



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmuo formuojant ir
įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę
komerciniame banke**

Baigiamasis magistro projektas

Justina Kalvaitienė

Projekto autorė

Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas
Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmuo formuojant ir
įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę
komerciniame banke**

Baigiamasis magistro projektas
Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Justina Kalvaitienė
Projekto autorė

Doc. dr.
Živilė Stankevičiūtė
Vadovė

Prof. dr.
Eglė Staniškienė
Recenzentė



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Justina Kalvaitienė

Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmuo formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjusi;
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Justina Kalvaitienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Kalvaitienė, Justina. Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmuo formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: žmonių išteklių valdymas (ŽIV), Žmonių išteklių verslo partneris (ŽIVP), įmonių socialinė atsakomybė (ISA), vidinė įmonių socialinė atsakomybė (VISA).

Kaunas, 2022. 76 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Technologinė kaita ir spartėjanti globalizacija verčia pergaltoti įmonių tarpusavio konkurencijos taisykles. Žmonių išteklių valdymo specialistai, anksčiau apsiriboję administracinėmis funkcijomis, šiandieniniame kontekste įgauna vis didesnę strateginę reikšmę. Vis dažniau keliamas idėja, jog šie specialistai gali prisidėti prie vertingos partnerystės su verslu ir teikti didelę pridėtinę naudą organizacijoms. Viena iš pareigybių, išskirianti savo strateginiu vaidmeniu ir glaudžiu bendradarbiavimu su verslo atstovais – žmonių išteklių verslo partneris, kuris įgauna vis didesnę susidomėjimą moksle bei versle.

Kalbant apie įmonių socialinę atsakomybę, pastebima, kad pastaruoju metu, socialiai atsakingos veiklos vis labiau įtraukiamos į strateginį įmonių valdymą bei yra vienas konkurencinio pranašumo šaltinių. Vidinė įmonių socialinė atsakomybė apibrėžia įmonių elgesį darbuotojų atžvilgiu, todėl įprastai yra siejama su žmonių išteklių valdymo praktikomis. Visgi, dažnu atveju keliamas klausimas, kas organizacijoje turėtų būti atsakingas už šių veiklų formavimą ir įgyvendinimą. Kadangi žmonių išteklių verslo partneris pasižymi strategine reikšme ir jungia žmonių išteklių valdymo praktikas su verslo poreikiais, manoma, kad žmonių išteklių verslo partneris gali vaidinti svarbų vaidmenį formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę.

Darbo problema – koks yra žmonių išteklių verslo partnerio vaidmuo formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke?

Darbo tikslas – atskleisti žmonių išteklių verslo partnerio vaidmenį formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke.

Uždaviniai:

1. apibūdinti žmonių išteklių verslo partnerio pareigybės turinį, funkcijas ir vaidmenį;
2. konceptualizuoti įmonių socialinę atsakomybę, pateikiant sampratą ir dimensijas;
3. parengti žmonių išteklių verslo partnerio vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę tyrimo metodologiją;
4. empiriškai įvertinti žmonių išteklių verslo partnerio vaidmenį formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę ir parengti rekomendacijas.

Pagrindiniai projekto rezultatai:

Atliktas tyrimas parodė, jog informantai vidinę įmonių socialinę atsakomybę supranta kaip darbuotojų ugdymą, sąžiningą elgesį su darbuotojais, lygių galimybių užtikrinimą, rūpinimąsi

darbuotojų gerove, pačių įmonės darbuotojų socialiai atsakingą elgesį, teisinio reglamentavimo laikymąsi. Organizacijoje vyksta daug iniciatyvų, nukreiptų į darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimą, įvairovės ir įtraukties praktikų taikymą, darbuotojų ugdymą bei darbuotojų fizinės ir psichologinės gerovės užtikrinimą. Žmonių išteklių verslo partnerio pareigybė analizuojamoje įmonėje yra apibrėžta, egzistuoja šios pareigybės darbo aprašymas. Žmonių išteklių verslo partneriai analizuojamoje organizacijoje veikia per šias sritis – strateginį planavimą, konsultavimą ir koučingą, konkurencingos organizacijos kūrimą bei organizacijos kultūros puoselėjimą bei transformavimą. Pastebima, kad didžiąją dalį laiko žmonių išteklių verslo partneriai skiria konsultavimo ir koučingo veikloms. Tyrimo duomenys parodė, jog žmonių išteklių verslo partneris vaidina svarbų vaidmenį formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę, kadangi jo funkcijos yra glaudžiai susijusios su darbuotojų ugdymo planavimu, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimu, psichologinės ir fizinės gerovės užtikrinimu bei įvairovės ir įtraukties praktikų taikymu.

Kalvaitienė, Justina. Human Resources Business Partner Role in Forming and Implementing Internal Corporate Social Responsibility in a Commercial Bank. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management.

Keywords: Human Resources (HR), HR Business Partner (HRBP), Corporate Social Responsibility (CSR), Internal Corporate Social Responsibility (ICSR)

Kaunas, 2022. 76 p.

Summary

The relevance of the topic. Technological change and accelerating globalisation are forcing companies to rethink the rules of the competition between themselves. Human resource management professionals, formerly limited to administrative functions, are becoming increasingly strategic in today's context. The idea that these professionals can contribute to creating valuable partnerships with business and provide significant added value to organizations is increasingly being put forward. One of the positions that stand out for its strategic role and its close cooperation with business is Human Resources Business Partner, which gaining increasing interest in science and business.

Regarding corporate social responsibility, it is noticeable that socially responsible activities have recently been increasingly integrated into the strategic management of companies and are a source of competitive advantage. Internal corporate social responsibility is usually defined by the behaviour of companies towards their employees and is therefore traditionally associated with human resource management practices. However, the question of who in the organization should be responsible for implementing these activities is often asked. As the Human Resources Business Partner has a strategic role and links human resources practices with business needs, it is considered that the Human Resources Business Partner can play an important role in the design and implementation of internal corporate social responsibility.

The object of the research – what is the role of the Human Resource Business Partner in forming and implementing internal corporate social responsibility in a commercial bank?

The aim of the research – is to reveal the role of the Human Resources Business Partner in the formation and implementation of internal corporate social responsibility in a commercial bank.

Research tasks:

1. to describe the content, functions, and the role of the Human Resource Business Partner;
2. to conceptualise corporate social responsibility, providing definition and dimensions;
3. to develop a methodology for investigating the role of the Human Resources Business Partner in the development and implementation of internal corporate social responsibility;
4. to empirically assess the role of the Human Resources Business Partner in forming and implementing internal corporate social responsibility and to provide the recommendations.

The main findings of the project are:

The research showed that the informants perceive internal corporate social responsibility as the development of employees, fair treatment, ensuring equal opportunities, taking care of employees' well-being, socially responsible behaviour of the company's own employees, and compliance with legal regulations. The organisation has a number of initiatives in place to ensure work-life balance, diversity and inclusion practices, employee development, and the physical and psychological well-being of employees. The Human Resources Business Partner position in the company under analysis is already defined and has a job description. Human resource Business Partners in the case study organization work in these areas: strategic planning, consulting and coaching, building a competitive organisation, and fostering and transforming the organization's culture. The study shows that the HR Business Partner plays an important role in forming and implementing internal corporate social responsibility, as its functions are closely interlinked with the planning of employee development, assuring work-life balance, and the implementation of the practices of psychological and physical well-being, diversity and inclusion.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Santrumpų ir terminų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke problemos analizė	13
2. Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke teoriniai sprendimai	19
2.1. Žmonių išteklių verslo partnerystės konceptas	19
2.1.1. Žmonių išteklių valdymo specialistų genezė ir samprata	19
2.1.2. Žmonių išteklių verslo partnerio pareigybės apibrėžtis.....	24
2.2. Įmonių socialinės atsakomybės konceptualizacija	32
2.2.1. Įmonių socialinės atsakomybės genezė ir samprata	32
2.2.2. Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimas ir dimensijos	35
2.2.3. Įmonių socialinės atsakomybės veiklų įgyvendinimas komerciniuose bankuose	41
2.3. Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke modelis	43
3. Tyrimo metodologija.....	44
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	44
3.2. Tyrimo metodas ir instrumentas	44
3.3. Tyrimo duomenų rinkimas ir analizės metodai	45
4. Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke tyrimo rezultatai ir diskusija	47
4.1. Demografinės informantų charakteristikos.....	47
4.2. Vidinės įmonių socialinės atsakomybės samprata komercinio banko atveju	48
4.3. Žmonių išteklių verslo partnerio funkcijų raiška komerciniame banke	49
4.4. Žmonių išteklių verslo partnerio funkcijų sąsajos su vidine įmonių socialine atsakomybe komerciniame banke	55
4.4.1. Vidinės įmonių socialinės atsakomybės raiškos pavyzdžiai komerciniame banke	55
4.4.2. Žmonių išteklių verslo partnerio funkcijų raiška formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke	58
4.5. Diskusija	64
Išvados	67
Rekomendacijos	69
Literatūros sąrašas	70
Priedai.....	77
1 priedas. Interviu klausimai.....	77

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Žmonių išteklių valdymo specialistų vaidmenų modelio raida (sudaryta pagal Caldwell, 2003; Hassan ir kt., 2019; Brockbank ir Ulrich, 2007)	22
2 lentelė. Žmonių išteklių verslo partnerio apibrėžimas (sudaryta remiantis nurodytais autoriais bei šaltiniais).....	25
3 lentelė. Žmonių išteklių verslo partnerių klasifikacija „Merck Serono“ ir „Nestle“ įmonių pavyzdžiu (Lambert, 2009).....	26
4 lentelė. Žmonių išteklių verslo partnerio funkcijos (sudaryta remiantis Lambert, 2009; Matuska, Niedzielski, 2018; AIHR, 2021-05-11; Piwowar-Sulej, 2017)	27
5 lentelė. Žmonių išteklių verslo partnerio funkcijų aprašas (AIHR, 2021-10-18).....	29
6 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės sąvokų apibrėžimai (sudaryta autorės pagal nurodytus šaltinius)	35
7 lentelė. Informantų apibūdinimas	47
8 lentelė. Žmonių išteklių verslo partnerio pareiginiai nuostatai (remiantis analizuojamos organizacijos vidiniais pareigybės nuostatais)	50
9 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimas analizuojamoje organizacijoje	55
10 lentelė. Įvairovės ir įtraukties praktikų taikymas analizuojamoje organizacijoje	56
11 lentelė. Darbuotojų ugdymas ir tobulinimas analizuojamoje organizacijoje	57
12 lentelė. Darbuotojų psichologinės ir fizinės gerovės užtikrinimas analizuojamoje organizacijoje	58
13 lentelė. ŽIVP įgyvendinamos vidinės ĮSA veiklos strateginio planavimo aspektu.....	58
14 lentelė. ŽIVP vaidmuo formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA konsultavimo ir koučingo aspektu	60
15 lentelė. ŽIVP funkcijos konkurencingos organizacijos kūrimo aspektu	62
16 lentelė. ŽIVP funkcijos kultūros puoselėjimo ir transformavimo aspektu.....	62

Paveikslų sąrašas

1 pav. Žmonių išteklių valdymo disciplinos evoliucija (Razouk, Bayad, 2010; Abuladze, Sokorkova, 2021).....	20
2 pav. Žmonių išteklių verslo partnerio veiklos sritys ir funkcijos (sudaryta remiantis Lambert, 2009; Matuska, Niedzielski, 2018; AIHR, 2021-05-11; Piwovar-Sulej, 2017; CIPD, n. d.).....	28
3 pav. Žmonių išteklių verslo funkcijų paskirstymas (AIHR, 2021-11-05).....	30
4 pav. ĮSA sampratos raida (sudaryta remiantis Carroll, 2015; Yang, Akbar, Bento, 2019).....	32
5 pav. Įmonių socialinės atsakomybės dimensijų piramidė (Carroll, 2015).....	37
6 pav. Įmonių socialinės atsakomybės sritys (sudaryta remiantis Kontautienė, 2016).....	38
7 pav. Vidinės įmonių socialinės atsakomybės dimensijos veiklos (sudaryta remiantis Hameed ir kt., 2016; Sarvaiya ir kt., 2019; Soni, Mehta, 2020).....	39
8 pav. Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę modelis.....	43
9 pav. Vidinės ĮSA samprata informantų vertinimu.....	48
10 pav. Dažniausiai pasikartojančių ŽIVP funkcijų raiška (žodžių debesis).....	51
11 pav. ŽIVP strateginio planavimo veiklos.....	51
12 pav. ŽIVP konsultavimo ir koučingo veiklos.....	52
13 pav. ŽIVP konkurencingos organizacijos kūrimo veiklos.....	53
14 pav. ŽIVP organizacijos kultūros puoselėjimo ir transformavimo veiklos.....	54
15 pav. Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę modelio papildymas.....	66

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

EK – Europos Komisija;

ES – Europos Sąjunga;

JTO – Jungtinių Tautų Organizacija;

ĮSA – įmonių socialinė atsakomybė;

ŽIP – žmonių išteklių partneris;

ŽIV – žmonių išteklių valdymas;

ŽIVP – žmonių išteklių verslo partneris.

Terminai:

Įmonių socialinė atsakomybė – tai įmonių atsakomybės prisiėmimas už savo vykdomos veiklos įtaką visuomenei. Verslininkai savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius, etinius, žmonių ir klientų teisių klausimus į savo įmonių veiklą, strategiją bei santykius su suinteresuotosiomis šalimis (Europos Komisija, 2011).

Vidinė įmonių socialinė atsakomybė – tai socialiai atsakingas elgesys darbuotojų atžvilgiu (Soni, Mehta, 2020).

Žmonių išteklių verslo partneris – tai ŽIV ekspertas, derinantis savo ir organizacijos valdybos veiksmus, siekiant organizacijos strateginių tikslų. Jis sprendžia klausimus nukreiptus į ilgalaikę strategiją (darbuotojų ugdymas, reikiamų kompetencijų užtikrinimas ir įgalinimas, darbo jėgos užtikrinimas) (Armstrong, 2007).

Įvadas

Temos aktualumas. Žmonių išteklių valdymo (ŽIV) specialistai ilgą laiką buvo laikomi administruojančiais darbuotojais, nekuriančiais pridėtinės vertės organizacijai (Foote, Robinson, 1999; Obedgiu, 2017; Masud, Daud, Zainol, Rashid, Afthanorhan, 2018). Šis reiškiny susiklostė dėl gan ribotų tuometinių funkcijų ir atsakomybių, suteikiamų šiems specialistams (Ogilvie, Stork, 2003; Masud ir kt., 2018). Visgi, žinių ekonomikos kontekste, keičiantis verslo tendencijoms, sparčiai didėjant konkurencijai tarp įmonių, imta ieškoti kitų šaltinių, padedančių užtikrinti ilgalaikį organizacijos konkurencinį pranašumą. Atkreiptas dėmesys į žmonių išteklių valdymą ir ŽIV specialistus, kaip galinčius prisidėti prie vertės kūrimo organizacijai (Ulrich, 1997; Lawler, 2005; Ahammad, 2017; Masud ir kt., 2018). Dėl to pradėjo keistis ir ŽIV specialistų samprata. Jiems suteikiama daugiau funkcijų ne tik operaciniu lygmeniu, bet ir pereinant į strateginį, tad šie specialistai vis dažniau literatūroje ir versle vadinami verslo partneriais (Lawler, 2005; Wright, 2008; Lemmergaard, 2009; Masud ir kt., 2018). Literatūroje ir organizacijose vis dažniau aptinkama žmonių išteklių verslo partnerio (ŽIVP) pareigybė, kuri vaidina svarbų vaidmenį organizacijose (Lambert, 2009; Maugans, 2015; Matuska, Niedzielski, 2018; Piwowar-Sulej, 2017). Visgi, mokslininkai pastebi, jog dažnu atveju, naujos pareigybės įvedimas ne visada reiškia pasikeitusias funkcijas (Lambert, 2009). Tai gali kilti dėl šios pozicijos mažo ištirtumo moksle ir pagrįstumo (Matuska, Niedzielski, 2018). Todėl šios pareigybės apibrėžtis ir ištyrimas yra aktualus tiek moksle, tiek versle.

Įmonių socialinė atsakomybė (ISA) vis labiau įsitvirtina šiuolaikinių organizacijų valdymo procese. Socialiai atsakingos įmonės prisideda ne tik prie bendruomenės ir visuomenės ugdymo bei gerovės, tačiau yra ir konkurencingų įmonių bruožas (Čiburienė, 2020). Tačiau tam, kad ISA veiklos teiktų ilgalaikę naudą, svarbu, kad tai būtų nuosekli ir įtraukta į įmonės strategiją veikla (Lee ir kt., 2013). Šiandiniame kontekste pastebimas augantis susidomėjimas ISA ir ŽIV specialistų tarpusavio sąveika. Dėl savo panašaus funkcinio pagrindo šie konstruktai dažniausiai siejami ar net tapatinami (Alcaraz ir kt., 2019). Literatūroje vidinė ISA dimensija siejama su elgesiu su darbuotojais, už ką įprastai yra atsakingi ŽIV specialistai. Atsižvelgiant į tai, jog viena ŽIV specialistų pareigybių – ŽIVP, įgauna vis didesnę strateginę vaidmenį, manoma, kad ŽIVP vaidmuo formuojant ir įgyvendinant vidinę ISA gali būti išties reikšmingas.

Darbo problema – koks yra ŽIVP vaidmuo formuojant ir įgyvendinant vidinę ISA komerciniame banke?

Darbo objektas – ŽIVP vaidmuo formuojant ir įgyvendinant vidinę ISA komerciniame banke.

Darbo tikslas – atskleisti ŽIVP vaidmenį formuojant ir įgyvendinant vidinę ISA komerciniame banke.

Uždaviniai:

1. apibūdinti ŽIVP pareigybės turinį, funkcijas ir vaidmenį;
2. konceptualizuoti ISA, pateikiant sampratą ir dimensijas;
3. parengti ŽIVP vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę ISA tyrimo metodologiją;
4. empiriškai įvertinti ŽIVP vaidmenį formuojant ir įgyvendinant vidinę ISA ir parengti rekomendacijas.

Tyrimo metodai: Teorinės analizės metodas taikytas renkant ir analizuojant mokslinę literatūrą, ŽIVP vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA komerciniame banke problemos analizei bei teoriniams sprendimams.

Interviu – siekiant ištirti ŽIVP vaidmenį formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA komerciniame banke, buvo atliekamas kokybinis atvejo analizės tyrimas taikant interviu metodą.

Duomenų apdorojimo metodas – lyginamoji, aprašomoji analizė bei sintezė ir duomenų interpretavimas buvo naudojamas analizuojant ir sisteminant kokybinio tyrimo duomenis.

Darbą sudaro 4 dalys: ŽIVP formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA problemos analizė, teoriniai sprendimai, tyrimo metodologija, tyrimų rezultatai ir diskusija. Taip pat pateikiamos išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai.

Darbo apimtis yra 76 lapai. Darbe pateikiama 16 lentelių, 15 paveikslai, 1 priedas. Darbe naudotasi 114 šaltiniais.

1. Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke problemos analizė

Vykstant ekonominiams, politiniams, socialiniams, technologiniams pokyčiams, natūraliai keičiasi ir verslas, vyksta organizaciniai ir struktūriniai pakitimai (Ulrich, Younger ir Brockbank, 2008). ŽIV specialistai, iki tol buvę jokios pridėtinės vertės nekuriančiais specialistais, vis dažniau tampa strateginiais partneriais (Ulrich, 1997). Didėjanti konkurencija, kova dėl išskirtinių žinių turinčių talentų, skatina pergaltoti ne tik organizacijos struktūrinius vienetus, bet ir savo veiklas, didinančias konkurencingumą. Viena jų – ĮSA, kuri pastaruoju metu įgauna vis didesnę svarbą organizacijose (Lee, Park ir Lee, 2013; Rakštelytė, Lobanova, 2018).

Nuo pat ŽIV disciplinos susikūrimo, šių specialistų vaidmuo buvo labai mažas. Dažniausiai vykdydami administracines užduotis, jie buvo laikomi papildomu išlaidų šaltiniu (Karasek, 2020; Odbedgiu 2016). Susiformavus tokiam požiūriui, net ir išvirtinus ŽIV kaip atskirai disciplinai, ŽIV specialistai ilgą laiką nebuvo įtraukiami į strateginių ar taktinių sprendimų priėmimą, paliekant juos veikti tik operaciniu lygmeniu. Visgi, šių specialistų funkcijos pastaruosius 4 dešimtmečius sparčiai vystėsi, tad kito jų pareigybės bei vaidmuo. Literatūroje išskiriami pagrindiniai ŽIV disciplinos raidos etapai: ŽIV specialistų veikla iki II pasaulinio karo; po II-ojo pasaulinio karo; nuo 1980 m.; ir nuo 1991 m. (Razouk, Bayad, 2010; Masud ir kt. 2018; Abuladze, Sokorkova, 2021). Paskutiniuoju periodu, pastebimas ŽIV disciplinos virsmas į verslo partnerystės konceptą, kuris ŽIV specialistus priartino prie įmonės strategijos formulavimo ir įgyvendinimo ir suteikė šiems specialistams naują vaidmenį (Abuladze, Sokorkova, 2021).

Apie ŽIV specialistų ir verslo partnerystę pradėta kalbėti nuo 1982 m., kuomet Boyatz'is (1982), išskyrė pagrindines kompetencijas, kuriomis turėtų pasižymėti ŽIV specialistai norėdami prisidėti prie įmonės veiklos efektyvumo. Vėliau Storey (1992) sudarė ŽIV specialistų vaidmenų modelį, kurį 1997 m. Ulrich'as patobulino ir iki šiol šis modelis siejamas su verslo partnerystės koncepto pradžia (Caldwell, 2003). Abu šie autoriai teigė, jog ŽIV specialistai gali kurti vertę ir turi didelį potencialą padedant išlaikyti organizacijos konkurencingumą. Ulrich'as (1997) atnaujintame modelyje išskyrė keturis ŽIV specialistų vaidmenis, kuriuos atlikdami šie specialistai galėtų tapti vertę kuriančiais verslo partneriais. Savo modelyje jis išskyrė šiuos vaidmenis: administravimo ekspertas, darbuotojų atstovas, pokyčių agentas ir strateginis partneris.

Šis modelis paskatino daugelį organizacijų performuoti savo ŽIV padalinių struktūras, kartu pakeičiant ŽIV specialistų veiklą. Po šio modelio pasirodymo atsirado daug mokslinių tyrimų, kuriuose buvo tiriamas šių vaidmenų pasiskirstymas ŽIV padaliniuose bei kas lemia tokią ŽIV specialistų elgseną. Shakil'as, Hassan'as ir Qureshi's (2019) tyrė kokią įtaką turi Ulrich'o išskirti ŽIV specialistų vaidmenys, juos papildydami. Jų tyrimas atskleidė, jog efektyvesnės organizacijos yra tos, kuriose ŽIV specialistai užima strateginio partnerio vaidmenį. Taip pat atlikta ne mažai tyrimų, kuriuose nagrinėjama ar Ulrich'o (1997) vaidmenų modelis yra efektyvus ir naudojamas praktikoje. Caldwell'o (2010) tyrimas parodė, jog ŽIV specialistai vis dar dažniausiai atlieka administravimo eksperto ir darbuotojų atstovo vaidmenis. Panašius rezultatus pateikė ir kiti mokslininkai (Fidyawan, Wekke ir Yusuf, 2017; Somu ir kt., 2021; Stankevičienė ir Šarupičiūtė, 2014). Tai patvirtina tai, jog nors teoriškai ŽIV specialistai turi didelį potencialą prisidėti prie organizacijos strateginiu lygmeniu, daugelyje organizacijų tai yra sunkiai įgyvendinama. Tuo tarpu, Lawler'is ir Boudreau (2009) tyrė kokiomis veiklomis ŽIV specialistai turėtų užsiimti norint būti strateginiu partneriu. Lawler'is ir Mohram'as (2003) priėjo prie išvados, jog ŽIV specialistai neprisiima strateginio partnerio vaidmens,

nes jiems vis dar trūksta verslo vadybos žinių. Jiems pritarė ir Morris'as (2018) teigdamas, kad šiandieniniame kontekste, kuomet šie specialistai jau gali užimti svarbesnius vaidmenis organizacijose, ŽIV specialistai vis dar sulaukia kritikos dėl savo neįsitraukimo į strateginius klausimus. Jo nuomone, šis atsiskyrimas vyksta ne tik dėl organizacijos požiūrio, bet ir pačių specialistų nenoro integruotis į organizacijos strategiją, kvalifikacijos trūkumo.

Žingsnis prie strateginio ŽIV etapo paskatino mokslininkus tyrinėti ir besikeičiančią ŽIV terminologiją. Tuo metu pastebima didėjanti specializacija bei besiformuojančios naujos pareigybės. Jeigu iki tol ŽIV disciplinoje vyravo gan tradiciniai ŽIV specialistų pareigybių pavadinimai tokie kaip įdarbinimo specialistas, personalo specialistas ar žmonių išteklių specialistas, pradėjo kurtis pareigybės naujais pavadinimais (Abuladze, Sokorkova, 2021). Lemmergaard (2009) ir Wright'as (2008) nagrinėjo besikeičiančius ŽIV specialistų terminus bei kokią įtaką jiems daro turima kvalifikacija. Pasak jų, tai atsispindi besikeičiančiuose ŽIV specialistų pareigybių pavadinimuose – specialistus keičia konsultantai ar partneriai, kurie jau savo pavadinimuose identifikuoja aukštesnę kvalifikaciją. Lemmergaard (2009), teigė, kad ŽIV specialistams nebepakanka būti vien „žmonių žmonėmis“ (angl. *people person*) ir atlikti tradicinę personalo specialistų funkciją. Odbegiu (2016) išskyrė, kad ŽIV specialistai gali vaidinti kultūros ir lyderystės kūrėjų, matančių platesnę vaizdą apie organizaciją, vaidmenį. Jis taip pat pastebėjo, kad pastaruoju metu matomas vis didesnis ŽIV veiklų išskeldinimas, taip suteikiant galimybę ŽIV specialistams atsisakyti administravimo užduočių pereinant į strateginį lygmenį. Ulrich'as, Younger'is ir Brockbank'as (2008), analizavo ŽIV specialistų prisitaikymą prie organizacijos ne tik funkcijomis, bet ir savo struktūra. Tad šių mokslininkų tyrimai parodė, jog verslo partnerystės konceptas yra būtinas ateities ŽIV konstruktas. Tam pardėtos kurti naujos ŽIV struktūros, kuriose išskiriama konkreti žmonių išteklių verslo partnerių grupė (ŽIVP). Tad matoma, jog visų šių mokslininkų darbai žymėjo sudėtingėjančią ŽIV struktūrą, gilėjančią šių specialistų pareigybę bei artėjimą prie verslo partnerystės koncepto.

Kalbant apie ŽIVP pareigybę, jos formavimuisi pradžią davė Ulrich'as (1997), pateikdamas vieno iš vaidmenų strateginio partnerio aprašymą. Jis taip pat pasiūlė „Trijų kojų“ modelį, kuris buvo orientuotas į ŽIV padalinio struktūrą, šį modelį į savo struktūrą integravo daug organizacijų ir tai buvo laikoma ŽIVP pareigybės kūrimosi priežastimi. Vėlesniuose tyrimuose šis modelis buvo koreguojamas, tačiau pabrėžiamas jo būtinumas organizacijų struktūrose (Ulrich, 2007; 2015; Kates, 2006). Detaliai ŽIVP funkciją ir vaidmenį nagrinėjo Lambert'as (2009). Jis išskyrė šios pareigybės misiją, funkcijas, kompetencijas, pagrindinius iššūkius kylančius darbe. Jis taip siūlė nesikoncentruoti į šios pareigybės pavadinimą, tačiau į veiklą, kuria jis užsiima. Matuska ir Niedzielski's (2017), analizavę ŽIVP pareigybės raišką Lenkijoje, pateikė labai svarbių įžvalgų apie ŽIVP. Jie analizavo verslo partnerystės modelius, aiškino ŽIVP apibrėžimą, išskiriant jo tipus. Friedrich'as, Rajshekhar ir Hewitt'as (2018) analizavo kokiomis savybėmis turi pasižymėti ŽIVP, daugiau šį vaidmenį išskirdami kaip pareigybę. Jie kėlė klausimą kas yra ŽIVP, koks yra šios pareigybės tikslas.

Analizuojant ŽIVP vaidmenį pastebėta, jog dažniausiai apie tai kalbama per kompetencijų prizmę. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, jog šios dvi sąvokos yra skirtingos. Kaip teigia Ulrich'as (2007), vaidmenys nusako kokį darbą reikia atlikti, o kompetencijos apibrėžia, kaip tas darbas atliekamas. Kitaip tariant, vaidmuo gali būti labai plati sąvoka, kuri apibrėžia pagrindines pareigas, atsakomybes ir funkcijas (Nadiv, Raz ir Kuna, 2017). Todėl, ŽIVP funkcijas, kaip atskiros pareigybės, daugiausiai tyrinėję mokslininkai buvo Lambert'as (2009), Matuska ir Niedzielski's (2018), Vlupen (AIHR, 2021-05-11) ir Piwowar-Sulej (2017). Lambert'o (2009) pateiktos funkcijos glaudžiai susietos su

Ulrich'o atliktais tyrimais apie ŽIV ir verslo partnerystę ir verslo partnerystės raidą (1997; 2007; 2015). Piwowar-Sulej (2017) savo tyrime pateikė penkias pagrindines ŽIVP funkcijas.

ŽIVP kaip atskiros pareigybės egzistavimą liudija pagausėjęs darbo skelbimų skaičius (Piwowar-Sulej, 2017) bei šios pareigybės įtraukimas į naujai besiformuojančių, strateginių vaidmenį turinčių, pareigybių sąrašą (HR Trend Institute, 2020-02-13; Sage HR blog, 2021-02; Ongig Blog, 2020-03-10). Taip pat daugėja šios pareigybės apibrėžimų internetiniuose portaluose. Tai irgi liudija, jog ši pareigybė tampa vis aktualesnė (BizLibrary, 2020-11-30; Bamboohr, n. d.). Verta paminėti, kad didelė dalis informacijos, apie ŽIVP kaip atskirą pareigybę, randama internetiniuose portaluose bei konsultacinių įmonių internetinėse svetainėse ar leidiniuose. Daug vertingų straipsnių apie pateikė „Academy to Innovative HR (AIHR)“ mokymų kompanija, kurioje vienas iš autorių Vlupen'as (AIHR, 2021-05-11) plačiai analizavo ŽIVP pareigybę. Vėliau jis pateikė šios pareigybės aprašą, teigdamas, kad ŽIVP yra gan kompleksiška pareigybė, todėl jos apibrėžimas gali būti labai skirtingas, atsižvelgiant į organizacijos veiklą, specifiką, dydį ir kt. (AIHR, 2021-10-18). Šios pareigybės apibrėžimą bei pagrindines funkcijas išskyrė ir ŽIV specialistų asociacija (angl. *Chartered Institute of Personal Development (CIPD)*) (CIPD, n. d.). „Scottmadden“ konsultacinė įmonė taip pat savo leidinyje analizavo ŽIVP vaidmens raidą bei išskyrė kokias veiklas turėtų vykdyti ši pareigybė, kad išnaudotų savo potencialą ir prisidėtų prie vertingos partnerystės kūrimo. Panašiai apie ŽIVP pareigybę rašė ir kita konsultacinė kompanija – „McKinsey&Company“ (2018-01-17). Taip pat naudinga informacija buvo pateikta „Deloitte“ (2015) išleistame leidinyje, kuriame taip pat buvo analizuojamas ŽIVP vaidmuo. Čia buvo išskirti šios pareigybės prioritetai, kompetencijos, partnerystės samprata. Šiame informaciniame leidinyje, taip pat buvo išskirta, jog ŽIVP pareigybė turi didelį potencialą, kuris dažnu atveju dar nėra pilnai realizuojamas organizacijose.

Taigi, galima teigti, kad literatūroje išryškėja šios tyrimų kryptys ŽIVP pareigybės tema:

- atlikta ne mažai tyrimų apie ŽIVP kaip padalinio ar bendrą visų ŽIV specialistų vaidmenį (Wright, 2008; Lemmergaard, 2009; Caldwell, 2010; Stankevičienė ir Šarupičiūtė, 2014; Odbegiu, 2016; Fidyawan, Wekke ir Yusuf, 2017; Shakil, Hassan ir Qureshi, 2019; Somu ir kt., 2021 ir kt.);
- dažnu atveju, sąvokos kompetencija ir vaidmuo yra tapatinamos, kadangi literatūroje vyrauja dvi atskiros tyrinėjimo kryptys – vaidmenų ir kompetencijų (Nadiv, Raz, Kuna, 2017). Visgi didžioji dalis tyrimų atlikta analizuojant ŽIVP kompetencijas (Friedrich, Rajshekhar ir Hewitt, 2018).

Todėl, pastebima, kad vis dar trūksta mokslinio ištyrimo šiomis kryptimis:

- yra autorių teigiančių, jog visgi ŽIVP pareigybė turėtų veikti kaip atskira pareigybė (Lambert, 2009; AIHR, 2021-05-11; Piwowar-Sulej, 2017; Matuska, Niedzielski, 2018). Taip pat ŽIVP pareigybė gana aiškiai apibrėžiama internetiniuose portaluose, konsultacinių įmonių leidiniuose, tačiau trūksta šios pareigybės ištirtumo ir apibrėžimo moksle;
- atsižvelgiant į tai, jog didžioji dauguma mokslinių tyrimų yra atlikti apie ŽIVP kaip padalinio kompetencijų raišką, būtų svarbu išskirti ŽIVP funkcijas bei veiklos sritis.

Kalbant apie kitą šiame darbe analizuojamą konstrukta – įmonių socialinę atsakomybę (ĮSA), pastebima, kad šiandieninės įmonės vis dažniau ima integruoti socialiai atsakingas veiklas į savo kasdieninę veiklą. ĮSA susiformavo kaip atsakas į globalizaciją, didėjančią konkurenciją bei aplinkosauginę problemas (Singh, Misra, 2021). Įprastai, socialiai atsakingos praktikos apima

pažangias ŽIV programas, rūpinimąsi aplinka, paramą vietos bendruomenei bei verslui. Tad dažniausiai socialiai atsakingos įmonės pasižymi tuo, jog, yra orientuotos į ilgalaikių santykių su darbuotojais, klientais, vietine bendruomene kūrimu, aktyviai užsiima socialinėmis iniciatyvomis (Singh, Misra, 2021). Kaip teigia Čiburienė (2020): „darniai besiplėtojantis verslas yra kiekvienos valstybės ekonominės raidos kelias ir siekis“. Pastebima, kad plėtojantis ĮSA konceptui, nuo 1970 m. pastebima didėjanti ĮSA formalizacija ir išaugęs valstybinių bendrijų bei organizacijų dėmesys įgyvendinant šias veiklas. Apibrėžimus ir nuostatus formavo Europos Sąjungos (ES) institucijos, Jungtinių Tautų Organizacija (JTO) ir kt. (LRSAD, 2021; Singh, Misra, 2021). Pastebima, jog tai lemia ĮSA gretinimą su įstatymų ir teisinio reglamentavimo laikymusi.

Pastaruju metu matomas augantis susidomėjimas ŽIV disciplinos ir ĮSA sąsajomis (Alcaraz ir kt., 2019). Literatūroje matoma tendencija, šias sąvokas tapatinti arba sujungti į vieną pavadinimą (Harris, Tregidga, 2012). Tai liudija literatūroje randamos sąvokos: „atsakingas ŽIV“, „atsakingas tarptautinis ŽIV“, „tvarus ŽIV“, „žaliasis ŽIV“ (Alcazar ir kt., 2019). Daugelis mokslininkų teigia, jog ĮSA veiklų įgyvendinime galimas ryškus ŽIV specialistų vaidmuo, kadangi beveik visos ĮSA dimensijos apima veiklas, siejamas su ŽIV specialistų funkcijomis (Harris, Tregidga, 2012). Kitas svarbus aspektas, ŽIV specialistai gali prisidėti prie ĮSA plėtros ir vykdymo ir dėl savo augančios strateginės įtakos (Sarvaiya ir kt., 2019). Atsižvelgiant į tai, kad ŽIV specialistai įgauna vis didesnę strateginę reikšmę, tad gali prisidėti prie strategijų susietų su ĮSA tikslais, prioritetais, sistemomis ir politikomis, kūrimu (Harris, Tregidga, 2012). Manoma, kad ŽIV specialistai šioje srityje gali atlikti svarbų vaidmenį, nes ŽIV funkcija yra gerokai nusistovėjusi. Tuo labiau, ŽIV vis dažniau suprantamas ne tik kaip administracinis padalinys, bet kaip strateginis verslo vienetas, vaidinantis kritinį vaidmenį organizacijoje. Tad, ŽIV specialistai gali veikti kaip ĮSA veiklų įgalintojai, skatindami tinkamą vadovų bei darbuotojų elgesį, nukreiptą į ĮSA veiklas (Sarvaiya ir kt., 2019).

Visgi, nors ĮSA pirmas apibrėžimas buvo suformuluotas beveik prieš 70 m. (Bowen, 1953), ĮSA samprata iki šiol kelia daug diskusijų. Taip susiklostė dėl šio konstrukto kompleksiskumo, kadangi egzistuoja įvairios ĮSA aiškinimo kryptys. Viena jų – aiškinimas per veiklos sritis (Carroll, 1979), kita – per suinteresuotąsias šalis (Hameed ir kt., 2016).

Žvelgiant veiklos srities aspektu, įprastai manoma, jog ŽIV specialistų veikla yra labiausiai siejama su etine ĮSA dimensija (Harris, Tregidga, 2012). Visgi, tyrimai rodo, kad ŽIV specialistų vaidmuo įgyvendinant socialiai atsakingas veiklas gali būti gerokai platesnis ir apimti daugiau dimensijų. Pasaulinė darnaus vystymosi verslo taryba (angl. *World Business Council for Sustainable Development*) teigia, kad užtikrinant tvarų vystymąsi, vienos kertinių ŽIV veiklų yra įdarbinimas, talentų valdymas, kritinių kompetencijų pritraukimas ir išsaugojimas, veiklos didinimas per įvairias socialiai atsakingas iniciatyvas. Todėl autorių teigimu, pastangos pritraukti talentus išorėje gali glaudžiai susieti su aplinkosaugos dimensija (Harris, Tregidga, 2012). Visgi, teigiama, kad ŽIV specialistai mažai įsitraukia į aplinkosauginius klausimus (Harris, Tregidga, 2012; Alcazar ir kt., 2019). Teigiama, jog tie ŽIV specialistai, kurie remia organizacijos bei ŽIV strategiją, gali efektyviai prisidėti prie ĮSA veiklų įgyvendinimo (Harris, Tregidga, 2012).

Nagrinėjant per suinteresuotųjų šalių prizmę, pastebima, ŽIV savo veiklomis labiausiai siejama su vidine dimensija. Teigiama, jog darbuotojai įmonėms yra viena svarbiausių suinteresuotųjų šalių (Park, Lee ir Kim, 2018; Golob, Podnar, 2021). Todėl konkurencingoms organizacijoms itin svarbus socialiai atsakingas darbuotojų atžvilgiu. Kita vertus, jeigu literatūroje dažniau minima, kad ŽIV veikla yra daugiau susieta su vidine ĮSA dimensija (darbuotojų ugdymas, kvalifikacijos kėlimas ir

kt.), pastebima, kad ŽIV funkcija gali būti stipriai susieta ir su turimų resursų mobilizavimu siekiant išorinių ĮSA tikslų ir veiklų strateginiu ir operaciniu lygmeniu (Sarvaiya ir kt., 2019).

Visgi, pastebima, kad ĮSA veiklų įgyvendinimas ŽIV specialistų veikloje vis dar yra mažas (Alcazar ir kt., 2019). Gali būti, kad tam daro įtaką per mažas ŽIV specialistų integravimas į strategiją, pačių specialistų neįsitraukimas. Fenwick'o ir Bierema (2008) tyrimas parodė, jog tik nedidelė dalis ŽIV specialistų dalyvauja strateginių sprendimų priėmime, liečiančius tokius aspektus kaip darbuotojų ugdymą ir tobulėjimą, darbuotojų gerovės užtikrinimą. Toks reiškinys susiklosto dėl vis dar sparčiai besikeičiančio ĮSA vaidmens ir taip pat dėl ŽIV specialistų natūralaus prioritetų teikimo savo įprastomis sritimis. Kaip teigia Rakštelytė ir Lobanova (2018), Lietuvoje vis dar trūksta įsitraukimo į ĮSA veiklas.

Galima teigti, kad pastebimas augantis susidomėjimas, ŽIV specialistų vaidmeniu formuojant ir įgyvendinant ĮSA veiklas. Išskiriamos šios pagrindinės mokslininkų diskusijų kryptys:

- ŽIV kaip dalis ĮSA. Šioje mokslinių tyrimų kryptyje pastebimas dėmesys ŽIV specialistų vaidmeniui kuriant ir įgyvendinant ĮSA, taip pat ŽIV veiklų poveikį ĮSA politikoms ir praktikoms (Sarvaiya, Arrowsmith ir Eweje, 2019; Sanchez-Hernandez ir kt., 2021). Literatūroje pastebimas šių dviejų konstrukto gretinimas, laikomasi nuomonės, jog ŽIV specialistai yra ĮSA veiklų įgalintojai ir jų veikla yra glaudžiai susieta su socialiai atsakingomis veiklomis (Harris, Tregidga, 2012). Šį gretinimą iliustruoja suformuluoti apibrėžimai „tvarus ŽIV“, „atsakingas ŽIV“ ir kt. (Alcazar, 2019). Visgi, verta atkreipti dėmesį, kad šioje kryptyje ypatingai mažai dėmesio skiriama šių dviejų konstrukto tarpusavio ryšiui ir tarpusavio integracijai nustatyti (Sarvaiya ir kt., 2019);
- kita literatūros kryptis nagrinėja ĮSA kaip dalį ŽIV veiklų, kurios padeda įgyvendinti socialiai atsakingą ŽIV (Sarvaiya ir kt., 2019; Sanchez-Hernandez ir kt., 2021);
- rečiau aptinkama mokslinių tyrimų kryptis, kurioje teigiama, kad ŽIV ir ĮSA yra atskiri konstruktai ir atsitiktinai susiję tarpusavyje reiškiniai, veikiantys paraleliai (Sarvaiya ir kt., 2019; Sanchez-Hernandez ir kt., 2021);
- nuo 2014 m. pradėta daugiau tirti vidinė ĮSA dimensija (Sanchez-Hernandez ir kt., 2021), tačiau ji nagrinėta minimaliai, nors jos įgyvendinimas turi didelę įtaką organizacijos veiklai;
- analizuojant ĮSA, pastebima, kad nemažai mokslininkų tyrė socialiai atsakingų veiklų įtaką tam tikriems konstrukto, pavyzdžiui, įtaka pasitikėjimui įmone. Tyrimai parodė, kad įmonė, kuri yra aplinkinių vertinama kaip socialiai atsakinga, įprastai pasižymi geresne reputacija ir didesniu klientų bei darbuotojų pasitikėjimu (Bugandwa, Kanyurhi, Akonkwa ir Mushigo, 2020).

Todėl, remiantis analizuota literatūra, išryškėja šios kryptys, kuriose vis dar trūksta ištirtumo:

- didžioji dalis atliktų tyrimų rodo nežymų ŽIV specialistų vaidmenį. Taip pat trūksta aiškumo, ar ŽIV indėlis įgyvendinant ĮSA veiklas yra strateginio, ar daugiau operatyvinio pobūdžio, veikiančio kaip parama ir įgyvendinimas (Sarvaiya ir kt., 2019);
- ŽIV specialistų ir ĮSA veiklų sąsajos yra palyginti mažai tirtos, daugelis autorių teigia, jog ŽIV turėtų būti susieta su ĮSA. Visgi, atsiranda mokslininkų, analizuojančių skirtingas ĮSA dimensijas, su kuriomis ŽIV specialistai turėtų būti siejami (Harris, Tregidga, 2012);
- nors literatūroje teigiama, kad ŽIV specialistai gali atlikti svarbų vaidmenį įgyvendinant ĮSA, nes tai yra paremta natūraliu jų veiklos pagrindu, tačiau empirinių duomenų, tai paliudijančių

- nedaug (Harris, Tregidga, 2012). Yra mokslininkų, pastebėjusių, jog ŽIV vaidmuo yra pakankamai suvaržytas, kadangi ĮSA veiklos įprastai struktūriškai priklauso kitiems organizacijos departamentams – pvz. komunikacijos (Sarvaiya ir kt., 2019). Todėl kyla klausimas, kam struktūriškai turėtų būti priskiriama ši atsakomybė;
- literatūroje vis dar randama mažai tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas ŽIV specialistų įtraukimas į ĮSA strategijos formulavimą ir įgyvendinimą (Sarvaiya ir kt., 2021). Tam pritaria Fenwick'as ir Bierema (2008) teigdami, kad nėra pakankamai tyrimų, kuriuose analizuojama kaip ir kokiomis sąlygomis ŽIV gali prisidėti prie ĮSA vizijos, strateginių tikslų apibrėžimo;
- pastebima, kad mažai dėmesio sulaukia vidinė ĮSA dimensija, dažniausiai orientuojantis į išorinę (Sanchez-Hernandez ir Gallardo-Vazquez, 2014; Gangi, Mustilli ir Varrone, 2019; Soni, Mehta, 2020; Sanchez-Hernandez ir kt., 2021).

Apibendrinant, literatūros analizė parodė, jog pradėjus kelti klausimus, kaip ŽIV specialistai gali prisidėti prie vertės kūrimo organizacijai, pradėjo formuotis ŽIV specialistų ir verslo partnerystės konceptas, lėmęs naujų ŽIV struktūrų ir pareigybių formavimąsi. Viena iš jų, labiausiai atitinkanti verslo partnerystės konceptą yra ŽIVP pareigybė, kuri įprastai veikia strateginiu lygmeniu. Teigiama, kad viena pagrindinių ŽIVP funkcijų yra konkurencingos organizacijos kūrimas, o žinių ekonomikos kontekste, aukštos kvalifikacijos, įsitraukę darbuotojai, galintys pasiekti organizacijos tikslus yra vienas svarbiausių konkurencinio pranašumo šaltinių (Park ir kt., 2018). Tačiau tam, itin svarbus socialiai atsakingas elgesys darbuotojų atžvilgiu. Visgi, nors ĮSA jau sparčiai populiarėja pasaulyje, įmonių įsitraukimas dar nėra pakankamas. Dažniausiai kyla klausimas, kas įmonėje turėtų prisiimti šias veiklas, kad jos taptų kasdieninėmis įmonių užduotimis (Harris, Tregidga, 2012). Kalbant apie vidinę ĮSA dimensiją, matoma, jog iki šiol trūksta detalesnės vidinės ĮSA ir ŽIV specialistų sąsajų analizės. Taip pat, pastebima kad iki šiol trūksta aiškaus ŽIVP mokslinio apibrėžimo ir funkcijų nustatymo. Todėl šiame darbe, pasirinktas nagrinėti ŽIVP vaidmuo formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA. Tai yra aktuali ir mažai ištirta tema, tad gali būti pritaikyta tie verslo pasaulyje, tiek mokslo bendruomenėje.

2. Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke teoriniai sprendimai

2.1. Žmonių išteklių verslo partnerystės konceptas

2.1.1. Žmonių išteklių valdymo specialistų genezė ir samprata

ŽIV disciplina jau kuris laikas yra įsitvirtinusi vadybos moksluose, tad ŽIV specialistų pareigybė yra gan dažnai aptinkama įvairiose organizacijose ir institucijose. Visgi, nuo pat atsiradimo, ši disciplina sparčiai vystėsi ir keitėsi, tad keitėsi ne tik šios srities specialistų apibrėžtis, bet ir funkcijos (Obedgiu, 2017). Keičiantis verslo tendencijoms, imta ieškoti efektyvesnių veiklų praktikų ŽIV specialistų veikloje, siekiant kurti didesnę vertę organizacijai (Brockbank, Ulrich, 2007; Somu ir kt., 2021). Todėl pastaruoju laikotarpiu, matomas spartus ŽIV specialistų funkcijų persikirstymas, o literatūroje ir organizacijose vis dažniau aptinkamas terminas žmonių išteklių verslo partneris. Norint suprasti ŽIV specialistų vaidmenį šiuolaikinėse organizacijose, svarbu išsiaiškinti, koks yra šių specialistų apibrėžimas bei kaip laikui bėgant kito jų funkcijos ir vaidmuo.

Kalbant apie žmonių išteklių valdymo discipliną šiandieniniame pasaulyje, iki šiol kyla daug diskusijų dėl personalo ir žmogiškųjų/ žmonių išteklių valdymo sąvokų. Vienas reikšmingiausių veiksmų, darančių įtaką šiam skirtumui yra skirtingos vadybos teorijos ir koncepcijos, suformuotos skirtingų mokyklų:

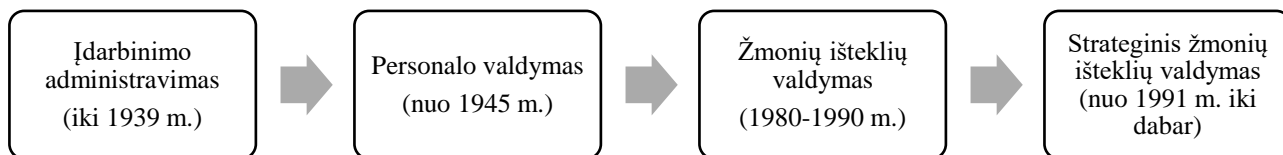
- klasikinės mokyklos atstovų teigimu, darbuotojai yra vienas iš organizacijos išteklių, kuriuos organizacija turi. Juos kaip ir kitus išteklius, reikia valdyti. Tad personalo vadyba apima personalo poreikio identifikavimą, samdymą, mokymą, išdarbinimą ir kt., o pagrindinis jos tikslas aprūpinti įmonę tinkamu personalu (Lipinskienė, 2012);
- žmogiškųjų santykių mokyklos atstovai teigia, jog vienas didžiausių organizacijos turtų, prilygstančių žmogiškajam (intelektualiniam) kapitalui yra darbuotojai. Todėl pagrindiniu žmonių išteklių valdymo tikslu tampa palankių sąlygų, vystyti savo potencialą, siekiant organizacijos tikslų, sudarymas darbuotojams (Lipinskienė, 2012).

Daugelio autorių teigimu, šie terminai žymi ir pačios disciplinos raidą (Lipinskienė, 2012), tad šiandienos organizacijose ir literatūroje dažniausiai vartojami apibrėžimai yra žmonių išteklių, žmogiškųjų resursų, personalo vadyba/valdymas (Huff, 2018-10-04). Žvelgiant į apibrėžimo prasmę, kapitalas (lot. *capitale*), ištekliai/ resursai (angl. *resources*) reiškia gėrybes, kurios galimos vartoti ar naudoti gamyboje, dauguma jų yra ekonominiai (Vainienė, n. d.). Versle ši sąvoka apibrėžia svarbiausią įmonės turtą, kuriuo tradiciškai yra laikomi organizacijos pinigai (Obedgiu, 2017). Tačiau žvelgiant iš ŽIV disciplinos perspektyvos, resursais yra vadinami organizacijos darbuotojai. Žmogiškieji resursai yra apibrėžiami kaip nematerialūs, kolektyviniai ištekliai, kuriuos turi tam tikra grupė. Jie apima visas individualiai ir kolektyviai turimas žinias, įgūdžius, gebėjimus, patirtį, mokymus, išmintį, kurių visuma ir sudaro turtą, padedantį organizacijai įgyvendinti savo tikslus (Huff, 2018-10-04).

Literatūroje ir praktikoje pastebima, kad dažnu atveju, žmonių išteklių valdymui apibrėžti yra vartojamas terminas vadyba, kuris yra anglosaksiškose bei kitose šalyse vartojamo termino (angl. *management*) atitikmuo, dar dažnai keičiamas arba tapatinamas su sąvokomis valdymas, vadovavimas (Lipinskienė, 2012). Zakarevičius (1998) sąvoką vadyba apibrėžia kaip valdymo veiklos visumą (Lipinskienė, 2012). Jančauskas (2006) teigia, jog „vadyba yra mokslinis organizacijų

valdymo metodas“, jis skiria įvairių organizacijos veiklos sričių vadybą: produkcijos ir paslaugų, finansų, rinkodaros ir kt. (Lipinskienė, 2012). Tuo tarpu, žmonių ištekliai apima viską, kas yra susiję su darbuotojais, žmonių kapitalas yra orientuotas į turtą organizacijoje sukurtą žmonių ir žmonėms (Brockbank, Ulrich, 2007). Tuo tarpu Armstrong‘as ir Taylor‘as (2014) pateikė tokį apibrėžimą: „ŽIV tai yra visapusiškas ir nuoseklus elgesys ir požiūris į darbuotojų darbinimą ir ugdymą. ŽIV apima politikų ir praktikų kūrimą, įdarbinimą, mokymą ir ugdymą, veiklos rezultatų ir atlygio sistemos kūrimą bei darbuotojų gerovės užtikrinimą“.

Taigi, matoma, jog ŽIV disciplinos apibrėžimas yra kintantis. Pokyčius terminologijoje lėmė daug priežasčių. Vienos ryškiausių – sparčiai besikeičianti socialinė, ekonominė, politinė ir technologinė aplinka, vadybos mokslų įtakos augimas, didėjanti globalizacija bei konkurencija tarp organizacijų (Ahhammad, 2017). Šie veiksniai formavo ne tik tiek šios disciplinos, šių specialistų apibrėžimą, bet ir funkcijas. Per šį laikotarpį, iki tol ŽIV specialistų funkcijos, buvę daugiau susietos su kontrole, tapo vis labiau susijusios su vertės kūrimu (Lawler, Mohram, 2003). Literatūroje aptinkama įvairių ŽIV specialistų funkcijų raidos modelių ir etapų pavadinimų. Tačiau didžioji dauguma mokslininkų išskiria šiuos esminius laikotarpius: ŽIV specialistai iki Antrojo Pasaulinio karo (1939 m.); ŽIV specialistai po Antrojo Pasaulinio karo (1945 m.); 1980-1990 m. ir nuo 1991 m. (žr. 1 pav.).



1 pav. Žmonių išteklių valdymo disciplinos evoliucija (Razouk, Bayad, 2010; Abuladze, Sokorkova, 2021)

ŽIV disciplinos pradžia sietina su 18 a. industrializacija, kuomet atsiradus masinei gamybai, išaugo darbo jėgos paklausa (Ogilvie, Stork, 2003). Šį laikotarpį Boudreau, Lawer‘is (2009), Maugans‘as (2015) pavadino administravimo ir atitikties palaikymo etapu. ŽIV specialistai nebūdavo įtraukiami į strateginius sprendimus, nes buvo manoma, kad jų kvalifikacija nėra pakankamai aukšta, suvokti ir prisidėti prie verslo strategijos. Šiuo laikotarpiu, ŽIV specialistai vadinami įdarbinimo specialistais (Ogilvie, Stork, 2003; Ahhammad, 2017). Tokios pareigybės buvo dažniausiai aptinkamos fabrikuose, kuriuose dirbo didelis kiekis darbuotojų, tad pagrindinės šio specialisto funkcijos buvo – darbuotojų įdarbinimas, išdarbinimas, darbo užmokesčio apskaičiavimas. Pirminis reikalavimas šiems specialistams buvo administravimo išmanymas, t.y. savo veikla užtikrinti sklandų darbuotojo darbą. Tokia veikla apribojo šių specialistų funkcijas, taip juos pririšant prie personalo administravimo (Ahhammad, 2017).

Vykstant masinei produkcijai ir siekiant minimalių sąnaudų, atkreiptas dėmesys į darbuotojų kaitą, kaip dideles išlaidas įtakojantį veiksni (Ogilvie, Stork, 2003). Atkreiptas dėmesys į darbuotojų veiklos efektyvumą (Abuladze, Sokorkova, 2021). Verta atkreipti dėmesį, kad į šiuos aspektus daugiau buvo orientuojamasi siekiant išvengti nuostolių, tad įdarbinimo specialistų veikla nebuvo nukreipta į santykius kuriančias ar palaikančias praktikas (Ahhammad, 2017). Visgi, pastebima, kad nors įdarbinimo specialistai tuo metu atliko vien administracines funkcijas, jie po truputį pradėjo perimti pamainos vadovo funkcijas įdarbinimo klausimais. Tai rodo ne tik didėjantį ŽIV specialistų vaidmenį, bet kartu padėjo pamatus kylančiai įtampai tarp verslo ir ŽIV specialistų (Ogilvie, Stork, 2003).

Po Antrojo Pasaulinio karo, prasidėjus ekonominio pakilimo laikotarpiui, pradėta kreipti dėmesį ne tik į darbo jėgos skaičiaus užtikrinimą, bet į tai, kaip išlaikyti darbuotojus ir didinti jų įsitraukimą į organizaciją (Ahammad, 2017). Ankstyvajame šios disciplinos laikotarpyje, įdarbinimo specialistų veikla tapo darbuotojų gerovės kūrimo ir įdarbinimo sinteze, taip šių specialistų pareigybę pakeičiant į personalo specialistus (Ahammad, 2017; Masud ir kt. 2018). Visgi terminas personalas, daugiau susiejo ŽIV specialistus su personalo kaip įmonės nuosavybės valdymu (Masud ir kt., 2018). Pirminė personalo specialisto funkcija, buvo atstovauti darbuotoją, tačiau per administravimo veiklas – įdarbinimą, išdarbinimą, darbo užmokesčio apskaičiavimą, mokymus, darbuotojų veiklos vertinimą (Foote, Robinson, 1999; Ahammad, 2017).

Nuo 1970 m. pastebima padidėjusi ŽIV specialistų specializacija (Ahammad, 2017; Ogilvie, Stork, 2003), kuri vaidino svarbų vaidmenį vadybinių funkcijų evoliucijoje (Wirght, 2008). Šis reiškinys sutapo su vadybos mokslo vystymusi, kadangi ŽIV praktikos pradėtos kurti atsižvelgiant į socialinių mokslų teorijas, organizacinę elgseną (Ahammad, 2017). Praplatėjus ŽIV specialistų funkcijoms, pradėtos atskirti žmonių išteklių valdymo disciplinos – atlygio valdymas, įdarbinimas, darbuotojų ugdymas ir kt. Nuo 1980 m. Jungtinėse Amerikos Valstijose pradėti vartoti terminai: žmonių kapitalo, žmogiškųjų resursų, žmonių išteklių valdymas (Ahammad, 2017; Ogilvie, Stork, 2003). Pasikeitusi terminologija rodo ŽIV specialistų artėjimą prie santykio su darbuotojais palaikymo. Kartu su nauju pavadinimu, atsirado nauja vizija ir lūkestis keliamas ŽIV specialistams (Ogilvie, Stork, 2003). Tad personalo specialistų pavadinimai pradėti keisti terminu žmonių išteklių/ resursų specialistais. Darbuotojai nebelaikomi „priemonėmis“, padedančiomis siekti naudos, o vertingu organizacijos turtu (Foote, Robinson, 1999; Obedgiu, 2017). To pasekoje, ŽIV specialistai ėmė prisidėti prie praktikų, padedančių kurti ir palaikyti ryšį su darbuotojais, kūrimo ir tobulinimo (Ahammad, 2017).

Besikeičianti aplinka ir verslo lūkestis vertė organizacijas ieškoti naujų modelių ir metodų, kaip išsilaikyti tokioje dinamiškoje aplinkoje (Obedgiu, 2017). Atsidarius naujoms rinkoms, stiprėjanti konkurencija iššaukė didelį aukštos kvalifikacijos darbuotojų poreikį (Fredrich, Hewitt ir Rajshekhar, 2018; Karasek, 2020). Žinios ir darbuotojai tapo pagrindiniu organizacijos konkurenciniu pranašumu (Obedgiu, 2017). Pradėtas kelti klausimas, kaip ŽIV specialistai gali prisidėti prie vertės kūrimo (Ulrich, 1997). Tad siekiant įgalinti turimus resursus ir kurti vertę organizacijai, ŽIV specialistai vis labiau įtraukiami į dialogą su verslu. Perėjimas į modernųjį ŽIV, ėjo išvien su talentų kovos atsiradimu, kuris pasireiškė atsivėrus platesnei rinkai (Karasek, 2020). Tam svarbi strateginė orientacija ir ilgalaikio konkurencinio pranašumo užtikrinimas, tad nuo 1991 m. prasidėjo naujas ŽIV raidos etapas – strateginis ŽIV (Becker, Huselid, 2006; Abuladze, Skorkova, 2021).

Strateginis ŽIV siejamas su didėjančiu ŽIV specialistų proaktyvumu, įsitraukimu į organizacijos strategiją bei vertės kūrimą (Harris, Tregidga, 2012). Šiame laikotarpyje, pastebimas didėjantis ŽIV specialistų įtraukimas į strateginių sprendimų priėmimą, strateginių tikslų formavimą bei įgyvendinimą (Lawler, Boudreau, 2009; Harris, Tregidga, 2012; Maugans, 2015; Masud ir kt., 2018). Šiuo laikotarpiu pagrindinė ŽIV specialistų orientacija yra į bendrą organizacinės veiklos efektyvumą, kurio kuriamos praktikos ir sprendimai padeda organizacijai spręsti kylančias verslo problemas (Becker, Huselid, 2006). Tad strateginiame ŽIV, iš specialistų tikimasi didesnio sąlyčio su verslu – rengti tvarkas bei praktikas, kurios atlieptų organizacijos verslo modelį, ŽIV praktikas jungiant su organizacijos strategija (Lawler, Mohram 2003; Lawler, Boudreau, 2009; Wright, 2008; Masud ir kt., 2018). ŽIV specialistų veikla prasiplėtė iki strateginio ŽIV, darbuotojų ugdymo, kritinių kompetencijų identifikavimo (Lemmergaard, 2009; Wright, 2008). Tad ŽIV specialistai išplėsdami

savo funkcijų lauką ir įgavo tokius pavadinimus kaip strateginis partneris, verslo partneris, konsultantas, strateginis verslo partneris (Wright, 2008).

Naujo požiūrio į ŽIV specialistus kaip į galinčius būti arčiau organizacijos ir kurti vertę, formavimui turėjo šių specialistų vaidmenų modeliai. Jų pagrindu pradėtas ŽIV struktūrų perskirstymas organizacijoje, pradėtos kurti naujos pareigybės (Huselid, Jackson ir Schuler, 1997; Ulrich ir kt., 2008). ŽIV specialistų vaidmenų modelių formavimuisi didelę įtaką turėjo Boyatzis (1982), kuris savo knygoje, pateikė kompetencijas, reikalingas ŽIV specialistams, norintiems būti verslo partneriais. Remiantis Boyatzis (1982) teiginiais, Storey (1992) sudarė ŽIV specialistų vaidmenų modelį (Caldwell, 2003). Jis ŽIV specialistus išskyrė į keturis vaidmenis: reguliuotojas, pagalbininkas, pokyčių agentas, konsultantas. Vėliau Ulrich'as (1997) pakoregavo šį vaidmenų modelį, praplėsdamas kiekvieno šių vaidmenų funkcijas. Vėliau Brockbank'as ir Ulrich'as (2005) atnaujino šį modelį, papildydami penktuoju, lyderio vaidmeniu.

Vienas populiariausių ir daugiausiai naudojamų modelių yra Ulrich'o (1997) sudarytas ŽIV specialistų vaidmenų modelis (Nadiv, Raz ir Kuna, 2017; Wach, Wehner ir Kabst, 2021), vėliau pavadintas žmonių išteklių verslo partnerio modeliu. Pastaruoju modeliu pasekė nemaža dalis organizacijų, pagal tai pertvarkiusių savo ŽIV specialistų veiklas, kuriant naujas pareigybes (Shakil, Hassan ir Qureshi, 2019). Pateikdamas šį modelį, Ulrich'as (1997) išskyrė keturis pagrindinius vaidmenis, kuriuos turėtų vaidinti ŽIV specialistai, norintys kurti vertę organizacijai ir tapti verslo partneriais. Pasak jo, ŽIV specialistai turėtų: būti aukščiausios grandies vadovų partneriais įgyvendinant organizacijos strategiją; būti savo srities ekspertais ir užtikrinti administracinę efektyvumą bei kaštų taupymą; būti darbuotojų atstovais – didinti darbuotojų įsipareigojimą, kuris kaip rezultatas padėtų jiems pasiekti geresnius rezultatus; tapti pokyčių agentais, užtikrinančiais pastovų tobulėjimą bei įgalinčiais organizaciją keistis (Ulrich, 1997). Skirtingų autorių, ŽIV specialistų vaidmenų raida pateikta 1 lentelėje.

1 lentelė. Žmonių išteklių valdymo specialistų vaidmenų modelio raida (sudaryta pagal Caldwell, 2003; Hassan ir kt., 2019; Brockbank ir Ulrich, 2007)

Autorius	Storey (1992), pagal Caldwell (2003)	Ulrich (1997), pagal Hassan ir kt. (2019)	Brockbank ir Ulrich (2007)	
Vaidmens pavadinimas	Reguliuotojas	Administravimo ekspertas	Funkcinis ekspertas	Žmonių išteklių lyderis
	Pagalbininkas	Darbuotojų atstovas	Darbuotojų gynėjas	
	Pokyčių agentas	Pokyčių agentas	Žmonių kapitalo ugdytojas/ Strateginis partneris	
	Konsultantas	Strateginis partneris	Strateginis partneris	

Pirmasis, reguliuotojo, administravimo eksperto arba funkcinio eksperto vaidmuo yra nukreiptas į operatyvinį lygmenį, daugiau apima infrastruktūros ir procesų valdymą (Caldwell, 2003). Pagrindinės šių specialistų veiklos yra nuolatinis efektyvumo didinimas, užtikrinant sėkmingą ŽIV procesų veikimą bei nuolatinį tobulinimą (Ulrich, 1997). Kaip teigia Ulrich'as (1997), norint prisidėti prie organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo, ŽIV specialistai pirmiausiai turėtų tapti administravimo ekspertais – t.y. sukurti tinkamus procesus ir užtikrinti puikiai funkcionuojančią ŽIV infrastruktūrą. Tinkamas šio vaidmens atlikimas atveria galimybes pereiti į darbuotojų motyvavimą, pokyčių valdymą, strateginį ŽIV (Ulrich, 1997). Lyginant su Storey (1992) modeliu, administravimo ekspertas atitinka reguliuotojo vaidmenį, jis labiau sietinas su tvarkų ir procedūrų kūrimu, atitikimo su teisiniais aktais reguliaciją.

Pagalbininkas, darbuotojų atstovas, darbuotojų ginėjas – nukreiptas į darbuotojų atstovavimą bei motyvavimą. Šiame vaidmenyje, iš šių specialistų taip pat yra tikimasi, kad jie dalyvaus priimant sprendimus dėl darbuotojų motyvavimo (Amarakoon ir kt., 2019). Tad išskiriamos šios pagrindinės darbuotojų atstovo veiklos: santykio su darbuotojais palaikymas, atstovavimas bei motyvavimas, kuriant tam tinkamą infrastruktūrą vykdant apklausas, tarpininkavimas (Somu ir kt., 2021). Šiame vaidmenyje specialistai daugiausiai orientuojasi į kasdienes užduotis bei santykį su žmonėmis (Caldwell, 2003), tad šis vaidmuo taip pat daugiau priskiriamas prie operatyvinio lygmens (Wach, Wehner ir Kabst, 2021). Lyginant su Storey (1992) modeliu darbuotojų atstovas yra artimiausias pagalbininko vaidmeniui. Pagal naujausią Ulrich'o modelį (2007), tradicinis darbuotojų atstovas tapo darbuotojų gynėju ir žmonių kapitalo ugdytoju. Administracinio eksperto pokytis į funkcinio eksperto, žymi ŽIV specialistų kompetencijos prasiplėtimą (Brockbank ir Ulrich, 2007).

Pokyčių agentas arba žmonių kapitalo ugdytojas neša atsakomybę už pokyčių valdymą, pokyčių kultūros kūrimą bei gebėjimą imtis veiksmų transformuojant organizaciją. Pokyčių agento vaidmuo traktuojamas ne tik kaip greitai į situaciją reaguojančio, bet ir pokyčius inicijuojančio specialisto (Wright, 2008). Pokyčių valdymas sietinas su organizacijos darbuotojais ir projekcija į ateitį, kadangi pokyčiai apima ne tik reagavimą į situaciją, tačiau organizacijos transformaciją per ugdymą (Ulrich, 1997). Šis ŽIV specialistų vaidmuo padeda organizacijai ugdyti darbuotojų gebėjimą keistis, užtikrinti talentų konkurencingumą ir resursus ateityje (Hassan ir kt., 2019). Pagrindinės jų veiklos sritys: rinkos analizė ir stebėseną, pokyčių kultūros kūrimas, darbuotojų įgalinimas keistis, numatymas, kuria kryptimi reikėtų krypti darbuotojų kompetencijas, perkvalifikuoti (Somu ir kt., 2021). Pokyčių agentas pagal Storey (1992) modelį labiau orientuotas į strategiją ir verslo efektyvumo didinimą. Panašiai kaip ir Ulrich'o (1997), pokyčių agento pagrindinis tikslas per pokyčius didinti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą. Atnaujintame modelyje (Ulrich, Brockbank, 2007) pokyčių agentas sujungiamas su strateginiu partneriu, kuris, pasak autorių, turi daug matmenų – verslo ekspertas, pokyčių agentas, žinių tvarkytojas ir konsultantas. (Ulrich, Brockbank, 2007). Tad pokyčių agentas tampa tik dalimi strateginio partnerio vaidmens. Taip pastebima, kad šis vaidmuo turi tam tikrą sąsają su strateginio partnerio vaidmeniu, kadangi identifikuojant darbuotojų poreikius bei nustatant jų kompetencijas, ŽIV specialistas gali juos nukreipti verslo tikslų link (Karasek, 2020).

Konsultantas arba strateginis partneris – aktyviai dalyvauja įmonės strategijos kūrime ir įgyvendinime. Šie specialistai kuria efektyvias ŽIV procedūras bei praktikas, derina ŽIV veiklas su organizacijos strategijomis. Šis vaidmuo reikalauja atitinkamos kvalifikacijos – tikimasi, kad specialistai bus pakankamai kvalifikuoti atpažinti ir įgyvendinti organizacijos strategiją, identifiкуoti praktikas, derančias su strategija (Somu ir kt., 2021; Hassan ir kt., 2019; Ulrich, 1997). Strateginio partnerio tikslas ir pagrindinė atsakomybė – sujungti organizacijos strategiją su žmonių išteklių veiklomis, kurti tvarias, ilgalaikes žmonių išteklių valdymo strategijas atliepančias organizacijos strategiją (Ulrich, 1997; Brockbank, Ulrich, 2007). Strateginis partneris atitinka Storey (1992) išskirtą vaidmenį konsultantas, kadangi jis yra nukreiptas į aukščiausių vadovų konsultavimą. Pastebima, kad skirtingai nei pokyčių agentas, strateginis partneris yra orientuotas į strategiją ir procesus (Caldwell, 2003), tad šiame vaidmenyje esantys ŽIV specialistai turi mažesnę tiesioginę sąlytį su organizacijos žmonėmis.

Tuo tarpu, penktasis vaidmuo – žmonių išteklių lyderis, pagal naujausią Ulrich'o ir Brockbank'o (2007) klasifikaciją, yra visų keturių vaidmenų sintezė, tačiau jau jis taip pat gali atlikti aktyvų vaidmenį bendrame įmonės valdyme. Lyderiai gali dalyvauti kaip organizacijos sąžinė, padėti

užtikrinti etikos normų laikymąsi, palaikyti vertybes bei nustatyti elgesio gaires (Ulrich, Brockbank, 2007).

Verta atkreipti dėmesį, jog ŽIV disciplinos raida nesibaigia ties strateginio ŽIV etapu ir iki šiol sparčiai kinta. Vis dažniau pastebima, kad vis didesnis lūkestis keliamas šiems specialistams – ŽIV strategijų ir praktikų susiejimas su išorinės kontekstu (Masud ir kt., 2018; Ulrich, 2020). Jeigu prieš tai buvusiuose etapuose ŽIV specialistams buvo būdingesnis vidinis/ išorinis požiūris, kuris daugiausiai apsiribodavo vidinės veiklos stebėseną, mažai fokusuojantis į išorę, šiandieniniame kontekste svarbia funkcija tampa aplinkos analizė ir praktikų pritaikymas organizacijos viduje (Masud ir kt., 2018; Ulrich, 2020). Galima teigti, jog prie šio pokyčio nemažai prisideda ir technologinė kaita. Pastebima, kad informacinių technologijų diegimas į organizacijas daro didelę įtaką ŽIV specialistų veiklai. Dirbtinis intelektas sumažina ŽIV specialistų administracinių funkcijų apimtį taip nukreipiant juos į strategines užduotis (Lawler, Mohram, 2003). Administracinės ir palaikančios funkcijos (darbo sutarčių rengimas, administravimas, darbo užmokesčio skaičiavimas ir kt.), kurios anksčiau buvo pagrindinės ŽIV specialistų veiklos, dažnu atveju yra automatizuojamos, diegiamas dirbtinis intelektas (Panda, 2020).

Taip pat pastebima ir kita tendencija, liečianti ŽIV funkcijų struktūrinius pokyčius. Siekiant optimizuoti turimus resursus, organizacijoms ieškant ekspertizmo, pastebimas padidėjęs tam tikrų ŽIV specialistų veiklų išskeldinimas, arba šių paslaugų užsakymas iš jas teikiančių firmų (Society for Human Resource Management, 2016; Obedgiu, 2016). Tokia tendencija gali būti ir naudinga ir kenksminga ŽIV specialistams: naudojantis išorinėmis paslaugomis galimas gerų praktikų atsinešimas iš kitų organizacijų, taip pat, organizacija gali išskeldinti administracines užduotis palikdama vidiniams ŽIV vietos ir laiko atlikti funkcijas, labiau susietas su organizacijos strategijos kūrimu ir įgyvendinimu. Arba, priešingai, vidinius ŽIV specialistus paversti administruojančiais darbuotojais, tuo tarpu, sudėtingesnes veiklas perduodant išoriniams partneriams (Lawler, Boudreau, 2009; SHRM, 2016).

Apibendrinant, matoma, kad nuo ŽIV disciplinos susiformavimo, šios srities specialistų apibrėžtis ir samprata sparčiai kito. Tai lėmė daug veiksnių: globalizacija, didėjanti konkurencija, sparti technologinė pažanga bei verslo aplinkos kaita ir iš to formuojamas naujas lūkestis šiems specialistams. Didžiausias proveržis ŽIV specialistų funkcijose matomas nuo 20 a. antrosios pusės, kuomet į ŽIV specialistus pradėdama žvelgti kaip į vertės kūrėjus, galinčius prisidėti prie organizacijos strateginiu lygmeniu. Pradėti kurti ŽIV specialistų vaidmenų bei jų funkcijų modeliai paspartinę specializaciją, prasiplėtusią ne tik ŽIV specialistų funkcijų spektrą, bet ir formuojančią naujas pareigybes. Pastebima, kad vis dažniau literatūroje ŽIV specialistai yra vadinami konsultantais, partneriais. Matoma, jog šie specialistai įgaunantys vis didesnę įtaką, vaidina svarbų vaidmenį strateginiu lygmeniu ir gali turėti stiprią tiesioginę įtaką organizacijos veiklos rezultatams (Lawler ir Mohram, 2003; Piwowar-Sulej, 2017).

2.1.2. Žmonių išteklių verslo partnerio pareigybės apibrėžtis

Taigi, matoma, jog siekiant efektyvesnio bendradarbiavimo ir didesnio ŽIV specialistų įsitraukimo į organizacijos strategiją, šiandieninėse organizacijose pereinama prie verslo partnerystės koncepto (Lemmergaard, 2009; Barney, Wright, 1998). Versle vis dažniau kuriamos pareigybės partnerio funkcijai atlikti. Visgi, kaip teigia Lambert'as (2009), dažnu atveju būna pakeičiamas tik pareigybės

pavadinimas, funkcijas paliekant tas pačias. Todėl tolesniame darbe būtų svarbu apibrėžti ŽIVP pareigybę bei nustatyti, kokios funkcijos būdingos šiai pareigybei.

Literatūroje aptinkama įvairių formuluočių, apibrėžiančių partnerystę. Partneris suprantamas kaip bendrininkas, kompanionas (Bendell, 2011). Drinke ir Vanags (2020) verslo partnerystę apibrėžia kaip susitarimą tarp dviejų šalių (organizacijų). Partnerystė yra grįsta abipusiu pasitikėjimu, atsidavimu, noru padėti sprendžiant kylančius sunkumus, žinių ir geriausių praktikų dalijimusi. Tad partnerystė suvokiama kaip kelių asmenų ar individų bendradarbiavimas, atsakomybės pasidalijimas, siekiant bendrų tikslų (Gilbert, Sommerfeld, 2015; Bendell, 2011). Nuo 1980 m. šis terminas vis dažniau vartojamas vadyboje, ne tik apibūdinant santykius tarp organizacijų (Bendell, 2011; Maugans, 2015). Kalbant apie partnerį ŽIV srityje, pastebima, jog literatūroje gausu skirtingų ŽIVP apibrėžimų (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Žmonių išteklių verslo partnerio apibrėžimas (sudaryta remiantis nurodytais autoriais bei šaltiniais)

Autorius	Metai	Apibrėžimas
Ulrich ir Brockbank	2005	Strateginis partneris – tai ŽIV ekspertas, prisidedantis prie sėkmingos organizacijos veiklos bei strategijos įgyvendinimo, kuris remdamasis savo turima patirtimi ir rinkos žiniomis konsultuoja tiesioginius vadovus ŽIV klausimais
Armstrong	2007	Verslo partneris tai – ŽIV ekspertas, derinantis savo ir organizacijos valdybos veiksmus, siekiant organizacijos strateginių tikslų. Jis sprendžia klausimus nukreiptus į ilgalaikę strategiją (darbuotojų ugdymas, reikiamų kompetencijų užtikrinimas ir įgalinimas, darbo jėgos užtikrinimas).
Wright	2008	ŽIVP – tai vidinis konsultantas, konsultuojantis aukščiausios grandies vadovus, inicijuojantis pokyčius, liečiančius svarbiausių strateginių klausimų svarstymą.
Friedman ir Marley	2018	ŽIVP – tai ŽIV ekspertai, glaudžiai bendradarbiaujantys su verslu, gebantys identifikuoti kylančias verslo problemas bei nustatyti prioritetus, jungiantys ŽIV praktikas su verslo strategijomis.
McKinsey&Company	2018	ŽIVP – tai vyresnieji ŽIV specialistai, konsultuojantys vadovus talentų valdymo klausimais.
Northeastern University Graduate Programs	2020-11-24	ŽIVP – tai vyresnysis ŽIV specialistas, besiorientuojantis į efektyvų žmogiškojo kapitalo panaudojimą, siekiant sėkmingo organizacijos veikimo.
Academy to Innovative HR (AIHR)	2021-05-11	ŽIVP yra strateginė jungtis tarp žmonių išteklių srities ir verslo. Šie ŽIV ekspertai, jungia ŽIV funkcijas su verslo vienetais, siekiant organizacijai padėti pasiekti išsikeltus tikslus bei įgyvendinti organizacijos strategiją.
CIPD	n. d.	ŽIVP glaudžiai bendradarbiauja su įmonės aukščiausios grandies vadovais, padedant užtikrinti organizacinius pajėgumus per darbuotojų gebėjimų vystymą ir ugdymą, tobulinant būdus, padedančius pasiekti bendrų organizacijos tikslų.

Taigi, galima teigti, kad literatūroje ŽIVP bendrai apibrėžiamas kaip strategiškai svarbi jungtis tarp ŽIV ir verslo (Caldwell, 2010; AIHR, 2021-05-11). Visuose apibrėžimuose nurodoma, jog šiai funkcijai atlikti reikalinga aukšta kvalifikacija, ilgametė patirtis ŽIV srityje. Verta atkreipti dėmesį, kad kai kurie autoriai išskiria labai konkrečias veiklos sritis, tokias kaip talentų valdymas, darbuotojų ugdymas. Tačiau visi autoriai pabrėžia ŽIVP strateginę reikšmę. Piwovar-Sulej (2017) įvardija jį kaip ekspertą, padedantį organizacijai pasiekti išsikeltus tikslus. Tuo tarpu Lambert'as (2009) siūlė nesusikoncentruoti į pareigybės apibrėžimą, o ŽIVP pareigybę aiškinti pagal jo atliekamas veiklas. Tad ŽIVP galima apibrėžti kaip ŽIV srities ekspertą, glaudžiai bendradarbiaujantį su vadovybe bei teikiantį aukšto lygio konsultacines paslaugas, tiek žmonių išteklių kompetencijų, tiek bendromis verslo temomis (Matuska, Niedzielski, 2018).

Visgi, analizuojant ŽIVP apibrėžimą, pastebima, kad dažnu atveju terminai verslo ir strateginis partneris yra vartojami kaip sinonimai. Ulrich'as (1997) strateginį partnerį apibrėžia kaip ŽIV ekspertą, padedantį įgyvendinti organizacijos strategiją. Pritchard (2010) pažymi, kad strateginis partneris yra aukščiausios grandies vadovų partneris strategijos įgyvendinimo procese. Ji priduria, kad pridėtinę vertę jis kuria elgdamasis kaip konsultantas, ŽIV architektas, mediatorius, lyderis, organizacijos moralės palaikytojas. Tuo tarp verslo partneris daugelio mokslininkų aiškinamas labai panašiai (Lambert, 2009; AIHR, 2021-05-11). Fazzari's ir Levitt'as (2008) teigia, jog verslo partneris yra ŽIV ekspertas, suprantantis verslo strategiją bei verslo terminologiją. Tad šis darbuotojas yra veikiantis kaip tarpinė grandis tarp formuluojamų verslo problemų strategijai įgyvendinti ir ŽI praktikų. Visgi, kaip teigia Pritchard (2010), sąvokos strateginis ir partneris yra skirtingos, nes šie du apibrėžimai gali skirtis savo užduočių turiniu. Tam pritaria ir Lambert'as (2009), pastebėdamas, kad daugelis įmonių strateginį verslo partnerį išskiria kaip aukštesnės kvalifikacijos (angl. *senior*) specialistą. Kaip teigia Ulrich ir Brockbank (2007), ŽIV specialistų funkcijos stiprumas ateina iš įgūdžių, žinių, ir elgsenos. Dažniausiai organizacijose pasitaikantis ŽIV skirstymas yra į tris lygmenis (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Žmonių išteklių verslo partnerių klasifikacija „Merck Serono“ ir „Nestle“ įmonių pavyzdžiu (Lambert, 2009)

Kvalifikacija	Pavadinimas	Charakteristika
Vyresnysis specialistas/ekspertas	Strateginis ŽIVP	ŽIV skyriaus vadovai, departamento direktoriai, valdantys stambius verslo vienetus/ sritis/ funkcijas.
Pažengęs specialistas	ŽIVP	Pažengę ŽIV vadybininkai/vadovai, valdantys smulkius verslo vienetus/ sritis/ funkcijas.
Jaunesnysis specialistas	ŽIV specialistas	Pradedantieji ŽIV specialistai (ŽIVP asistentai).

Taigi, lentelėje matoma, jog ŽIVP vaidmenį atlikti gali tik pažengę arba vyresnieji specialistai/ekspertai. Strateginiai žmonių išteklių verslo partneriai (SŽIVP) – jau įprastai veda dialogą su vadovybe, dalyvauja strateginių sprendimų priėmime, kurie tiesiogiai daro įtaką verslui ir prisideda prie bendrų įmonės tikslų. Pasiekus tokį ekspertiškumo lygį, šie specialistai jau geba tinkamai konsultuoti, identifikuoti tinkamas praktikas priderinant jas prie organizacijos strategijos (AIHR, 2021-05-11). Todėl galima teigti, jog įprastai jie veikia strateginiu lygmeniu. ŽIVP jau gali palaikyti dialogą su organizacijos vadovybe ir įprastai ne tik seka vadovybės nurodymus, bet ir prisideda prie strategijos kūrimo ar vadovų konsultavimo tam tikrais klausimais, gali konsultuoti mažesnes verslo sritis (Lambert, 2009). Todėl jo veikimo laukas matomas tiek strateginiu, tiek taktiniu lygmeniu. Kaip teigia Lambert'as (2009), ŽIVP turėtų kuo labiau atsitraukti nuo operatyvinio lygmens užduočių ir fokusuotis į strategines.

Analizuojant ŽIVP pareigybę, verta pabrėžti, jog ši funkcija gali būti vykdoma dvejopai – kaip užsakomosios paslaugos verslui ar individams bei vidinės paslaugos organizacijoje (Matuska, Niedzielski, 2018; Piwowar-Sulej, 2017):

- kaip išorinis konsultantas ŽIVP gali konsultuoti organizacijas visais ŽIV klausimais;
- vidinis ŽIVP orientuojasi į suinteresuotųjų šalių poreikius organizacijos viduje: darbuotojų, kurie tikisi tam tikrų sprendimų implikuojant ŽIV funkcijas; organizacijos vadovų ir akcininkų, kuriuos domina strateginės perspektyvos bei kritinių kompetencijų išskyrimas ateities funkcijoms vykdyti.

Kalbant apie ŽIVP funkcijas, pastebima, kad yra gausu skirtingų šios pareigybės funkcijų interpretacijų. Kaip pastebi Vlupen‘as (AIHR, 2021-05-11), ŽIVP funkcijos gali būti labai skirtingos, priklausant nuo verslo industrijos, organizacijos dydžio, strategijos, ŽIV skyriaus brandos ir kt. 4 lentelėje pateikiamos pagrindinės, randamos literatūroje ŽIVP funkcijos.

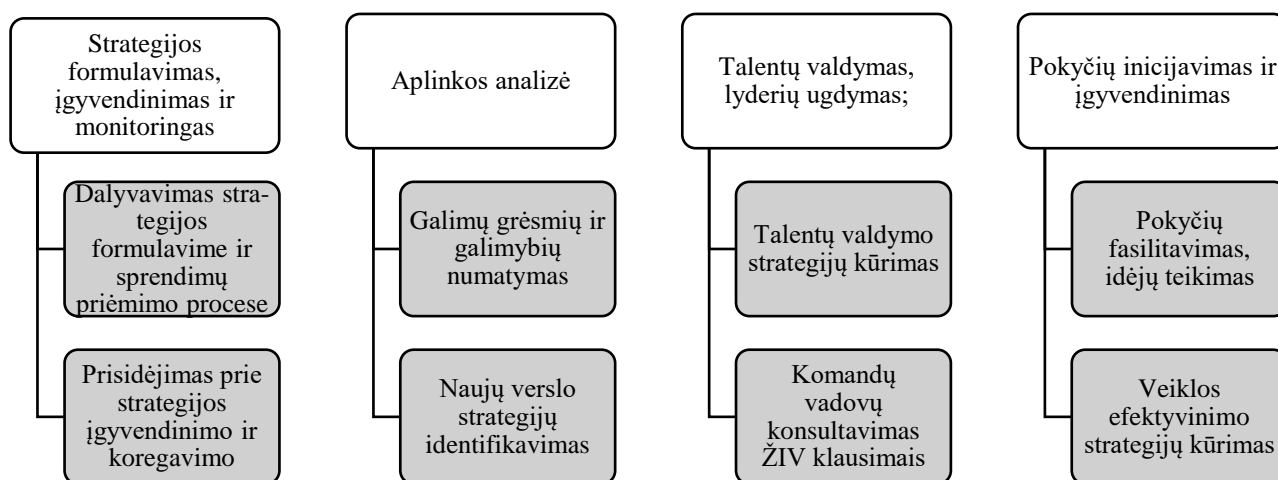
4 lentelė. Žmonių išteklių verslo partnerio funkcijos (sudaryta remiantis Lambert, 2009; Matuska, Niedzielski, 2018; AIHR, 2021-05-11; Piwowar-Sulej, 2017)

Lambert (2009)	AIHR (2021-05-11)	Piwowar-Sulej (2017)	Matuska, Niedzielski (2018)	CIPD (n. d.)
<ul style="list-style-type: none"> – dalyvavimas strategijų kūrimo diskusijose ir sprendimų priėmimo procese; – prisidėjimas prie organizacijos strategijos įgyvendinimo; – pokyčių fasilitavimas; – vadovų konsultavimas ŽIV, komandos valdymo, veiklos vertinimo klausimais; – talentų pritraukimo, užtikrinimo strategijų kūrimas; – veiklos efektyvinimo strategijų kūrimas; – bendradarbiavimas su kitais ŽIV specialistais. 	<ul style="list-style-type: none"> – operacijų valdymas (organizacijoje veikiančių politikų ir procedūrų monitoringas); – pokyčių valdymas (aplinkos stebėjimas ir skubių pakeitimų įgyvendinimas); – strateginė partnerystė (ŽIV strategijų ir veiklų kūrimas ir tobulinimas); – darbuotojų atstovavimas (tvarių sprendimų, liečiančių organizacijos darbuotojus, priėmimas). 	<ul style="list-style-type: none"> – nuolatinė strategijos įgyvendinimo stebėseną ir tobulinimas; – aplinkos analizė; – ŽIV įrankių prie organizacijos specifikos pritaikymas; – dalyvavimas sprendimų priėmimo, liečiančiuose ŽIV; – konsultavimas ŽIV klausimais, sprendžiant elgesio, tarpusavio santykių problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> – ŽIV strategijos pritaikymas prie besikeičiančių organizacijos poreikių; – lyderių ugdymas; – svarbiausių ŽIV rodiklių nustatymas; – naujų verslo strategijų identifikavimas; – identifikavimas galimų problemų, susijusių su talentų pritraukimu ir išlaikymu; – ŽIV poreikių prioritizavimas; – peržiūrėjimas ir koregavimas esančių struktūrų paremiančių strateginių tikslų įgyvendinimą. 	<ul style="list-style-type: none"> – glaudus bendradarbiavimas su pagrindinėmis suinteresuotosiomis šalimis sprendžiant ŽIV klausimus; – konsultavimas ŽIV planavimo ir ŽI užtikrinimo, perkvalifikavimo klausimais; – vidinių darbuotojų žinių telkimas ir sprendimų kūrimas, padedančių įgyvendinti verslo srities strategiją; – įtakos darymas ir santykių kūrimas su verslo vieneto/ srities darbuotojais; – komandų konsultavimas diegiant naujausius ŽIV metodus; – klausimų kėlimas ir ieškojimas žmogiškojo kapitalo ir verslo problemų priežasčių; – koučingas (angl. <i>coaching</i>) ir grįžtamojo ryšio teikimas vadovams.

Taigi, matoma, kad visose autorių išskirtose funkcijose yra tam tikrų panašumų. Pasak Lambert‘o (2009), pagrindiniai ŽIVP veiklos objektai turėtų būti – talentų valdymas, veiklos rezultatų analizė ir pokyčių valdymas. Visgi skirtingų autorių pateiktų funkcijų analizė parodė šiek tiek platesnį ŽIVP veiklos spektrą. Analizuojant ŽIVP funkcijas ryškėja tam tikros veiklos sritys: strategijos (organizacijos ir ŽIV) formulavimas, įgyvendinimas ir monitoringas; aplinkos analizė – grėsmių ir galimybių numatymas; talentų valdymas, lyderių ugdymas; pokyčių inicijavimas ir įgyvendinimas (žr. 2 pav.).

Strategijos formulavimas, įgyvendinimas ir monitoringas. Vienas svarbiausių tikslų, keliamų šiam specialistui yra susieti ŽIV veiklas su verslo strategijomis (Quarantino, Boldizzoni, 2011). Svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog, viena iš funkcijų – dalyvavimas kuriant ir įgyvendinant strategiją, kelia tam tikrų klausimų. Vienuose šaltiniuose įvardijama kaip organizacijos strategijose, kituose – ŽIV strategijose. Svarbu pabrėžti, jog yra trys strategijos lygiai: organizacijos, verslo vieneto, funkcinės strategijos (Friday-Stroud, Sutterfield, 2007). ŽIV strategijos gali būti priskiriamos kaip atskiro verslo

vieneto strategija, kuri yra bendros organizacijos strategijos dalis. Tad skirtingų autorių darbuose matoma, jog ŽIVP gali dalyvauti tiek organizacijos, tiek ŽIV strategijos kūrimo ir įgyvendinimo, tad tolimesniame darbe tai bus įvardijama bendrai strategija. Taip pat, šioje veiklos srityje taip pat išskiriama, kad viena iš ŽIVP funkcijų yra nuolatinė strategijos peržiūra ir koregavimas, verslo vieneto veiklos rezultatų sekimas (Piwowar-Sulej, 2017; Wright, 2008).



2 pav. Žmonių išteklių verslo partnerio veiklos sritys ir funkcijos (sudaryta remiantis Lambert, 2009; Matuska, Niedzielski, 2018; AIHR, 2021-05-11; Piwowar-Sulej, 2017; CIPD, n. d.).

Aplinkos analizė siejasi su strategijos formulavimu. Norint prisidėti prie strategijos formulavimo, labai svarbi aplinkos analizė, kuri padeda įvardyti pagrindines organizacijos varančiąsias jėgas (AIHR, 2021-05-11; Maugans, 2015; Lambert, 2009;). Todėl Piwowar-Sulej (2017) teigia, kad ŽIVP būtinas ne tik strateginis mąstymas, bet ir verslo išmanymas bei tinkamų įrankių naudojimas atliekant aplinkos analizę. Tyrimai rodo, jog faktai grįsti duomenimis daro didžiausią įtaką priimant sprendimus. Nors pastebima, kad analitika ŽIV srityje vis dar mažai taikoma, tačiau daugiausiai tai pasitelkti gali ŽIVP (Friedman, Marley, 2018). Kadangi ŽIVP yra arčiausiai yra verslo, supranta verslo problemas, geba kalbėti tais pačiais terminais. Tačiau tai vis dar retai įtraukiama į ŽIVP pareigybės aprašą (Friedman, Marley, 2018). Visgi, tam, kad įgyvendintų pokyčius, svarbu vykdyti aplinkos analizę bei veiklos monitoringą, todėl reikalinga analitinė veikla (Friedman ir Marley, 2018).

Talentų valdymas, lyderių ugdymas. Lawler'is ir Boudreau (2009) išskiria, jog ŽIVP turėtų padėti vadovams identifikuoti ir išskirti turimas kompetencijas ir talentus, siekiant įgalinti visą turimą potencialą organizacijos ar verslo vieneto tikslams siekti. Tam pritaria ir Lambert'as (2009) bei Maugans'as (2015) teigdami, jog ŽIVP svarbu gebėti išskirti aukštą potencialą turinčius darbuotojus bei kaip juos vertėtų paskirstyti atitinkamose komandose. Įprastai vadovai geba įvardyti problemos simptomus komandose, o ne priežastis (Friedman ir Marley, 2018). Tuo tarpu, ŽIVP turėtų gebėti įvardyti priežastį sujungdamas tai su verslo rezultatais.

Pokyčių iniciavimas ir įgyvendinimas. Taip pat kita svarbi ŽIVP funkcija – pokyčių kultūros kūrimas. Pokyčių iniciavimas, organizacijos diagnostika bei būtinų pokyčių identifikavimas ir nustatymas kiek organizacija yra jiems pasiruošusi (Wright, 2008). Todėl itin svarbu, kad ŽIVP stebėtų ne tik aplinkoje vykstančius pokyčius, tačiau ir organizacijos viduje. Vieni iš jų, darbuotojų kaitos rodiklių sekimas bei klausimų kėlimas verslo srities vadovams, kodėl tai vyksta bei kokių pokyčių organizacijai vertėtų imtis (Maugans, 2015; Lambert, 2009).

Visgi, išsamiausią ŽIVP funkcijų aprašą pateikė autorius Vlupen'as (AIHR, 2021-10-18) (žr. 5 lent.).

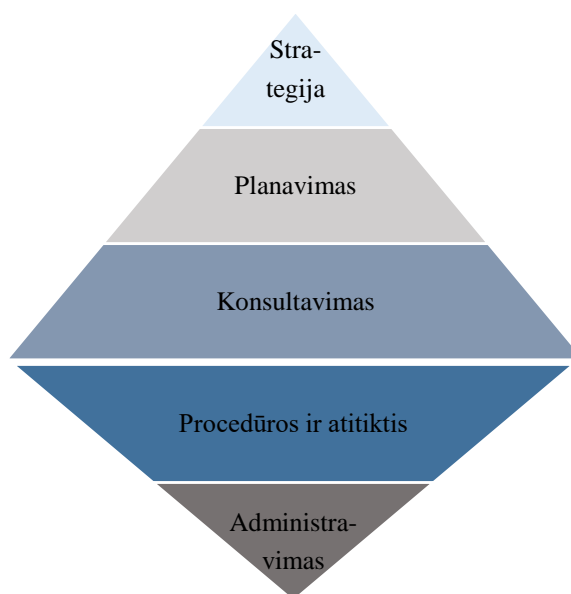
5 lentelė. Žmonių išteklių verslo partnerio funkcijų aprašas (AIHR, 2021-10-18)

Veiklos sritis	Funkcijos
Strateginis planavimas	<ul style="list-style-type: none"> – darbuotojų perkvalifikavimas ir kvalifikacijos kėlimas, bendradarbiavimas su mokymosi konsultantais ir mokymo programų identifikavimas, derinant su verslo poreikiu; – strateginis darbo jėgos planavimas bei reikiamų resursų užtikrinimas verslo funkcijai atlikti (modeliavimas ir kaštų apskaičiavimas); – talentų ir lyderių ugdymo planavimas. Kritinių kompetencijų verslo sričiai nustatymas, jų ugdymas ir užtikrinimas.
Konsultavimas ir koučingas	<ul style="list-style-type: none"> – reguliarių susitikimų su verslo sričių vadovais organizavimas, aptariant pagrindinius kylančius klausimus ŽIV srityje; – nuolatinis informacijos atnaujinimas valdomoje verslo srityje: teisės aktai ir kiti teisinių reguliavimų išmanymas, vadovų informavimas; – gairių nubrėžimas, vadovų konsultavimas kuriant ir įgyvendinant ŽIV procesus ir politiką.
Konkurencingos organizacijos kūrimas (angl. <i>building a competitive organization</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – vadovų konsultavimas darbuotojų veiklos efektyvinimo ir ugdymosi klausimais (karjeros planavimas, veiklos monitoringas); – pagalba vadovams sprendžiant klausimus, susijusius su darbuotojų kaita; – organizacijos dizaino optimizavimas, didinant darbuotojų produktyvumą ir verslo srities našumą; – bendradarbiavimas su kitais ŽIV specialistais rengiant inovatyvias talentų pritraukimo strategijas; – prisidėjimas prie patrauklios atlygio sistemos kūrimo.
Organizacijos kultūros puoselėjimas ir transformavimas	<ul style="list-style-type: none"> – naujų iniciatyvų, susijusių su organizacijos kultūra teikimas, pokyčių iniciavimas, prisidėjimas prie kultūros transformacijos; – inovatyvių ŽIV praktikų ir metodų ir įrankių diegimas į organizaciją, užtikrinant darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą, įvairovę; – kylančių konfliktų sprendimas, pagalba darbuotojams ir vadovams, siekiant išlaikyti teigiamus tarpusavio santykius, palaikyti gerą darbo aplinką, užtikrinti sąžiningą ir etišką bendradarbiavimą, mažinti darbuotojų kaitą.

Taigi, šiame funkcijų apraše matoma, jog autorius išskiria pagrindines veiklos sritis: strateginį planavimą; konsultavimą ir koučingą; konkurencingos organizacijos kūrimą; organizacijos kultūros puoselėjimą ir transformavimą. Kalbant apie strateginį planavimą, ši veiklos sritis apima strateginės darbo jėgos planavimą, kritinių kompetencijų nustatymą, lyderių ugdymą, kompetencijų pakeičiamumo ugdymą. Tuo tarpu, kalbant apie konsultavimą ir koučingą, išskiriama, kad konsultacinėmis veiklomis, ŽIVP turėtų prisidėti prie ŽIV praktikų bei politikos įgyvendinimo, vadovus konsultuojant ir vedant pro visus ŽIV procesus. Konkurencingos organizacijos kūrimas apima vadovų konsultavimą šiais pagrindiniais klausimais: darbuotojų veiklos efektyvumo bei ugdymosi, karjeros planavimo klausimais. Prie konkurencingos organizacijos kūrimo, ŽIVP taip pat prisideda sekdamas darbuotojų kaitą bei teikdamas konsultacijas kaip tai sumažinti, ieškodamas sprendimų bendradarbiaujant su kitais ŽIV specialistais, prisidedant prie patrauklios darbo užmokesčio sistemos formavimo. Tuo tarpu kalbant apie organizacijos kultūros puoselėjimą ir transformavimą, ŽIVP čia veikia kaip kylančių konfliktų sprendėjas ir tarpininkas, padedantis užtikrinti gerą darbuotojų patirtį organizacijoje. Taip pat inovatyvių iniciatyvų, susijusių su organizacijos kultūros transformacija teikimas ir įgyvendinimas, ŽIV praktikų transformavimas (AIHR, 2021-10-18). Dėl šio ŽIVP funkcijų aprašo detalumo, juo buvo remiamasi tolimesniame tyrime.

Kalbant apie ŽIVP funkcijų svarbą, Vlupen (AIHR, 2021-05-11). Jis išskiria 5 ŽIVP veiklos sritis, nurodydamas kurios funkcijos turėtų užimti didžiąją dalį ŽIVP kasdienės veiklos (žr. 3 pav.). Jis

teigia, jog šių funkcijų pasiskirstymas gali būti skirtingas atsižvelgiant į ŽIVP kvalifikaciją, tačiau dažnu atveju proporcija lieka panaši.



3 pav. Žmonių išteklių verslo funkcijų paskirstymas (AIHR, 2021-11-05)

Vieną svarbiausių ŽIVP funkcijų jis išskiria konsultavimą, todėl šiai sričiai ŽIVP turėtų skirti daugiausiai laiko (AIHR, 2021-11-05). ŽIVP turi gebėti įvardyti ateityje kilsiančius iššūkius ir jų poveikį organizacijai. Todėl itin svarbus tinkamas vadovų konsultavimas, kuris galimas tik gerai išsianalizavus aplinką. Tam pritaria ir Amarakoon‘as ir kt. (2019), teigdami, kad viena svarbiausių veiklos sričių – yra konsultavimas ir koučingas. Tačiau iš šių specialistų taip pat tikimasi ir antrepreneriškos laikysenos – proaktyvumo bei inovatyvumo diegiant naujausias ŽIV. Tuomet, kalbant apie strategiją bei planavimą, verta paminėti, kad tai itin svarbios sritys, visgi tai nėra kasdienės ŽIVP užduotys. Tuo tarpu kitos sritys kaip – procedūros ir atitiktis, administravimas, turėtų sudaryti mažiausią dalį ŽIVP funkcijų.

Visgi, dažnai tiek literatūroje, tiek versle kyla diskusijos dėl šios pareigybės panašumų su kitomis ŽIV pareigybėmis. Dažniausiai ši pareigybė yra tapatinama su žmonių išteklių (ŽI) vadovu arba vadybininku (Lambert, 2009). Pastebima, kad ŽIVP vaidmenį gali vaidinti ir ŽIV specialistai atliekantys universalias funkcijas (angl. *HR generalists*), tačiau tai yra labiau būdinga smulkioms organizacijoms, kuriose nėra sričių atskyrimo ŽIV funkcijose (AIHR, 2022-01-10; CIPD, n. d.). Tuo tarpu, ŽIVP pareigybė dažniausiai egzistuoja didelėse organizacijose (Matuska, Niedzielski, 2018). ŽI vadovas arba patyręs vadybininkas, kaip ir ŽIVP dalyvauja strateginių sprendimų priėmimo procese, taip pat glaudžiai bendradarbiauja su organizacijos vadovybe. Tačiau, vienas esminių skirtumų – jis turi daugiau vadybinių funkcijų ir užduočių, kurių gali ir tiesiogiai nevykdyti, bet yra atsakingas už jų rezultatą. Tuo tarpu ŽIVP, įprastai neturi vadybinių funkcijų – dažniausiai jie dirba kaip nepriklausomi konsultantai, taip jiems leidžiant daugiau orientotis į vadovų konsultavimą (Lambert, 2009; AIHR, 2021-05-11).

Kitas skirtumas tarp šių pareigybių yra tiesioginis ryšys su organizacijos darbuotojais. ŽIV vadovai ir vadybininkai tradiciškai yra siejami su buvimu arčiausiai žmonių, kadangi jų funkcijose yra būtinas darbuotojų atstovavimas. Tuo tarpu, ŽIVP galima laikyti pareigybe, esančia arčiau vadovų (Lambert, 2009). Šią atsiradusią distanciją galima paaiškinti tuo, jog pati pareigybės prigimtis sąlygoja atitolimą nuo žmonių, operuojant strateginiu lygmeniu ir sprendimus perduodant kompetencijų centrams ar

bendrujų paslaugų ŽIV specialistams. Visgi, negalima teigti, kad ŽIVP yra atsiribojęs nuo darbuotojų. Nors jis glaudžiai bendradarbiauja su aukščiausios grandies vadovais, tačiau jis teikia konsultacijas apie komandos valdymą, padeda spręsti kilusias tad savo darbu pro vadovus, ŽIVP tiesiogiai prisideda prie darbuotojų gerovės užtikrinimo (Lambert, 2009; Maugans, 2015).

Kalbant apie atskaitingumą, šiuo klausimu ŽIVP taip pat išsiskiria iš visų kitų ŽIV specialistų. Įprastai, ŽIV specialistų veiklos rezultatus vertina žmonių išteklių vadovas, kuris prastai atsiskaito organizacijos generaliniam direktoriui. Tuo tarpu, ŽIVP atskaitingumas iki šiol kelia nemažai diskusijų. Ulrich'as (2015), pristatė šią pareigybę daugiau kaip išorinę funkciją, operuojančią matricinėje organizacinėje valdymo struktūroje (Matuska, Niedzielski, 2018). Tad ŽIVP veikia tarp dviejų atskirų konstruktų – ŽIV padalinio ir verslo vienetų, todėl jo veiklos efektyvumo rodikliuose turėtų būti tiek kokybiniai ir kiekybiniai ŽIV rodikliai, tiek verslo keliami rodikliai. Kaip teigia Lambert'as (2009), tikėtina, kad ŽIVP veiklos rezultatus turėtų sekti ir verslo skyriaus, su kuriuo jis dirba, vadovai.

Visgi, matoma tendencija, jog vis dar daugelyje organizacijų ši specialybė dar neįgyvendina savo pilno potencialo ir organizacijoms vis dar sudėtinga integruoti ŽIVP pareigybę, greičiausiai todėl, kad daugelis organizacijų Ulrich (1997; 2007; 2016) modelius interpretuoja savaip (Friedrich, Hewitt ir Rajshekhar, 2018). Taip pat Piwovar-Sulej (2017) atliktas darbo skelbimų Lenkijoje tyrimas parodė, kad ŽIVP daugiausiai vykdo tokias funkcijas kaip darbuotojų paieška ir atranka, mokymai, veiklos vertinimas, vadovų konsultavimas. Taip pat dažnu atveju ši pareigybė tapatinama su ŽIV pareigybe. Tik 12 proc. darbo skelbimų buvo minimas bendradarbiavimas formuojant ir įgyvendinant strategiją, pagalba vadovams didinant darbuotojų įsitraukimą į strategiją. Tad galima manyti, jog ŽIVP pareigybė skiriasi priklausant nuo organizacijos, tačiau matoma bendra tendencija, jog savo funkcijomis, ŽIVP gali atlikti daugelį ŽIV specialistų vykdomų funkcijų, tačiau negalima teigti, kad ŽI vadovas atstovauja mažesniems vaidmenims (Piwovar-Sulej, 2017).

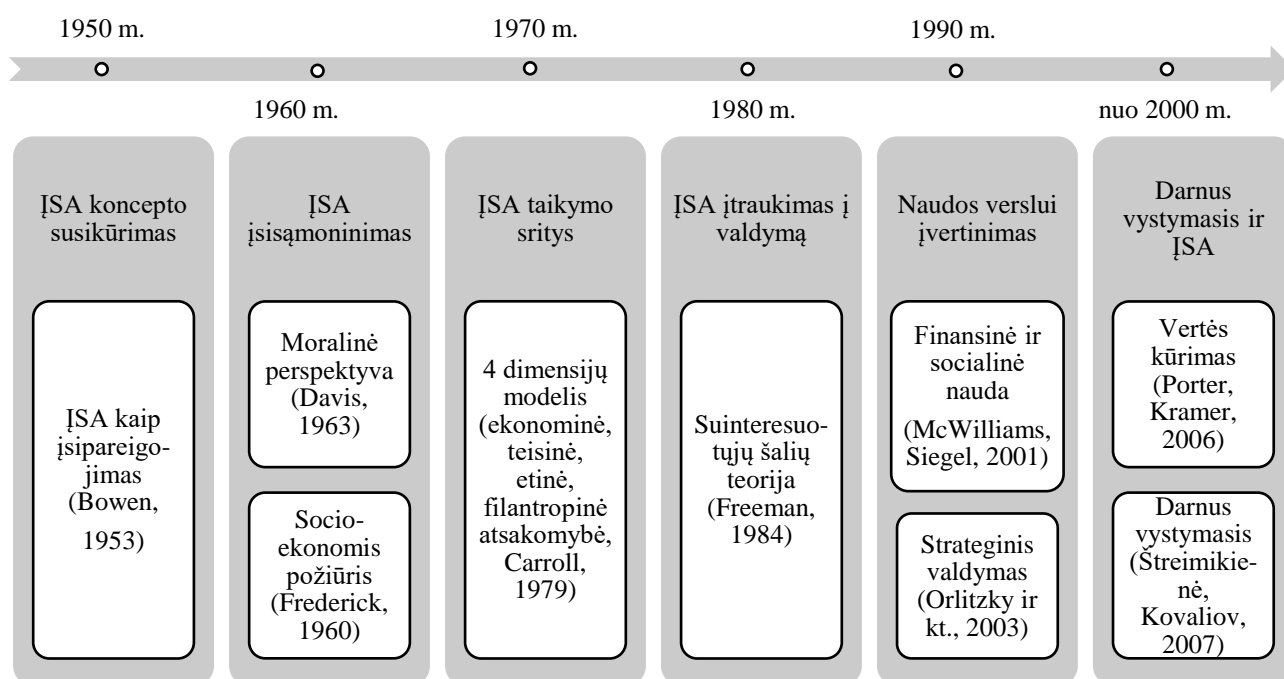
Apibendrinant, literatūroje randami skirtingi šios pareigybės pavadinimai, kurie egzistuoja dėl skirtingų interpretacijų. Galima teigti, ŽIVP yra tarpinė jungtis tarp ŽIV veiklų bei praktikų ir verslo strategijos bei keliamų problemų. Pastebima, jog dažniausiai ŽIVP atliekamos funkcijos reikalauja aukštos kompetencijos. Savo funkcijomis ŽIVP daugiausiai orientuojasi į strateginį planavimą; konsultavimą ir kounčingą; konkurencingos organizacijos kūrimą; organizacijos kultūros kūrimą ir transformavimą. Nors ir ŽIVP turi daug potencialo ir gali kurti didelę pridėtinę vertę organizacijai, tačiau daugelis organizacijų vis dar ne pilnai išnaudoja šių ekspertų potencialą, arba išnaudoja fragmentiškai (Matuska, Niedzielski, 2018).

2.2. Įmonių socialinės atsakomybės konceptualizacija

2.2.1. Įmonių socialinės atsakomybės genezė ir samprata

ĮSA įgauna vis didesnę vaidmenį šiandieniniame kontekste. Didėjantis ĮSA vaidmuo sietinas su aplinkos ir visuomenės pokyčiais pasaulyje (Sarvaiya ir kt., 2019). Spartėjant globalizacijai, vykstant sparčiai technologinei kaitai, augant vartotojiškumui, vis dažniau atsižvelgiama į kitus aspektus, siekiant darnios verslo plėtros, o taip pat ir norint išlikti konkurencinga organizacija (Carroll, 2015). Visgi, ĮSA sąvoka turi galias ištakas bei problematiką, kadangi iki šiol kyla nemažai diskusijų dėl jos sampratos.

Analizuojant ĮSA sampratos raidą, daugelyje mokslininkų darbų modernioji ĮSA eros pradžia siejama su 1953 m. (Carroll, 2015; Slapikaitė, 2017; Singh, Misra, 2021), kuomet mokslininkas Bowen'as (1953), savo knygoje „Verslininko socialinė atsakomybė“, pateikė pirmąjį ĮSA mokslinį apibrėžimą (Singh, Misra, 2021; Agudelo, Johannsdottir ir Davidsdottir, 2019). Tiesa, ankstesniuose tyrinėjimuose ĮSA buvo įvardijama kaip socialinė atsakomybė (Carroll, 1999). Bowen'as (1953) teigė, jog didelės organizacijos turi didelę įtaką visuomenei, todėl jų priimami sprendimai turėtų būti gerai apsvarstyti ir nepažeidžiantys visuomenės grupių, tad jo mintys bei knyga buvo drąsus žingsnis link socialiai atsakingo verslo idėjos (Agudelo ir kt., 2019; Singh, Misra, 2021). Šis apibrėžimas paliko didelį indėlį plėtojant ĮSA konceptą ir buvo atspirties taškas tolimesniems tyrimams (Kontautienė, 2016). Detali ĮSA raida pateikiama 4 paveiksle.



4 pav. ĮSA sampratos raida (sudaryta remiantis Carroll, 2015; Yang, Akbar, Bento, 2019)

Žiūrint plačiąja prasme, ĮSA idėjų formavimasis sutapo su didėjančiu visuomenės sąmoningumu, lėmusiu judėjimus, nukreiptus į liberalios demokratijos, feminizmo, pilietinių teisių siekimą. Taip pat iškilio susidomėjimas aplinkosauginiais klausimais (Carroll, 2015; Agudelo ir kt., 2019; Singh, Misra, 2021). Nuo 1960 m. padaugėjo mokslinių darbų, kuriuose analizuojama ĮSA tema, literatūroje pastebimas šios sąvokos plėtojimas (Carroll, 1999; Kontautienė, 2016). Vienas žymiausių to meto mokslininkų, tyrinėjusių ĮSA – Frederick'as (1960). Jis teigė, kad socialinė atsakomybė yra tuomet, kai turimi įmonės resursai yra naudojami ne tik jų asmeninimui interesams, bet ir visuomenei. Kitas

mokslininkas, nagrinėjęs socialinę atsakomybę buvo Davis'as (1963). Jis teigė, kad verslininkai turi tam tikrus įsipareigojimus visuomenei, socialiniu, ekonominiu ir moraliniu aspektu, bei kad socialiai atsakinga veikla gali turėti teigiamą įtaką verslo rezultatams (Agudelo ir kt., 2019). Tuo pačiu metu, McGuire'as (1963) pateikė savo mintis apie ĮSA, teigdamas, kad socialinė atsakomybė yra ne tik ekonominis ir teisinis įsipareigojimas, bet ir atsakomybė prieš visuomenę. Tad savo pateiktomis idėjomis jis praplėtė įmonių įsipareigojimus (Carroll, 1999). Tuo tarpu, Walton'as (1967) pateikė socialinių atsakomybių modelius pabrėždamas, kad ĮSA turėtų būti savanoriška, o ne prievartinė veikla (Carroll, 1999). Todėl ši laikotarpį galima pavadinti ĮSA įsisąmoninimo laikotarpiu (Yang, Akbar ir Bento, 2019).

Kalbant apie ĮSA raidą nuo 1970 m., pastebima, kad šiuo laikotarpiu vyko intensyvūs tyrimai išplėtę ĮSA sąvoką (Carroll, 1999). Kaip teigia Kontautienė (2016), šiuo laikotarpiu buvo daugiau orientuojamasi ne į ĮSA apibrėžimą, bet į socialiai atsakingos veiklos modelių sudarymą bei tyrinėjimą, kaip ĮSA galima taikyti įmonės veikloje (Yang ir kt., 2019). Į ĮSA sampratą buvo įtraukti etiniai/socialiniai įsipareigojimai ir įsipareigojimai suinteresuotosioms šalims (Kontautienė, 2016). Johnson'as (1971) teigė, kad ĮSA iš tiesų yra ilgalaikis pelno didinimas ir puiki investicinė grąža įmonei (Carroll, 1999). ĮSA apibrėžimą pateikė mokslininkas Carroll'as (1979). Taip pat jis sudarė ĮSA veiklos sričių modelį, kuris susideda iš keturių dimensijų: ekonominės, teisinės, etinės ir savanoriškos/filantropinės atsakomybių (Kontautienė, 2016). Jo darbas paskatino tolimesnių modelių formavimą 1980 m. (Carroll, 1999). Tuo tarpu Wood (1991), suformulavo tris principus: pirmasis – kad, ĮSA susideda iš ekonominės, teisinės etinės ir filantropinių sričių ir identifiko jos tarpusavyje yra susiję socialinio teisėtumo aspektu (institucinis lygmuo), viešosios atsakomybės (organizacinis lygmuo) ir vadovo geranoriškumu (individualus lygmuo). Antra, ji identifiko įmonių socialinio reagavimo procesus (reaktyvus, gynybiškas, prisitaikantis, proaktyvus). Trečia, socialines problemas ji įvardijo kaip naują temą – verslo elgesio rezultata (Carroll, 1999). Tad, Wood (1991) įtraukė ĮSA į platesnį kontekstą, pateikdama tarpusavio priklausomybes. Tai paskatino Carroll'ą (1991) atnaujinti savo sukurtą modelį. Jis teigė, kad socialiai atsakinga įmonė turėtų „būti pelninga, paklusti teisiniams reguliavimams, būti etiška ir pilietiška“ (Carroll, 1999). Taip pat pastebima, kad iki 1970 m. buvo priimta daug įstatymų reguliuojančių verslo valdymą, darbuotojų, klientų apsaugą ir kt. (Carroll, 2015; Agudelo ir kt., 2019).

Analizuojant devintojo dešimtmečio mokslinę literatūrą, vienas ryškiausių šio laikotarpio bruožų – ĮSA dedamųjų dalių plėtimasis. Šiuo laikotarpiu atsiradę nauji konceptai, papildę ĮSA: verslo etika bei suinteresuotųjų šalių valdymas (Carroll, 2015). Verslo etikos konceptas, susijęs su teisingu ir sąžiningu įmonės ar vadovo elgesiu su darbuotojais, klientais. Verslo etika grindžiama etinių problemų sprendimu ir veiklos moralumu (Slapikaitė, 2017). Šis konceptas įsitvirtino mokslinėje literatūroje ir tapo svarbia ĮSA dalimi, o dažnu atveju yra tapatinama su socialinės atsakomybės terminu (Carroll, 1999; Harris, Tregidga, 2012). Kalbant apie suinteresuotųjų šalių valdymą, šis konceptas vystėsi drauge su verslo etikos koncepto moksliniais tyrinėjimais (Carroll, 2015). Suinteresuotųjų šalių teorija grįsta Freeman'o (1984) idėjomis. Jis teigė, kad įmonė veikia ir yra veikiamą tam tikrų socialinių grupių (Jiang, 2020). Suinteresuotųjų šalių teorija aiškino, jog įmonei svarbu užsiimti socialiai atsakingomis veiklomis, kurios svarbios ne tik finansinėms suinteresuotosioms šalims, taip pelnant jų palankumą. Vėliau ši teorija taip pat tapo viena pagrindinių ĮSA paradigmu (McWilliams, Siegel, Wright, 2006).

Verta atkreipti dėmesį, kad 1990 m. svarbiausi veiksniai darantys įtaką ĮSA raidai buvo globalizacija bei populiarėjantis strateginis požiūris į įmonių konkurencingumo užtikrinimą (Carroll, 2015). Taip

pastebimas vis augantis susirūpinimas aplinkosauginėmis problemomis (Agudelo ir kt., 2019). Šiam laikotarpiui būdinga spartus organizacijų augimas, tad augant tarptautinei konkurencijai, ĮSA imama laikyti vienu iš konkurencinio pranašumo šaltinių. Šiuo laikotarpiu buvo atlikta ne mažai tyrimų, rodančių, jog ĮSA veiklos gali turėti finansinę naudą organizacijai (Carroll, 2015). Vieni svarbiausių mokslininkų, tai nagrinėję – McWilliams ir Siegel'as (2001), Orlitzky ir kt. (2003) (Yang ir kt., 2019). Didelę svarbą įgauna organizacijos įvaizdis, dėl sparčios technologinės pažangos, padaugėja reputacinių rizikų, kurios kyla dėl organizacijos matomumo, tad socialiai atsakingos veiklos nebegali būti tik pavieniai veiksmai (Carroll, 2015). Kaip teigė R. Kontautienė (2016), ĮSA turėtų būti integruojama į įmonių valdymo struktūrą bei procesus. Dėl to, literatūroje atsiranda du nauji ĮSA elementai: tvarumas ir įmonės pilietiškumas. Įmonės pilietiškumas – apima sąžiningą elgesį su vietos bendruomene (Carroll, 2015). Pilietiška įmonė turi laikytis nustatytų nuostatų ir reglamentų, ir savanoriškai imtis gerinti savo darbuotojų, klientų, jų šeimų bei vietinės bendruomenės gyvenimą (Singh, Misra, 2021). Kalbant apie tvarumą, tam labai svarbus buvo Elington'o „Trijų kojų“ modelis (angl. *Triple Bottom Line/ TBL*). Šiuo modeliu jis rodė, kad veikdama per tris sritis, įmonė gali užtikrinti tvarią plėtrą (Agudelo ir kt., 2019).

Kitas svarbus aspektas nuo 1990 m., suintensyvėjusi institucijų veikla ĮSA atžvilgiu (Agudelo ir kt., 2019). Pastebima, kad tuo laikotarpiu atsiranda dar daugiau tiek lokalių, tiek tarptautinių reguliacijų ir susitarimų, integruojamų į verslo procesus. Tuo metu sparčiai kūrėsi asociacijos palaikančios socialinę veiklą, didelę įtaką turėjo Jungtinių Tautų Organizacija (JTO) suformuluoti darnaus vystymosi principai 1992 m. (Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija, 2020). O vėliau, JTO inicijuotas „Pasaulinis susitarimas“, vykęs 1999 m. Šiuo susitarimu pasaulio lyderiai bei įmonių vadovai, buvo kviečiami jungtis prie laisvanoriškos socialinės atsakomybės iniciatyvos, viešai įsipareigoti laikytis gero elgesio principų (LRSAD, 2021). Tad vienas didžiausių JTO pasiekimų buvo tas, jog suformuluoti principai tapo vis labiau integruojami į įmonių bei įstaigų strategiją, procesus ir procedūras (Agudelo ir kt., 2019).

ĮSA šiandiniame kontekste įgauna strateginį požiūrį ir veiklų įgyvendinimo plėtrą. Tam įtaką darė tokių mokslininkų kaip Porter'io ir Kramer'io (2006) tyrimai (Yang ir kt., 2019). Nuo XXI a., JTO ir toliau aktyviai veikė šioje srityje: buvo patvirtinta „Tūkstantmečio deklaracija“, kurioje buvo nurodyti 8 tūkstantmečio plėtros tikslai. Tai darė didelę įtaką EK, kuri taip pat įtraukė šiuos principus į ES vystymosi strategiją (Agudelo ir kt., 2019). Taip pat, buvo suformuluoti darnaus vystymosi tikslai (angl. *SGD*). Tai JTO suburta globali iniciatyva, kurios pagrindu išsikelti 17 tikslų, kuriuos turėtų įgyvendinti iki 2030 m., skatinančių globalią partnerystę, darnios visuomenės kūrimą (United Nations, 2022). Tad pastebimas tyrimų, analizuojančių darnaus vystymosi versle taikymą (Štreimikienė, Kovaliov, 2007) (Yang ir kt., 2019).

Pastebima, kad ĮSA dažnai tapatinama su darniu vystymusi (angl. *sustainable development*), tačiau tai yra skirtingos sąvokos (Kontautienė, 2016; Slapikaitė, 2017). Darnaus vystymosi koncepcija reiškia „vystymo politikos formą, kuria siekiama patenkinti visuomenės ekonominius, socialinius, ir aplinkos gerovės poreikius (trumpalaikius ir ilgalaikius)“ (Europos Komisija, n. d.). Tuo tarpu ĮSA yra daugiau nukreipta į įmonių veiklą ir yra laikoma darnaus vystymosi dalimi (Kontautienė, 2016; Rakštelytė, Lobanova, 2018). Apskritai šis laikotarpis, pasižymi tuo, kad ĮSA pradedama integruoti į ilgalaikes įmonių ir institucijų strategijas, suvokiama kaip konkurencingumo šaltinis (Jiang, 2020), Pasak Carroll'o (2015), ĮSA dar turi didelį potencialą vystytis ir įgauti naujas formas ateityje.

Apibendrinant, galima teigti, kad modernioji ĮSA era prasidėjo 1953 m., kuomet buvo suformuluotas pirmasis mokslinis ĮSA apibrėžimas. Tuo metu analizuojama verslo atsakomybė ir jos įsitraukimas į visuomeninį gyvenimą, apibrėžiamos atsakomybių dimensijos, kuriamos struktūros bei teorijos. Nuo 1970 m. pastebimas ryškus ĮSA apibrėžimo plėtėjimas, įtraukiamos tokios problemos kaip rasinė diskriminacija, ekologinės problemos. Kalbant apie šiandienos ĮSA pastebima, kad ĮSA veiklos prieš tai gyvavusios daugiau teoriniu lygmeniu, tampa būtinybe ir vienu svarbiausiu aspektu, siekiant užtikrinti įmonės konkurencingumą. Todėl ĮSA dažnu atveju yra įtraukiama į įmonių strategiją bei operacijas. Visgi, pastebima, kad yra daug skirtingų teorijų ir dimensijų, apibrėžiančių ĮSA, tad tolimesniame skyrelyje bus analizuojama ĮSA samprata bei ĮSA dedamosios dalys.

2.2.2. Įmonių socialinės atsakomybės apibrėžimas ir dimensijos

Taigi, ĮSA genezė parodė, jog pastaruosius dešimtmečius ĮSA samprata bei jos taikymas praktikoje sparčiai keitėsi. Galima matyti, jog ĮSA raidą sąlygojo vykstantys pokyčiai aplinkoje bei visuomenėje (Kontautienė, 2016). Tai lėmė ir pasikeitusius verslo įpročius, nes iki tol daugiau į pelno didinimą orientuotos įmonės ėmė vis daugiau dėmesio skirti socialiai atsakingoms veikloms vykdyti (Singh, Misra, 2021). Visgi, ĮSA genezė atskleidė, kad šis konceptas yra kompleksinis ir iki šiol kelia nemažai diskusijų tiek versle, tiek moksle, kadangi iki šiol ĮSA neturi vieningo apibrėžimo (Turker, 2008). Tad toliau darbe bus analizuojamos ĮSA apibrėžimo variacijos bei dimensijos.

Prieš kurį laiką, mokslininkas Bowen'as (1953), šią sąvoką apibrėžė taip: „tai reiškia verslininkų įsipareigojimus vykdyti tą politiką ir priimti tuos sprendimus arba imtis tų veiksmų, kurie yra pageidaujami visuomenės ir atitinka jų vertybes“ (Rahman, 2011). Tuo tarpu, vėlesnio laikotarpio mokslininkas, Johnson'as (1971), socialiai atsakingą įmonę apibrėžė kaip tą, „kurios vadovai geba subalansuoti visų šalių interesus. Užuoat siekęs pelno akcininkų naudai, socialiai atsakingas verslas atsižvelgia bei rūpinasi savo darbuotojų, tiekėjų, vartotojų, bendruomenės bei aplinkos interesais“ (Carroll, 1999). Dalis mokslininkų ĮSA apibrėžia kaip įmonių veiklą, kuria jie iškelia visuotinę gerovę aukščiau savo ekonominių interesų (Lee ir kt., 2012). Tačiau Carroll'as (1999) teigė, kad ĮSA apima dar daugiau (Lee ir kt., 2012). Jis ĮSA apibrėžė taip: „tai kontekstui būdingi organizaciniai veiksmai, ir politika, kuriuose atsižvelgiama į suinteresuotųjų šalių lūkesčius per tris konstruktus – ekonominio, socialinio ir aplinkosaugos“ (Carroll, 1999). Europos Sąjunga (ES) 2001 m. apibrėžė ĮSA kaip konceptą, pagal kurį įmonės savanoriškai nusprendžia prisidėti prie visuomenės gerovės ir aplinkos švaros palaikymo. Vėliau, 2011 m. ES šį apibrėžimą atnaujino, taip siekdama padidinti ĮSA svarbą (Singh, Misra, 2021). Tad jau iš šių apibrėžimų matoma, kad priklausomai nuo laikotarpio, keičiasi ir ĮSA aiškinimas. Todėl būtų svarbu išanalizuoti, kokius ĮSA apibrėžimus pateikia mokslininkai nuo XXI a. (žr. 6 lent.)

6 lentelė. Įmonių socialinės atsakomybės sąvokų apibrėžimai (sudaryta autorės pagal nurodytus šaltinius)

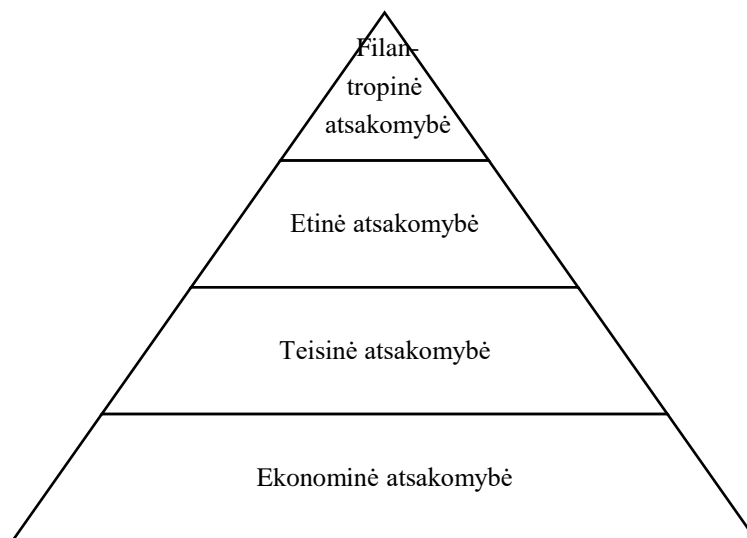
Šaltinis	Metai	Apibrėžimas
Pučėtaitė	2009	„Tai organizacijos veikla, peržengianti teisinius reikalavimus, apimanti ne tik įprastus verslui ekonominius, bet ir socialinius bei aplinkosauginius aspektus ir įnešanti indėlį į darnaus vystymosi užtikrinimą.“
Tarptautinė standartizacijos organizacija (angl. <i>International Organization for Standardization (ISO)</i>)	2010	„ĮSA – tai įmonės atsakomybė už savo veiklos ir priimamų sprendimų poveikį visuomenei ir aplinkai, kuri pasireiškia kaip etiškas elgesys, skaidrumas, prisidedantis prie tvaraus vystymosi, įskaitant visuomenės sveikatą ir gerovę, atsižvelgimas į suinteresuotųjų šalių lūkesčius, galiojančių įstatymų bei tarptautinių elgesio standartų atitikimas. Visos šios veiklos yra integruotos į įmonės veiklą ir jos santykius su aplinka.“

Gineitienė ir Žiogelytė	2010	„ĮSA supratimas ir šiandien yra daugiareikšmis, įvairiai interpretuojamas nes ĮSA principų įgyvendinimas įmonių veikloje yra integralus procesas, kuris jungia tiek įmonės politiką (ateities vizijos, tikslų, vertybių, siekių konstatavimas ir t.t.), tiek praktiką (ekonominių, socialinių, visuomeninių nuostatų įtvirtinimo veikloje priemonės).“
Europos Komisija	2011	„ĮSA – tai įmonių atsakomybės priėmimas už savo vykdomos veiklos įtaką visuomenei. Verslininkai savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosauginius, etinius, žmonių ir klientų teisių klausimus į savo įmonių veiklą, strategiją bei santykius su suinteresuotosiomis šalimis.“
Lee ir kt.	2012	„Socialiai atsakingos įmonės turėtų tiesiogiai arba netiesiogiai prisidėti prie visuomenės vykdamas socialiai atsakingas veiklas, ir (arba) imtis veiksmų, geriančių visuomenės gerbūvį.“
Leitoniene, Šapkauskienė	2016	„ĮSA – tai principų ir iniciatyvų visuma, gerinanti įmonės valdymą ir ataskaitų teikimą. Šios veiklos didina įmonės patikimumą, konkurencingumą bei patrauklumą klientams bei potencialiems investuotojams.“
Khan	2017	„ĮSA palčiai apibrėžia etinį įmonės vaidmenį visuomenėje. ĮSA tikslas – didinti ilgalaikį pelną, akcininkų pasitikėjimą, per teigiamus viešuosius ryšius ir aukštus etinius standartus, siekiant sumažinti verslo riziką ir prisiimant atsakomybę už įmonių veiksmus.“
Rakštelytė, Lobanova	2018	„ĮSA yra vienas iš valdymo būdų, kai veiklos sritis orientuojasi į aplinkos tausojimą, į skaidrią įmonės veiklą bei visuomenės gerovę, atsižvelgiant į visų interesus.“
Čiburienė	2020	„Socialiai atsakingos įmonės siekiamos tiek nacionalinių, tiek globalių darnios plėtros tikslų, prisideda tiek prie bendruomenės, tiek prie visuomenės vystymosi.“
Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija (SADM)	2021	„Įmonės atsakomybė už jos poveikį aplinkai ir visuomenei. Įmonės kartu su valstybinio sektoriaus partneriais ieško novatoriškų sisteminių socialinių, aplinkosaugos ir platesnių ekonominės gerovės problemų sprendimų.“

Tad matoma, kad nors autoriai pateikia skirtingus ĮSA apibrėžimus, visgi, dažniausiai juos vienijantys terminai yra įmonės, visuomenė ir atsakomybė. Tai sutampa su Singh ir Misra (2021) teiginiu, jog ĮSA turi tris pagrindinius elementus: *įmonės* – atstovauja verslo pasaulį, *socialinė* – apibrėžia bendruomenę, *atsakomybė* – apibrėžia išsipareigojimą ir santykį. Tad ir dabartiniame kontekste matome, jog ĮSA suprantama kaip bendras įmonių etiškas ir sąžiningas elgesys su suinteresuotosiomis šalimis, prisidėjimas prie visuomenės ekonominės gerovės, savo darbuotojų, partnerių, klientų ir vietinės bendruomenės gyvenimo kokybės užtikrinimas ir bendros gerovės kūrimas (Sarvaiya ir kt., 2019; Singh, Misra, 2021). Yra mokslininkų, teigiančių, jog tai yra vakarietiškos kultūros reiškinys, o kiti teigia, jog ši veikla būdinga šalims, turinčioms gerą reputaciją, pelningas organizacijas, pilietinę visuomenę, stiprias demokratines institucijas (Carroll, 2015). Visgi, verta atkreipti dėmesį, kad iki šiol nėra vieningo ĮSA apibrėžimo (Kontautienė, 2016). Taip susiklostė, dėl šio konstrukto kompleksiskumo ir skirtingo visuomenės vertinimo. Kaip Kontautienė (2016) teigia, „ĮSA yra visuomenės kuriama koncepcija“, todėl skirtingose visuomenės grupėse ĮSA sąvoka gali būti skirtingai. Analizuojant ĮSA sampratą, išryškėja dvi pagrindinės jos aiškinimo kryptys (Slapikaitė, 2017; Singh, Misra, 2021):

- įmonių socialinė veikla (apima dimensijas, problemas, elgesio filosofiją);
- suinteresuotųjų šalių teorija (tam tikros socialinės grupės).

Kalbant apie veiklos sritis, kuriose gali būti plėtojamos ĮSA veiklos, vienas garsiausių mokslininkų, palikęs indėlį šioje teorijoje – Carroll'as (1979), kuris teigia, kad visuomenė reikalauja arba tikisi iš įmonių socialiai atsakingų veiklų tam tikrose srityse. Jis išskyrė keturias atsakomybes: ekonominė, teisinė, etinė, filantropinė, kurios, kaip jis teigia, turi būti išdėstytos hierarchine tvarka. Šis modelis iki šių dienų išliko dažniausiai moksle vartojamu modeliu aiškinant ĮSA dimensijas (žr. 5 pav.) (Lee ir kt., 2012; Carroll, 2016).



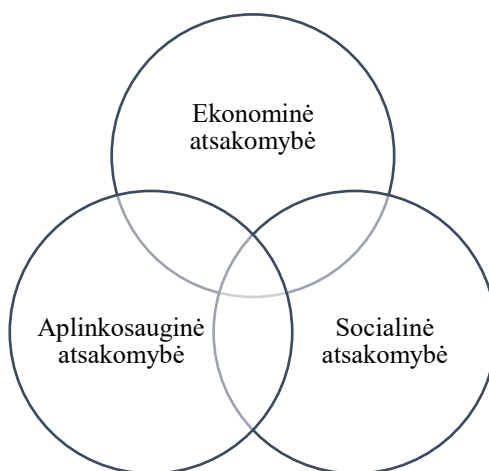
5 pav. Įmonių socialinės atsakomybės dimensijų piramidė (Carroll, 2015)

Ekonominė – pagal Carroll'ą (2015) yra laikoma pamatine dimensija. Dažniausiai pirminis visuomenės keliamas lūkestis organizacijai yra užtikrinti įmonės pelningumą. Ši dimensija yra susieta su ekonomine atsakomybe suinteresuotosiems šalims, t. y. įmonės konkurencingumas, veiklos pelningumas (Lee ir kt., 2012). Teisinė dimensija susijusi su organizacijos įsipareigojimu paklusti įstatymui ir paisyti teisių reguliacijų (Lee ir kt., 2012). Etinė dimensija suprantama kaip sąžiningas ir etiškas įmonės elgesys su suinteresuotosiomis šalimis. Ji jau yra aukštesnio hierarchinio lygmens, nei teisinė, todėl tai yra ne tik etiškas elgesys pagal reguliacijas, bet individualūs įmonės veiksmai, kurie atitinka jos sąmoningumo lygį. Ši veikla nėra reguliuojama įstatymiškai, tad tai yra įmonės individualus įsipareigojimas elgtis sąžiningai ir teisingai (Lee ir kt., 2012; Slapikaitė, 2017). Filantropinė – tai įmonės įsipareigojimas savanoriškai vykdyti veiklas bei iniciatyvas, užtikrinančias visuomenės ir bendruomenės gerovę (Lee ir kt., 2012). Filantropinė atsakomybė yra visiškai individuali ir neregamentuojama (Carroll, 2016).

Kitas, vienas populiariausių ĮSA konceptų yra žinomas kaip „Trijų kojų“ (angl. *Triple Bottom Line/ TBL*) modelis (žr. 6 pav.) (Rahman, 2011; Sorienė, 2020). Pagal šį modelį, ĮSA suprantama kaip trijų elementų: ekonominio (angl. *profit*), socialinio (angl. *people*) ir aplinkosauginio (angl. *planet*) junginys (Rahman, 2011; Kontautienė, 2016). Tam, kad ĮSA koncepcija būtų įgyvendinama įmonės veikloje, visos šios atsakomybės turit būti įgyvendinamos kartu (Potašinskaitė, Draugelytė, 2013).

Ekonominė sritis yra susijusi ekonominės veiklos efektyvumo didinimu, visuomenės ekonominės gerovės kūrimu (Kontautienė, 2016). Ši sritis nukreipta į pelno siekimą ir finansinės rizikos valdymą, prekių ir paslaugų konkurencingumo užtikrinimą, efektyvų įmonės valdymą, tvarų energijos ir išteklių vartojimą (Potašinskaitė, Draugelytė, 2013). Verslo požiūriu, ekonomikos sritis savo svarba yra prilyginama etinei ir ekologijos sritims, tad šis požiūris iškelia ekonominę sritį, kaip vieną svarbiausių (Harris, Tregidga, 2012). Socialinė atsakomybė yra siejama su organizacijos poveikiu visuomenei ir visai socialinei sistemai. Socialinė atsakomybė įprastai apima šias veiklas: darbuotojų

gerovės ir saugios darbo aplinkos kūrimą; darbuotojų motyvacijos užtikrinimą bei ugdymą; sąžiningą bendradarbiavimą su suinteresuotosiomis šalimis, atsižvelgimą į visuomenės lūkesčius (Potašinskaitė, Draugelytė, 2013). Tuo tarpu, ekologijos (arba aplinkosaugos) sritis yra susijusi su atsakingu išteklių naudojimu, taršos mažinimu, nuolatiniu gamtinių išteklių tausojimu (Kontautienė, 2016). Tad ekologijos sričiai priskiriamos šios veiklos: aplinkos apsaugos teisės aktų paisymas vykdant veiklą; taršos mažinimas; vidinių procesų tobulinimas ir atsakomybės prisiėmimas už savo veiklos įtaką aplinkai (Potašinskaitė, Draugelytė, 2013).



6 pav. Įmonių socialinės atsakomybės sritys (sudaryta remiantis Kontautienė, 2016)

Visgi, nors ĮSA gali būti aiškinama skirtingai, tačiau dažniausiai ji siejama su suinteresuotosiomis šalimis (Turker, 2009). Nagrinėjant ĮSA suinteresuotųjų šalių aspektu, pastebima, kad literatūroje yra iki šiol yra daug skirtingų nuomonių apibrėžiant įmonių suinteresuotąsias šalis arba, kitaip tariant, kokioms visuomenės grupėms įmonė yra atsakinga (Lee ir kt., 2012; Alcazar, 2019). Tai gali būti įmonių partneriai, klientai, tiekėjai, darbuotojai, ir dar platesnė visuomenės dalis kaip investuotojai ir kt. (Sarvaiya ir kt., 2019). Kaip teigia Turker'is (2009), „suinteresuotosios šalys – tai individai ar grupės, galinčios veikti arba būti paveiktos įmonės veiklos arba subjektai tiesiogiai arba netiesiogiai turintys interesą organizacijoje“.

Dažniausiai randamos literatūroje suinteresuotųjų šalių klasifikacijos: savanoriškos ir nesavanoriškos, pirminės ir antrinės; vidinės, išorinės ir socialinės (Turker, 2009; Soni, Mehta, 2020). Tuo tarpu Lee ir kt. (2012) išskiria šias grupes: organizacijos (klientai, darbuotojai, akcininkai, tiekėjai); bendruomenės; reguliacinė grupė; žiniasklaida (Lee ir kt. 2012). Park ir kt. (2018) išskiria šias grupes: aplinka/ bendruomenė; klientai; darbuotojai. ĮSA veiklos, nukreiptos į aplinką/ bendruomenę – yra orientuojamos į tiesioginę veiklos įtaką aplinkai, tad šiomis veiklomis stengiamasi mažinti taršą, siūlyti klientams tvarius bei ekologiškus produktus, prekes ar paslaugas. Taip pat skatinti kitas suinteresuotas grupes veikti atsakingai – rūšiuoti, rinktis tvarius ir netaršius produktus. Veiklos nukreiptos į klientus – apibrėžia sąžiningą ir pagarbų elgesį su klientais. Paskutinioji dimensija, nukreipta į darbuotojus, apima sveikos ir saugios darbo aplinkos užtikrinimą, darbuotojų gerovės užtikrinimą, galimybę tobulėti. Visgi, pati populiariausia suinteresuotųjų šalių klasifikacija yra vidinė ir išorinė (Sarvaiya ir kt., 2019; Soni, Mehta, 2020) suinteresuotųjų šalių grupės, kuriomis bus remiamasi tolimesniame darbe.

Kalbant apie išorinę dimensiją, ji siejama su strategijomis, iniciatyvomis, tiesiogiai veikiančiomis išorines suinteresuotąsias šalis, tai santykis tarp įmonės ir išorės partnerių (Sanchez-Hernandez, Gallardo-Vazquez, 2014; Sarvaiya ir kt., 2019). Ji nukreipta į organizacijos veiklą tenkinant išorinių

šalių lūkesčius, kurios yra už jos funkcijų ribų (Hameed ir kt., 2016). Tai gali būti valstybinės institucijos, vietinė bendruomenė, klientai/ vartotojai, verslo partneriai ir kt. (Herbert, 2007; Soni, Mehta, 2020). Šios veiklos apima pagarbą žmonių teisėms, aplinkosaugos ir socialinių problemų pasauliniu mastu sprendimą (Sanchez-Hernandez, Gallardo-Vazquez, 2014). Todėl įprastai išorinės dimensijos veiklos gali reikštis kaip filantropinė veikla – savanorystė, aplinkosauginių bei socialinių problemų sprendimas (Hameed ir kt., 2016). Prisidėjimas prie bendruomenės ugdymo (pvz.: ekonominio raštingumo), aplinkos apsaugos ir tvarumo iniciatyvų (Rupp, Mallory, 2015). Įmonės užsiimančios išorinės ĮSA veiklomis, bendrauja su vietinėmis bendruomenėmis, garantuoja mokamus mokesčius, investuoja į vietinę ekonominę sistemą, skatina saugoti aplinką (Sanchez-Hernandez, Gallardo-Vazquez, 2014; Hameed ir kt., 2016). Pastebima, kad šios išorinės socialinės veiklos padeda sustiprinti įmonės legitimumą ir įvaizdį (Hameed ir kt., 2016).

Vidinė dimensija suprantama kaip socialiai atsakingas elgesys darbuotojų atžvilgiu, kitaip tariant, tai yra veiklos nukreiptos į vidines suinteresuotąsias šalis (Soni, Mehta, 2020). Literatūroje randama įvairių socialiai atsakingų veiklų, priskiriamų vidinei dimensijai. Tačiau jas galima suskirstyti į 4 pagrindines sritis (žr. pav. 7).



7 pav. Vidinės įmonių socialinės atsakomybės dimensijos veiklos (sudaryta remiantis Hameed ir kt., 2016; Sarvaiya ir kt., 2019; Soni, Mehta, 2020)

Darbo ir asmeninio gyvenimo užtikrinimas dažniausiai apima lanksčių darbo sąlygų kūrimą (Hameed ir kt., 2016; Sarvaiya, Arrowsmith ir Eweje, 2019; Soni, Mehta, 2020), darbuotojų poreikių tenkinimą, gyvenimo kokybės didinimą ir kt. (Hameed, ir kt., 2016). Lanksčios darbo sąlygos gali būti suprantamos skirtingai, tačiau dažniausiai, tai yra aiškinama kaip galimybė darbuotojui suderinti savo poreikius su savo darbo laiku, esant įvairioms situacijoms. Pavyzdžiui, asmeninės šventės, atsakomybės, vaikų priežiūra. Tai gali liesti tokias socialines grupes kaip studentus, darbuotojus auginančius mažamečius vaikus (Chung, Lippe, 2020). Daugelis mokslininkų išskiria, jog darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimas reiškia darbo ir šeimos konflikto nebuvimą, tad dažniausiai tai siejama su lankstumu suderinant savo atsakomybes tiek darbe, tiek šeimoje. Kiti svarbūs veiksniai, padedantys užtikrinti šio konflikto nebuvimą yra darbuotojų darbo krūvio stebėjimas, patiriamos streso ir spaudimo darbe suvaldymas, vadovų bei kolegų pagalba, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą

palaikančios kultūros kūrimas (Le ir kt., 2020). Asmeninį ir darbo balansą palaikyti padeda ir įvairios iniciatyvos, skatinančios darbuotojų sąmoningumą, neformalus ugdymas (Le ir kt., 2020). Kai kurie mokslininkai teigia, kad išvengti šio konflikto padeda ir tinkamas darbo užmokestis, lygių galimybių užtikrinimas (Chung, Lippe, 2020).

Tuo tarpu įvairovė ir įtrauktis žymi lygių galimybių užtikrinimą (Hameed ir kt., 2016; Sarvaiya ir kt., 2019; Soni, Mehta, 2020), įvairovės ir įtraukties skatinimą (Hameed ir kt., 2016; Sarvaiya ir kt., 2019). Verta pabrėžti, kad įvairovė ir įtrauktis turi skirtingas prasmes. Įvairovė suvokiama kaip skirtingų darbuotojų grupių, atsižvelgiant į jų lytį, rasę, tautybę, pažiūras, kalbą, išsilavinimą, specialiuosius poreikius, neįgalumą, užtikrinimas (Hays-Thomas, 2016; Grissom, 2018). Tuo tarpu įtrauktis yra suprantama kaip konkrečių praktikų, padedančių užtikrinti įvairovę, lygias galimybes, taikymas. Tokios praktikos įprastai gali būti įvairių prevencinių priemonių siekiant užkirsti bet kokią diskriminacinę veiklą diegimas (Hays-Thomas, 2016; Grissom, 2018). Dažniausiai manoma, kad įvairovei ir įtraukčiai palaikyti užtenka veiklų, susijusių su darbuotojų įdarbinimu (Hays-Thomas, 2016). Visgi, daugelis autorių teigia, kad įvairovė ir įtrauktis apima kur kas daugiau. Tai turėtų atsispindėti kasdieninėje organizacijos veikloje – ne tik bendravime su darbuotojais ir klientais, bet ir organizacijos palaikomoje kultūroje, darbo aplinkos kūrime ir pritaikyme visoms socialinėms grupėms, darbuotojų ugdyme, įtraukiančios kultūros kūrime (Grissom, 2018).

Darbuotojų ugdymas ir tobulinimas suprantamas kaip visą gyvenimą trunkantis ugdymas, kuris padeda paruošti darbuotojus pokyčiams, išlikti konkurencingiems darbo rinkoje, suteikia galimybę vystyti savo karjerą tiek organizacijoje, tiek už jos ribų (Habibu, 2020; Soni, Mehta, 2020). Tad šios veiklos apima ne tik naujų kompetencijų vystymą, bet ir perkvalifikavimą (Hameed ir kt., 2016; Sarvaiya ir kt., 2019; Soni, Mehta, 2020). Darbuotojų ugdymas gali būti suprantamas kaip tiesioginis, tiesiogiai susijęs su atliekamomis pareigomis. Tam svarbi galimybė mokytis iš savo vadovų, kolegų, mentorių. Netiesioginis ugdymas apima atviras paskaitas, diskusijas, dirbtuves, elgesį keičiančias programas, bendras komandų veiklas, skatinančias asmeninį tobulėjimą (Habibu, 2020).

Darbuotojų psichologinės ir fizinės gerovės užtikrinimas apima rūpestį ne tik darbuotojų darbo sauga, kuri yra reglamentuojama įstatymais, bet ir psichine sveikata (Hameed ir kt., 2016; Soni, Mehta, 2020). Todėl ši sritis įprastai apima platų spektrą praktikų – sąžiningą elgesį su darbuotojais, kuris suprantamas kaip sąžiningi vadovybės sprendimai, elgesys, tinkamas darbuotojų atstovavimas (Sarvaiya ir kt., 2019; Soni, Mehta, 2020). Taip pat, sąlygų rūpintis savo psichologine sveikata sudarymas, sveikos darbo aplinkos palaikymas ir skatinimas, sveikatingumo iniciatyvų įgyvendinimas (Sanchez-Hernandez, Gallardo-Vazquez, 2014). Itin svarbus darbuotojų skatinimas ir palaikymas diskutuoti šiomis temomis, nuolatinis darbuotojų ugdymas (Leka, Nicholson, 2019). Pastebima, kad takoskyrą tarp psichologinės ir fizinės sveikatos yra gana sunku identifikuoti, kadangi dažnu atveju šios dvi sritys yra labai susiję. Fizinės gerovės užtikrinimas padeda palaikyti psichologinę sveikatą, kaip ir gera psichologinė sveikata skatina fizinį aktyvumą, todėl organizacijos turėtų orientuotis į abiejų šių sričių tobulinimą (Leka, Nicholson, 2019).

Taigi, matoma, kad vidinė dimensija yra suprantama kaip politikų ir praktikų, nukreiptų į psichologinės ir fizinės gerovės darbuotojams kūrimą, pagarba žmogaus teisėms, todėl siejama su ŽIV veiklomis (Hameed ir kt., 2016; Sarvaiya ir kt., 2019). Kadangi šiame darbe analizuojamas ŽIV vaidmuo formuojant ir įgyvendinant socialiai atsakingas veiklas, tolimesniame darbe pasirinkta vadovautis šia klasifikacija, analizuojant vidinės dimensijos veiklas.

Verta atkreipti dėmesį, socialiai atsakingos veiklos nėra vien tik altruistinė veikla – ĮSA veiklą vykdo pažangios įmonės, įvertindamos ĮSA veiklų teikiamą naudą organizacijai (Singh, Misra, 2021). Nors dar yra ne maža dalis įmonių, besivadovaujančių požiūriu, jog ĮSA yra bereikalingas lėšų švaistymas bei papildomi išpareigojimai, visgi, ĮSA įgyvendinimas savo veiklose įmonėms gali būti labai naudingas (Rakštelytė, Lobanova, 2018). Tyrimai parodė, jog socialiai atsakingos veiklos daro teigiamą įtaką ne tik įmonės finansinei veiklai, bet kartu veikia kaip konkurencinio pranašumo šaltinis (Lee ir kt., 2012; Park ir kt., 2018). Tyrimai rodo, kad užsiimant išorinėmis socialiai atsakingomis veiklomis, įmonės stiprina organizacijos įvaizdį, kurio dėka pritraukiama daugiau klientų bei potencialių darbuotojų. Taip pat tokios įmonės paprastai būna palankiau vertinamos klientų, didėja jų pasitenkinimas, lojalumas (Park ir kt., 2018).

Kalbant apie vidinės dimensijos naudas, kitas svarbus aspektas, jog ĮSA veikla didina esamų darbuotojų įsitraukimą ir pasitikėjimą savo darbovieta. Tyrimai rodo, jog tos įmonės, kurios užsiima ĮSA veiklomis, dažniau yra vertinamos teigiamai esamų ir būsimų darbuotojų. Dažniausiai tokias veiklas vykdančių įmonių darbuotojai yra labiau linkę tapatintis su organizacija, jaučia dėkingumą, todėl didėja organizacinis išpareigojimas, pilietiškumas (Hameed ir kt., 2016; Park, Lee, Kim, 2018). Tuo tarpu, tokios veiklos, kaip darbuotojų tobulinimas ir ugdymas, palengvina darbuotojų adaptaciją pokyčiams (Hameed ir kt., 2016). Taip pat, galima teigti, kad ĮSA turi įtakos darbuotojų lojalumui bei kaitai, nes mažina ketinimą išėiti iš darbo (Lee ir kt., 2013; Lee ir kt., 2013; Hameed ir kt., 2016). Vidinės ĮSA veiklos gerina bendrą darbuotojų gyvenimo kokybę, kadangi užtikrinant darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, didėja pasitenkinimas darbu, gyvenimu, o tai įtakoja individualią elgseną, kuri prisideda prie geresnių veiklos rezultatų (Golob ir Podnar, 2021). Todėl, galima teigti, kad vidinės ĮSA veiklos turi didelę įtaką įmonės veiklos efektyvumui, nes darbuotojų gerovė tiesiogiai įtakoja jų daro našumą (Lee ir kt., 2012). Lee ir kt. (2012) teigia, jog tai konkurencingų įmonių brailas, kurios geba integruoti ĮSA veiklas į savo strategiją. Taigi, tam kad ši veikla iš tiesų atneštų naudą, reikalingas nuoseklus darbas. Dažniausiai tai yra ilgalaikis procesas, atnešantis ilgalaikę naudą, tad tam svarbu ĮSA integruoti į organizacijos strategiją (Lee ir kt., 2013).

Apibendrinant, galima teigti, jog ĮSA yra daugialypė sąvoka, iki šiol sulaukianti daug diskusijų. Dažniausiai ĮSA galima aiškinti per veiklos sritis ir suinteresuotąsias šalis. Galima teigti, kad ĮSA dažnu atveju teikia didelę naudą organizacijoms. Šiame darbe pasirinkta ĮSA koncepto klasifikacija: vidinė ir išorinė dimensijos. Verta atkreipti dėmesį, jog vidinės ĮSA veiklos daugiausiai siejamos su organizacijos veikla darbuotojų atžvilgiu, todėl gali būti efektyviausiai įgyvendinamos ŽIV praktikose. Kadangi šiame darbe pasirinkta tirti ŽIVP vaidmenį ĮSA veiklose, todėl tolimesniame darbe pasirinktas vidinės ĮSA konstruktas, kuris labiausiai siejasi su šios pareigybės sritimi.

2.2.3. Įmonių socialinės atsakomybės veiklų įgyvendinimas komerciniuose bankuose

Kalbant ĮSA veiklų įgyvendinimą finansų/ bankininkystės sektoriuje, verta paminėti, kad šios srities įmonės yra vienos pirmųjų, pradėjusių integruoti ĮSA veiklas į savo įmonės strategiją (Gangi, Mustilli ir Varrone, 2019). Pastaruoju metu pastebima, kad siekdami socialinio ir ekonominio augimo, bankai vis sparčiau pradėjo integruoti ĮSA į savo kasdienes veiklas (Slapikaitė, 2017). Kadangi šiame darbe analizuojamas komercinio banko atvejis, būtų svarbu apžvelgti ĮSA taikymą šio sektoriaus organizacijose.

Teigiama, kad finansų ir bankininkystės sektoriaus įmonių veikla turi didžiausią įtaką ekonomikai, todėl sklaidi ir pelninga šių įmonių veikla paliečia didelę dalį suinteresuotųjų šalių. Naudodami

visuomenės resursus, bankai taip pat turi teikti grąžą visuomenei, todėl įprastai iš finansinio sektoriaus įmonių yra tikimasi daugiau socialiai atsakingų veiklų, nei iš kitų (Gangi ir kt., 2019). Pastebima, socialiai atsakingų veiklų įgyvendinimas bankininkystės sektoriuje yra labai platus. Tai gali būti su banko tiesiogine veikla susiję veiksmai, tokie kaip skaidrių finansinių paslaugų teikimas, pinigų plovimo ir terorizmo prevencija. Taip pat veiksmai, nesusiję su tiesiogine banko veikla kaip socialinių iniciatyvų įgyvendinimas, paramų akcijų iniciavimas, tvarių verslų rėmimas ir kt. (Slapikaitė, 2017). Analizuojant bankininkystės sektoriaus veiklą per Carroll'o (1999) ĮSA atsakomybių piramidę, galima teigti, kad komerciniai bankai gali vykdyti socialiai atsakingas veiklas kiekvienoje šių dimensijų (Slapikaitė, 2017). Ekonominė dimensija yra pagrindinis banko variklis, tad komercinių bankų tikslas yra pelningas veiklos užtikrinimas, plėtra ir investicinė grąža akcininkams. Kaip ir ekonominė, taip ir teisinė atsakomybė suprantama kaip visuomenės keliamas reikalavimas. Komerciniams bankams atitikimas teisinėms reguliacijoms, rizikų valdymas, pinigų plovimo ir terorizmo prevencijos užtikrinimas yra vienas esminių aspektų, leidžiantis įtvirtinti savo legitimumą, užtikrinti saugumą ir pasitikėjimą savo veikla. Tuo tarpu etinė atsakomybė apima sąžiningumą, nuoseklumą, pagarbą ir skaidrumą prieš klientus, bendruomenę. Filantropinė veikla yra visiškai savanoriška veikla, tačiau pastaruoju metu yra gana dažna praktika bankininkystės sektoriuje.

Klientų pasitikėjimas ir reputacija yra strateginiai veiksniai, užtikrinantys banko stabilumą ir efektyvią veiklą (Bugandwa, Kanyurhi, Akonkwa ir Mushigo, 2020). Tyrimai rodo, jog socialiai atsakingų veiklų įtraukimas į organizacijos veiklą, padeda palaikyti ar pagerinti įmonės reputaciją, taip užtikrinant veiklos tęstinumą ir tinkamą funkcionavimą (Gangi ir kt., 2019; Bugandwa ir kt., 2020). Teigiama, kad komerciniai bankai, aktyviai įsitraukiantys į ĮSA veiklas įprastai pasižymi geresniu visuomenės vertinimu, o tai lemia patrauklesnį įvaizdį, reputaciją, didėjančią pasitikėjimą (Bugandwa ir kt., 2020). Tuo tarpu, 2007-2008 m. vykusio finansų krizė, kardinaliai pakeitė finansinio sektoriaus funkcionavimą globaliu mastu. Ši krizė, visiškai sumenkino komercinių bankų reputaciją, kas lėmė visišką visuomenės pasitikėjimo praradimą. Tad finansinio sektoriaus įmonės, šiuo atveju komerciniai bankai, ieškodami būdų, kaip susigražinti prarastą pasitikėjimą bei atstatyti savo reputaciją, vis dažniau į savo veiklas ėmė integruoti socialiai atsakingas veiklas (Bugandwa ir kt., 2020).

Taip pat, komercinių bankų veiklos pagrindas yra klientų aptarnavimas. Todėl bandant išlikti konkurencingais, komerciniai bankai yra vis labiau orientuoti į santykių kūrimo ir tobulinimo su klientais bei bendruomene, strategijas. Viena iš jų, dažnu atveju tampa ĮSA (Raza, Rather, Iqbal ir Bhutta, 2020; Bugandwa ir kt., 2020) Kitas svarbus aspektas, būdingas komerciniams bankams, yra intelektualio kapitalo svarba (Gangi ir kt., 2019). Finansinio sektoriaus įmonės yra paremtos darbuotojų kuriamomis žiniomis, tad bankams itin svarbus tinkamas žinių valdymas. Visgi, be darbuotojų pasitikėjimo ir įsitraukimo, žinių kūrimas ir dalinimasis tampa neįmanomu uždaviniu. Kaip buvo minėta, tyrimai rodo, jog tiek vidinės, tiek išorinės ĮSA iniciatyvos darbuotojų atžvilgiu, didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, įsitraukimą (Gangi ir kt., 2019), o tai lemia didesnę žinių dalijimąsi (Nonaka, 2007; Park, Lee ir Kim, 2018). Todėl galima teigti, kad socialiai atsakingų veiklų įgyvendinimas gali būti itin naudingas žinių valdymo procese.

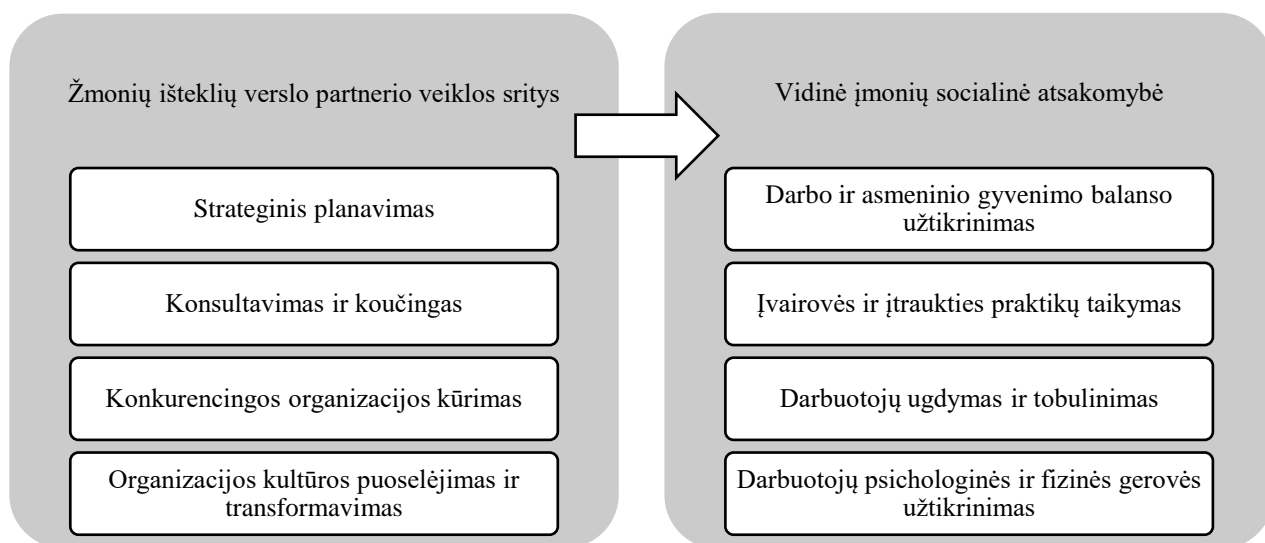
Kalbant apie komercinių bankų socialinę atsakomybę Lietuvos kontekste, tyrimai rodo, jog aktyviausiai veikiantys bankai tvarumo srityje yra „SEB“ ir „Swedbank“. Pastebima, kad klimato kaitos, žmogaus teisių, gamtos apsaugos, lyčių lygybės ir darbuotojų teisių klausimais, šios įmonės vykdo nuoseklią veiklą bei komunikaciją, teikia tvarumo ataskaitas. Tuo tarpu, kiti Lietuvoje veikiantys bankai, kaip „Luminor“, „Citadele“ bei lietuviško kapitalo „Šiaulių Bankas“ ir „Medicinos

bankas“ socialiai atsakingomis veiklomis užsiima mažiau arba apskritai neužsiima. Tai rodo, jog Lietuvoje, bankininkystės sektoriuje vis dar stinga įsitraukimo į socialiai atsakingas veiklas (Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija, 2021-12-29).

Taigi, galima teigti, kad pastarąjį dešimtmetį, komerciniai bankai vis dažniau įtraukia socialiai atsakingas veiklas į savo organizacijos strategiją. Tai sąlygojo didelis reputacijos nuosmukis, prasidėjęs dėl finansų krizės, komercinių bankų nišos išskirtinumas bei keliami didesni visuomenės reikalavimai, nes savo veikla komerciniai bankai paliečia daug visuomenių grupių. Dažnu atveju socialiai atsakingos veiklos yra integruojamos į santykių su klientais kūrimo strategijas, įvaizdžio formavimą ir palaikymą, darbuotojų gerovės palaikymą. Lietuvos komerciniai bankai taip pat vis daugiau įsitraukia į socialiai atsakingas veiklas, tačiau vis dar pasigendama didesnio aktyvumo.

2.3. Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke modelis

Siekiant sudaryti ŽIVP vaidmens įgyvendinant vidinę ĮSA modelį, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė. Ankstesnėse šio darbo dalyse, buvo nustatyta, jog ŽIV specialistai gali vaidinti svarbų vaidmenį įgyvendinant ĮSA veiklas ir dažnu atveju šios sritys yra susijusios. Pagal naujausias ŽIV padalinio struktūras, strateginį vaidmenį įprastai vaidina, moksle mažai tyrinėta, ŽIVP pareigybė. Kalbant apie ĮSA konstrukta, literatūros analizė parodė, jog ĮSA gali būti klasifikuojama pagal veiklos pobūdį bei pagal suinteresuotąsias šalis (Carroll, 1999; Lee ir kt., 2012). Šiame darbe pasirinkta suinteresuotųjų šalių klasifikacija, skirstant į vidinę ir išorinę dimensijas.



8 pav. Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę modelis

Remiantis analizuota literatūra, buvo sudarytas teorinis modelis, kuriame pateikiamas ŽIVP vaidmuo įgyvendinant vidinę ĮSA (žr. 8 pav.). Modelį sudaro dvi dedamosios: ŽIVP veiklos sritys ir vidinės ĮSA veiklos sritys. Pirmoji modelio dedamoji – ŽIVP veiklos sritys, kurios buvo išskirtos remiantis literatūroje ŽIVP esančiu funkcijų aprašu. Tai yra: strateginis planavimas; konsultavimas ir koučingas, konkurencingos organizacijos kūrimas; organizacijos kultūros puoselėjimas ir transformavimas. Antroji modelio dedamoji – vidinė ĮSA dimensija, kurią sudaro keturios sritys: darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimas; įvairovės ir įtraukties praktikų taikymas; darbuotojų ugdymas ir tobulinimas; darbuotojų psichologinės ir fizinės gerovės užtikrinimas.

3. Tyrimo metodologija

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – ištirti, kokį vaidmenį vaidina ŽIVP formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke.

Tikslui įgyvendinti išsikelti šie **tyrimo uždaviniai**:

1. nustatyti vidinės ĮSA sampratą komercinio banko atveju;
2. nustatyti ŽIVP funkcijų raišką komerciniame banke;
3. identifikuoti ŽIVP funkcijų sąsajas su vidine ĮSA komerciniame banke.

Teorinėje šio darbo dalyje buvo sudarytas ŽIVP vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA komerciniame banke modelis (žr. 8 pav.), jo raišką atskleisti padės empirinis tyrimas.

3.2. Tyrimo metodas ir instrumentas

Siekiant išsiaiškinti ŽIVP vaidmenį formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA, pasirinktas **kokybinis atvejo analizės tyrimo dizainas**, kadangi tyrimas atliekamas vienoje organizacijoje. Taip pat tyrimo metu derinami 2 tyrimo metodai, kurių dėka atlikta detali organizacijos analizė aiškinantis ŽIVP vaidmenį formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA.

Tyrimo metodai – dokumentų analizė ir interviu metodas. Dokumentų analizė atlikta siekiant išanalizuoti kaip ŽIVP pareigybė yra apibrėžiama analizuojamos organizacijos viduje. Jos metu buvo atlikta 4 šalių pareigybės aprašymų analizė, visa ši informacija susisteminta ir pateikta lentelėje (žr. 8 lent.). Interviu metodas naudojamas pateikiant informantams paruoštus klausimus individualiai ir įrašant jų atsakymus diktofonu. Šis metodas pasirinktas dėl galimybės įsigilinti į ŽIVP veiklą, suprasti pagrindines sąsajas tarp jo funkcijų ir vidinės ĮSA, kylančius iššūkius. O taip pat dėl galimybės praturinti tyrimą naujai atrasta informacija, kuri paaiškėjo interviu metu.

Interviu metodui įgyvendinti pasirinktas **tyrimo instrumentas** – pusiau struktūruotas interviu. Šis tyrimo instrumentas padėjo išlaikyti pokalbio struktūrą, kadangi klausimai užduodami pagal iš anksto paruoštus klausimus. Suteikiant pakankamą laisvę informantui pasidalinti savo suvokimu apie ŽIVP pareigybę, vidinės ĮSA sampratą ir kaip jo veikla yra susijusi su vidinės ĮSA formavimu ir įgyvendinimu. Atliekant interviu, vietomis tyrėjas įsitraukdavo ir užduodavo nenumatytus, tyrėjo nuomone, svarbius, patikslinančius klausimus, galinčius praturtinti tyrimą.

Klausimyną sudaro 32 klausimai, kurie sudaryti atsižvelgiant į tyrimo problematiką ir keliamus uždavinius. Klausimynas sudarytas remiantis literatūroje pateiktu ŽIVP pareigybės aprašymu bei išskirtomis vidinės ĮSA veiklomis (žr. 1 priedas). Klausimynas skirstomas į šias dalis:

1. įvadiniai klausimai. Šioje klausimų grupėje susipažįstama su informantu, jo darbine patirtimi. Aiškinamasi, kaip jis supranta savo pareigybę, kaip apibudina vidinę ĮSA bei kokios įmonės veiklos tai identifikuoja.
2. strateginis planavimas. Aiškinamasi ŽIVP veikla strateginio planavimo atžvilgiu, kokia yra vidinė įmonės politika darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, įtraukties ir įvairovės, darbuotojų ugdymo ir darbuotojų psichologinės ir fizinės gerovės atžvilgiu bei kokiomis veiklomis ŽIVP prisideda prie šių veiklų;

3. konsultavimas ir koučingas. Šiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kiek laiko įprastai ŽIVP skiria konsultacinėms veikloms, kokius klausimus konsultacijų metu jie sprendžia bei koks jų indėlis yra koučingo veiklose;
4. konkurencingos organizacijos kūrimas. Aiškinamasi, kaip ŽIVP prisideda prie konkurencingos organizacijos kūrimo per talentų valdymą, darbuotojų kaitos stebėjimą bei prisidedant prie darbo užmokesčio sistemos palaikymo ar tobulinimo;
5. kultūra ir transformacija. Šiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, koks yra ŽIVP vaidmuo inicijuojant ir įgyvendinant pokyčius, palaikant bei transformuojant organizacijos kultūrą;
6. apibendrinantys klausimai. Skirti apibendrinti informantų išsakytas mintis, suprasti kokią jų nuomone, potencialą formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA jie turi.

3.3. Tyrimo duomenų rinkimas ir analizės metodai

Tyrimui atlikti pasirinkti tos pačios organizacijos darbuotojai, atitinkantys numatytus tyrimo atrankos kriterijus. Tiriama organizacija pasirinkta pagal šiuos **kriterijus**:

1. pareigybė – ŽIVP ir Žmonių išteklių partneris (ŽIP);
2. darbo patirtis – minimali darbo patirtis ŽIVP pareigose – 1 m.

Interviu atlikti su 10 šios pareigybės darbuotojų, ŽIVP funkcijas atliekančių šiose šalyse: Švedijoje (4), Estijoje (1), Latvijoje (2), Lietuvoje (3). Šis tiriamųjų skaičius buvo užtektinas, kadangi pastebėtas duomenų prisotinimas.

Tiriama organizacija pasirinkta pagal šiuos **kriterijus**:

1. organizacija save pozicionuoja kaip socialiai atsakingą ir vykdo socialiai atsakingas veiklas bei iniciatyvas;
2. organizacijoje yra ŽIVP pareigybė.

Organizacijos apibūdinimas: baigiamojo projekto atvejo analizei pasirinkta tarptautinė, finansų/bankininkystės sektoriuje veikianti, bankines paslaugas teikianti organizacija, veikianti Baltijos šalyse bei Šiaurės Europoje. Nagrinėjamoje įmonėje dirba virš 15 tūkst. darbuotojų. Įmonė pasižymi organizacine branda, išvysta ŽIV padalinio infrastruktūra. ŽIVP pareigas šioje įmonėje atlieka apie 40 darbuotojų. Organizacija pasižymi plačiai taikoma socialiai atsakinga veikla bei jos integravimu į savo veiklos strategiją.

Organizacija ĮSA įgyvendina šiomis kryptimis: finansine, socialine, aplinkosaugine sritimis. Organizacija vadovaujasi tvarumo politika ir vizija, kuri buvo formuluojama remiantis JTO darnaus vystymosi tikslais. Ji pasižymi tuo, jog atsakingai renkasi tiek verslo partnerius, tiek tiekėjus, nefinansuoja ir neinvestuoja į įmones, vykdančias netvarias veiklas. Gausiai prisideda prie socialinių iniciatyvų – vykdomas finansinis švietimas, verslumo skatinimas, lygių galimybių užtikrinimas, sąmoningo vartojimo skatinimas ir kt. Įmonei svarbus sąžiningas elgesys tiek su klientais, darbuotojais, partneriais, todėl organizacijoje taikomi elgesio standartai, padedantys užtikrinti skaidrumą, taip pat teikiamos tvarumo ataskaitos. Didelis dėmesys yra skiriamas savo poveikio aplinkai sumažinimui.

Taigi, atvejo analizei pasirinkta organizacija pasižymi aktyviai įgyvendinamomis tvarumo iniciatyvomis, aktyvia komunikacija. Pasirinktoje organizacijoje išvystyta ŽIV padalinio infrastruktūra, yra ŽIVP pareigybė.

Tyrimo laikotarpis: interviu buvo atliekami 2022 m. balandžio mėnesį.

Prieš pradėdant tyrimą, informantai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, eiga, informacijos panaudojimu bei tyrimo etikos principais. Interviu užtruko apie 1 val., pokalbiai įrašomi diktofonu. Vėliau sudaromos transkripcijos naudojantis „Microsoft Word“ programa. Transkripcijos vidutiniškai sudaro 10 psl. Interviu buvo atliekami lietuvių bei anglų kalbomis. Kadangi interviu buvo atliekami dviem kalbomis, cituojant tekste, kai kurios citatos buvo verčiamos iš anglų į lietuvių kalbą.

Analizės metodai: kokybiniai duomenys analizuoti „Maxqda“ programa.

Etika: užtikrinamas pagarbos asmens privatumui principas. Informantai laisva valia sutiko dalyvauti tyrime, nebuvo verčiami, gerbiamas jų konfidencialumas, interviu medžiaga saugoma ir nepublikuojama.

Transkribavimo principai: atliekant interviu transkripciją, buvo laikomasi sąžiningumo bei pagarbos asmens privatumui principų. Taip pat užtikrinamas surinktos informacijos konfidencialumas, todėl transkribuojant pokalbius, buvo atliekamas kodavimas, informantai buvo nuasmeninti. Visi tiriamųjų žodžiai parašyti šnekamąja kalba, neatlikta jokių kalbos kultūros korekcijų, nepridėta papildomų žodžių. Taip pat transkribuojant nekoreguota ir tyrėjo kalba.

4. Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke tyrimo rezultatai ir diskusija

4.1. Demografinės informantų charakteristikos

Analizuojant tyrimo rezultatus, būtų svarbu apžvelgti tyrime dalyvavusių informantų demografinės charakteristikas (žr. 7 lent.). Siekiant užtikrinti informantų konfidencialumą, nenurodyti šie demografiniai duomenys: darbuotojų lytis, darbo patirtis organizacijoje ar ŽIV srityje, prižiūrimos verslo sritys bei struktūrinis pasiskirstymas.

7 lentelė. Informantų apibūdinimas

Informantas	Pareigybė	Darbo patirtis	Šalis
I1	Žmonių išteklių partneris	1,5 m.	Lietuva
I2	Žmonių išteklių partneris	4 m.	Lietuva
I3	Žmonių išteklių partneris	10 m.	Lietuva
I4	Žmonių išteklių partneris	6 m.	Švedija
I5	Žmonių išteklių partneris	12 m.	Latvija
I6	Žmonių išteklių verslo partneris	6 m.	Švedija
I7	Žmonių išteklių verslo partneris	20 m.	Švedija
I8	Žmonių išteklių partneris	7 m.	Latvija
I9	Žmonių išteklių partneris	4 m.	Estija
I10	Žmonių išteklių verslo partneris	4,5 m.	Švedija

Tyrime dalyvavo 10 darbuotojų užimančių ŽIVP ir ŽIP pareigas analizuojamoje organizacijoje. Verta pastebėti, kad analizuojamoje organizacijoje, vyrauja du skirtingi šios pareigybės pavadinimai ŽIP ir ŽIVP. Kaip teigia informantas: „I6: šie du terminai gana lengvai susimaišo mūsų įmonės viduje“. Tam pritaria ir kitas informantas: „I4: mano asmenine nuomone, mes neturime labai aiškaus HR partnerio rolės aprašo [...] ne visai žinome ar yra skirtumas tarp ŽIV partnerio ir ŽIVP“. Visgi, aiškinantis šių pareigybių skirtumus, išryškėjo tai, jog pavadinimas turėtų atskirti ŽIVP funkcijas, kadangi ŽIVP turėtų daugiau operuoti strateginiame bei taktiniame lygmenyje: „I6: šiuo metu turiu ŽIVP pareigas, o tai iš esmės yra tai, kad tai turėtų būti labiau taktinis, strateginis vaidmuo, remiantis organizacijos plėtrą“. Visgi, kaip teigia informantai, šis skirtumas yra daugiau teoriniame lygmenyje: „I7: kalbant apie mūsų organizaciją, tai nėra toks didelis skirtumas, nes iš tikrųjų siekiame, kad turėtume tik ŽIVP, nes tai kelia klausimų kas yra ŽIP, kas yra ŽIVP“. Tam pritaria ir kita informantė: „I10: kiek aš esu susidūrusi, jie neturi labai didelio skirtumo“. Todėl galima teigti, jog šios pareigybės savo veikla neturi ryškių skirtumų.

Kadangi organizacija veikia per 4 sritis, atsižvelgiant į šios pareigybės pasiskirstymą kiekvienoje šalyje, pasirinkti: 4 darbuotojai iš Švedijos, 3 darbuotojai iš Lietuvos, 2 darbuotojai iš Latvijos ir 1 – iš Estijos. Verta atkreipti dėmesį, kad organizacijoje ŽIVP pareigybė veikia per tris struktūrinius lygmenis: lokalių, Baltijos šalių ir grupinių funkcijų. Kaip teigia informantai, šis pasiskirstymas taip pat lemia ŽIVP atsakomybes bei veiklos sritis: „I9: visi ŽIVP turime kiek skirtingas roles, kurios priklauso nuo verslo vieneto, kurį jie prižiūri, kokioje grupinėje, lokaloje ar Baltijos šalių struktūroje yra“. Skirtumą tarp lokalių ir grupinių struktūrų, informantai aiškina taip: „I10: jie daugiau orientuojasi į platesnį paveikslą“. Tuo tarpu, Baltijos šalių struktūrose esantys ŽIVP prižiūri verslo vienetus, operuojančius Baltijos šalyse. Analizuojant geografiniu aspektu, išryškėja ir tam tikri

skirtumai tarp ŽIVP: „I9: greičiausiai didžiausias skirtumas tarp Švedijos kolegų ir Baltijos šalių kolegų, manau, Baltijos šalių kolegos yra labiau įtraukti į kasdieninę veiklą.“. Įprastai kiekvienas ŽIVP turi sau priskirtą kuruojamą verslo vienetą ar vienetus: „I7: šioje organizacijoje, tu nuolat turi verslo vienetą ar kelis, kuriems tu esi pagrindinis ŽIV kontaktas, tai gali būti ekvivalentas ŽIV vadovo mažesnėse įmonėse“. Todėl matoma, kad ŽIVP pasiskirsto verslo vienetais, su kuriais dirba.

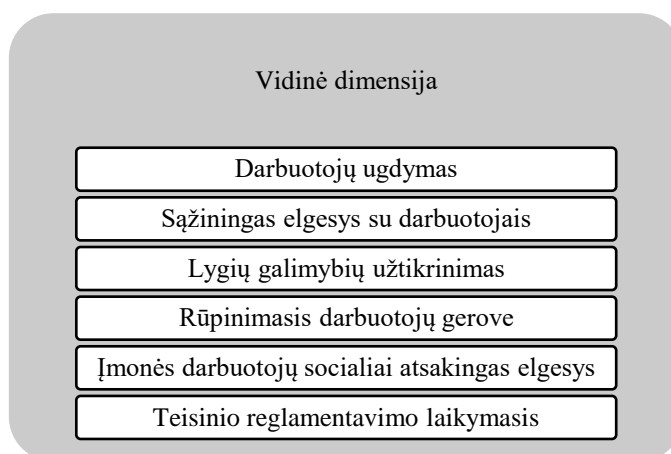
Analizuojant informantų darbo patirtį, pastebima, kad minimali darbo patirtis ŽIVP pareigybėje yra 1,5 m. Visgi, didžioji dalis informantų ŽIVP funkcijas atlieka nuo 4 m. Verta atkreipti dėmesį, kad visi ŽIVP turi ilgametę patirtį ŽIV srityje, beveik visi ŽIVP ŽIV srityje dirba virš 5 m. Daugelis informantų prieš šią poziciją užėmė įvairias pozicijas ŽIV srityje – ŽIV administravimo specialistų, atrankų specialistų, ugdymo konsultantų, projektų vadovų ir kt. Kalbant apie darbuotojus, turinčius patirties kitose organizacijose, pastebima, kad dažniausiai tai – konsultacinės įmonės, atrankų agentūros. Nemaža dalis informantų analizuojamoje įmonėje dirba nuo pat studijų baigimo. Dažniausiai jie savo karjerą pradėjo nuo klientų aptaravimo, konsultacinių pozicijų. Kai kurie jų, užėmė vadovaujamas pareigas, taip pakreipiant savo karjerą į ŽIV sritį.

Apibendrinant, tyrimui pasirinkta 10 informantų iš 4 skirtingų šalių. ŽIVP patirtis šioje pareigybėje vyrauja nuo 1,5 iki 20 m. Nors organizacijoje yra dviejų tipų pareigybės, ryškių skirtumų neišskiriama. Organizacijoje egzistuoja ŽIVP pasiskirstymas taip pat pagal segmentus bei struktūras, kuriose šie specialistai veikia.

4.2. Vidinės įmonių socialinės atsakomybės samprata komercinio banko atveju

Atliekant tyrimą, informantų taip pat buvo prašoma paaiškinti, kaip jie supranta vidinę ĮSA bei kokios veiklos tai liudija. Todėl, siekiant išsiaiškinti ŽIVP vaidmenį formuojant ir įgyvendinant įmonių socialinę atsakomybę, pirmiausia bus apžvelgiama vidinė ĮSA samprata, informantų supratimu.

Paklausus informantų, kaip jie supranta vidinę ĮSA, daugelis ją susiejo su ŽIV veiklomis ir praktikomis. Buvo išskirtos šešios pagrindinės veiklų sritys, per kurias, informantų nuomone, reiškiasi socialiai atsakingas elgesys darbuotojų atžvilgiu (žr. 9 pav.).



9 pav. Vidinės ĮSA samprata informantų vertinimu

Dažniausiai informantų buvo minima darbuotojų ugdymo sritis, kuri yra suprantama kaip visą gyvenimą trunkantis mokymasis, kvalifikacijos kėlimas bei persikvalifikavimas. Pasikeitus verslo poreikiams, socialiai atsakinga įmonė turėtų dėti visas pastangas siekiant išlaikyti darbuotoją. Padėti įgyti reikiamas kompetencijas, naujai verslo funkcijai atlikti: „I2: jeigu darbuotojas dirba vienoje iš pozicijų, kuri yra nykstanti, tai socialinė atsakomybė yra, kaip pasirūpinti, kad jis neprarastų darbo

vietos, bet įgautų tinkamų įgūdžių“. Taip pat prie darbuotojų ugdymo srities, buvo išskirtos ir karjeros galimybės, kurias įmonė turėtų suteikti darbuotojui: „I2: kaip žmogui padėti šioje organizacijoje rasti kelią viduje, vidinės karjeros galimybės“. Taigi, galima teigti, kad darbuotojų ugdymas yra siejamas su pastoviu darbuotojo ugdymu, suteikiamomis galimybės keisti savo darbo kryptį bei kompetencijas.

Vidinę socialinę atsakomybę informantai taip pat aiškino per sąžiningą elgesį su darbuotojais. Jis suprantamas kaip teisingumas, atvirumas, skaidrumas darbuotojų atžvilgiu: „I1: teisingumas prieš darbuotoją, turint omeny tiek atlygį, tiek proceso prasme, kuriuose jie dalyvauja“. Taip pat, kitas svarbus aspektas, atvira komunikacija, informavimas apie pasikeitimus versle: „I3: socialiai atsakingas verslas, turbūt iš anksto planuoja, numato, kas galėtų vykti su darbuotojais“. Kaip socialiai neatsakingo verslo pavyzdį, informantas įvardijo: „I3: įvyksta pokytis, ateinam pas darbuotojus ir sakom, viskas, nebereikia jūsų [...], mes ten jums dar ir kažko neišmokėsime, o paieškosime priekabių, kaip ten jus atleisti sutaupant pinigų“. Tad matoma, kad socialiai atsakingas elgesys yra ne tik sąžiningas ir pagarbus bendradarbiavimas su esamu darbuotoju, tačiau ir teisingas jo išlydėjimas.

Įvairovės skatinimas ir lygių galimybių užtikrinimas taip pat buvo išskirtas kaip svarbus, socialiai atsakingos įmonės bruožas: „I1: kaip mes sugebame atsivėlgti ir reaguoti į tam tikros jautresnės grupės žmones“. Svarbią dalį, informantų teigimu, užima rūpinimasis darbuotojo gerove. Pagal informantų teiginius, buvo išskirtos dvi sritys: fiziologinė ir psichologinė gerovė: „I3: mūsų socialinė atsakomybė eina per tai, kad mes siekiame užtikrinti ir emociškai ir fiziologiškai sveiką, saugią aplinką“. Taip pat, deklaruojamų vertybių laikymasis, kurios yra „I1: tam tikras moralės kompasas“. Prie socialinės atsakomybės veiklų dar buvo išskirtas teisinio reglamentavimo laikymasis. Taip pat, kai kurie informantai ĮSA darbuotojų atžvilgiu aiškino ir kaip pačių darbuotojų socialiai atsakingą elgesį, įsitraukimą į įmonės organizuojamas socialines iniciatyvas.

Taigi, galima teigti, kad pagrindines vidinės ĮSA veiklas informantai sieja su darbuotojų ugdymu, sąžiningu elgesiu, lygių galimybių užtikrinimu, rūpinimusi darbuotojų gerove, teisinio reglamentavimo laikymusi bei pačių darbuotojų socialiai atsakingu elgesiu. Todėl, galima teigti, jog vidinė ĮSA, informantų supratimu, yra glaudžiai susijusi su ŽIV veiklomis.

4.3. Žmonių išteklių verslo partnerio funkcijų raiška komerciniame banke

Pereinant prie ŽIVP funkcijų raiškos analizuojamoje organizacijoje nustatymo, verta pastebėti, kad ši pareigybė yra gan apibrėžta ir įsitvirtinusi nagrinėjamoje organizacijoje. Visgi, kaip pastebi informantai, ši pareigybė organizacijoje yra peržiūrima, tad iki šiol yra tobulinama. Analizuojant ŽIVP vaidmenį formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA, svarbu išsiaiškinti, kaip ŽIVP pareigybė yra suprantama analizuojamoje organizacijoje bei kokia yra jos funkcijų raiška.

Informantų paklausus, kaip jie galėtų apibudinti ŽIVP pareigybę, buvo išskirta, jog ši pozicija, pirmiausia orientuojasi į glaudų santykį su verslu: „I7: tai, žinoma, yra apie verslo supratimą“. Taip pat išskirta šios pareigybės stipri orientacija į verslą: „I1: bet kur yra viena iš partnerio, bent jau mūsų organizacijoje, stiprybių, ir pridėtinių verčių, stipri orientacija į verslą, rezultatus [...] tas irgi padiktuoja mūsų darbų spektrą ir temas“. Kiti išskyrė jo vaidmenį kaip ŽIV padalinio atstovo vadovams: „I5: ŽIVP vaidmuo būti pagrindiniu žmogumi, kuris veda vadovus pro visus ŽIV procesus“. Taip pat buvo informantų teigiančių, jog ŽIVP yra atsakingas ir už darbuotojų savijautą organizacijoje: „I5: manau, kad ŽIVP užtikrina, kad mūsų darbuotojai turėtų [...] gerą patirtį banke“. Be ŽIVP įprastų funkcijų, šie specialistai taip pat turi ir papildomų atsakomybių: „I4: mes taip pat,

be faktinės paramos savo vadovams, turime tam tikrą specializaciją procesuose, kur informuojame ir savo personalo kolegas“. Informantų teigimu: „I10: mes turime skirtingas temas [...] taip yra todėl, kad dirbame su žmonėmis. Taigi, tai pakankamai atvira ir lanksti pozicija“. Tad galima pastebėti, kad tai yra labai dinamiška ir apimanti daug sričių pareigybė.

Informantų paprašius apibūdinti savo pareigas, daugelis pabrėžė šios pareigybės problemškumą: „I1: ta mano partnerio rolė iš dalies ir tipiška ir netipiška“ arba „I2: visada yra labai sunku papasakoti, ką aš veikiu“. Panašu, kad neapibrėžtumas susiformuoja dėl pačios pareigybės specifikos ir itin plataus klausimų spektro, kadangi, kaip teigia informantai, yra „I1: bent 20 procesų, kuriuose partneris vienokį ar kitokį vaidmenį atlieka skirtingu laikotarpiu“. Kitas informantas pabrėžia: „I2: turbūt ir yra HR partnerio rolės vienas iš sunkumų, kad tu turi labai daug visko [...] ir visko tiksliai negali žinoti, bet žinai kur rasti, arba su kuo pasikalbėti“. Kita vertus, neapibrėžtumą lemia dar ir tai, jog ši pozicija liečia žmonių santykius ir elgesį, kur vyrauja daug vietos interpretacijai bei subjektyvumui, kadangi kartais „I1: nėra kuo pasiremti, koks yra tas teisingas sprendimas“. Todėl, kaip teigia informantai, nors organizacijoje egzistuoja etikos kodeksas ir yra daug vidinių tvarkų ir procedūrų, kartais būna sudėtinga įvertinti sprendimo teisingumą.

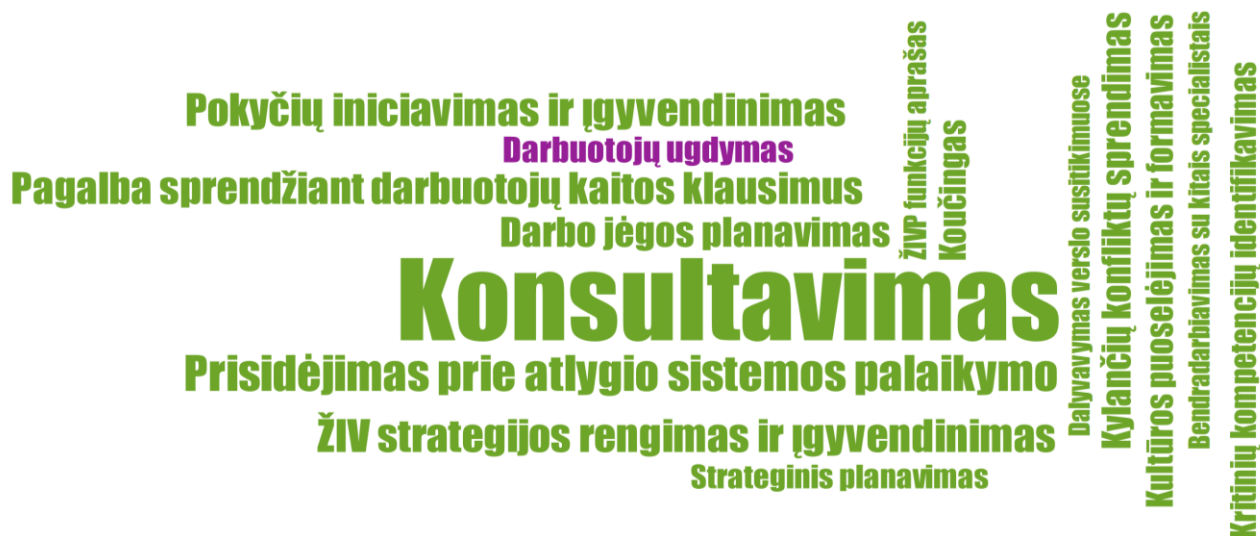
Aiškinantis ŽIVP apibrėžimą tiriamoje organizacijoje, buvo analizuojamas ir darbo autorės susistemintas ŽIVP pareigybės aprašymas (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Žmonių išteklių verslo partnerio pareiginiai nuostatai (remiantis analizuojamos organizacijos vidiniais pareigybės nuostatais)

Strateginis planavimas	Konsultavimas	ŽIV politikos ir praktikų įgyvendinimas ir tobulinimas	Patikimos partnerystės kūrimas	Organizacijos kultūros palaikymas
<ul style="list-style-type: none"> – kritinių kompetencijų bei jų lygio užtikrinimas, strateginis darbo jėgos planavimas, pakeičiamumo užtikrinimas; – prisidėjimas prie įmonės/ verslo srities strategijos įgyvendinimo per ŽIV; – įmonės strategijos veiklų įgyvendinimas, teikiant aukšto lygio ŽIV paslaugas. 	<ul style="list-style-type: none"> – vadovų konsultavimas ŽIV ir kultūros klausimais (darbuotojų motyvavimas, apdovanojimas, įsitraukimas ir kt.); – vadovų informavimas apie besikeičiančias reguliacines normas, ŽIV politiką bei procesus, teikiamą jų naudą (įdarbinimas, veiklos efektyvumo valdymas, apdovanojimų sistema ir kt.). 	<ul style="list-style-type: none"> – ŽIV politikos bei procesų įgyvendinimo užtikrinimas prižiūriuose verslo vienetuose (reguliacijų, etinių standartų laikymasis); – dalyvavimas grupiniuose ir lokaliuose ŽIV projektuose tobulinant ŽIV procesus bei politiką; – aktyvus bendradarbiavimas su kitais kompetencijų centrais organizacijoje sprendžiant verslo problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> – nuolatinis verslo vieneto veiklos stebėjimas, dalyvavimas planavimo procese žvelgiant iš ŽIV pusės, teikti pasiūlymus; – ŽIV duomenų analizė ir interpretacija, aiškinantis kilusias problemas verslo vienetė; – konstruktyvių santykių kūrimas su verslo sričių vadovais, įsitraukiant į bendras diskusijas, patikimos partnerystės kūrimas. 	<ul style="list-style-type: none"> – rūpinimasis darbuotojų ir vadovų psichologine gerove, darbuotojų pasitenkinimo stebėjimas; – bendrų procesų, susijusių su organizacine kultūra, lyderyste skatinimu bei įgyvendinimu.

Atlikus dokumentų analizę, galima matyti, jog pagal pareigybės aprašą, galima išskirti pagrindines sritis: strateginį planavimą; konsultavimą; ŽIV politikos ir praktikų įgyvendinimą; patikimos partnerystės kūrimą; organizacijos kultūros palaikymą. Tad organizacijoje ŽIVP veikia kaip organizacijos strategijos, per ŽIV veiklas ir praktikas įgyvendintojas, vadovų konsultantas, kuriantis patikimą partnerystę.

Interviu metu surinktų duomenų analizė parodė panašius rezultatus. Analizuojant interviu transkriptus, buvo sudarytas dažniausiai pasikartojančių ŽIVP funkcijų debesis (žr. 10 pav.).

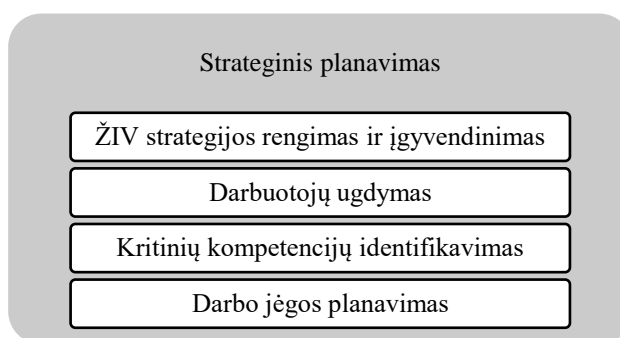


10 pav. Dažniausiai pasikartojančių ŽIVP funkcijų raiška (žodžių debesis)

Sudarytas debesis rodo, jog vienos dažniausiai pasikartojančių funkcijų yra konsultavimas, prisidėjimas prie atlygio sistemos palaikymo, pokyčių iniciavimas, ŽIV strategijos rengimas ir įgyvendinimas, pagalba sprendžiant darbuotojų kaitos klausimus. Tai rodo, jog pasakodami apie savo darbo pobūdį, informantai dažniausiai paminėjo šias funkcijas. Tai leidžia teigti, kad ŽIVP didžiąją savo laiko dalį skiria konsultavimui, strateginiam planavimui, prisidėjimui prie atlygio sistemos palaikymo.

Išanalizavus kokybinius duomenis, buvo išskirtos pagrindinės ŽIVP veiklos sritys bei funkcijos, kurios pateikiamos žemiau (žr. 11, 12, 13, 14 pav.).

Kalbant apie ŽIVP vieną iš veiklos sričių – strateginį planavimą, verta atkreipti dėmesį, kad čia ŽIVP veikia keturias išskirtas sritis: ŽIV strategijos rengimą ir įgyvendinimą, darbuotojų ugdymą, strateginį darbo jėgos planavimą bei kritinių kompetencijų identifikavimą (žr. 11 pav.).



11 pav. ŽIVP strateginio planavimo veiklos

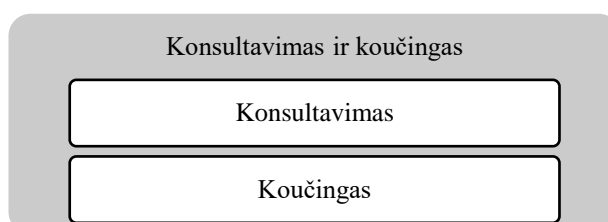
Analizuojanti ŽIVP indėlį formuojant ŽIV strategiją, pastebima, jog nors įprastai ŽIV strategija organizacijoje yra formuojama ŽIV vadovybės: „I2: „personalo vadovas su mumis pasišneka [...] tada tą informaciją neša į aukštesnius lygius. Aišku, grupės mastu yra sudeliojama vizija“, ŽIVP turi taip pat svarbų vaidmenį. Informantų teigimu, prie strategijos formavimo jie prisideda stebėdami verslo poreikius: „I3: prisidedu nešdama žinių iš verslo, mūsų formuotojams, nes mes dirbam su verslu, mes pamatome kas ten jiems sekasi, kas nesiseka [...] ir tada mes nešame žinutę“. Kitaip tariant, ŽIVP yra atsakingi už nuolatinį savo verslo vienetų stebėjimą ŽIV aspektu ir informacijos

surinkimu, kylančius iššūkius. Šiuos pasiūlymus jie gali pateikti ŽIV vadovui, kuris aktyviai dalyvauja strategijos formavime.

ŽIVP aktyviai dalyvauja ŽIV strategijos įgyvendinimo procese: „I1: įgyvendinimo procese, dėliojamės taktinius sprendimus, skirstomės atsakomybėmis [...], tad įgyvendinimo procese mes dirbame išsijuose“. Kaip teigia informantai, suformavus strategiją, pagal sudėliotas strategines veiklas, planuojasi savo veiklas bei kokiais būdais šią strategiją įgyvendins: „I3: prisidedu per tu tikslų išsikėlimą, galvoju apie tai, ką aš darysiu savo srityse“. Taip pat, kaip teigia informantai, tam jie turi pakankamai didelę laisvę įgyvendinant strategiją. Verta pabrėžti, kad ŽIVP strategijos įgyvendinime dalyvauja ir nuolat primindami ir komunikuodami vadovams. Tad ŽIVP galima vadinti ŽIV strategijos ir ŽIV politikos rėmėju: „I3: pagrindinis [...] dalykas, turbūt yra užtikrinti, kad organizacijoje gyvuotų ta HR'o politika“. Taip pat, ŽIVP dažnai veikia kaip ne tik ŽIV strategijos, bet ir bendros organizacijos strategijos įgyvendintojas: „sakyčiau, kad pagrindinė rolė partneriui yra strategijos palaikymas“. Todėl, galima teigti, kad ŽIVP aktyviai dalyvauja strategijos įgyvendinime.

Taip pat ŽIVP aktyviai prisideda prie darbuotojų ugdymo planavimo bei kritinių kompetencijų identifikavimo: „I5: kalbamės [...] kaip mes išleisime mokymų biudžetą, kokie yra prioritetai, kuriuose mes dedame į pirmą vietą, kuriuos į paskutinę“. Tad matoma, kad didele dalimi ŽIVP orientuojasi į prioritetų dėliojimą: „I5: mano rolė, suprasti, nustatyti prioritetus, kur mes investuosime pinigus ir kokių mokymų mums reikia, kokių tobulinimo veiklų mums reikia“ arba: „I3: „sakome, kad žiūrėkite, jeigu norime, kad organizacija nujudėtų ten ir ten, tai reikia dirbti su tuo, ir tuo“. Verta pastebėti, jog ne visuomet kritinės kompetencijos yra išskiriamos pačių verslo partnerių. Dažnu atveju, jos yra nustatomos grupės lygiu. Visgi, kaip partneriai teigia, patys vadovai palieka didelį indėlį identifikuojant svarbiausius talentus savo komandoje: „I8: manau, kad vadovai yra tikrai kompetentingi vedant diskusijas dėl veiklos tobulinimo ir kaip darbuotojai gali augti organizacijos viduje“. Taip pat, didele dalimi ŽIVP prisideda prie darbo jėgos planavimo: „I8: etatų planavimas ar biudžeto sudarymas, [...] diskutuoju su kiekvienu vadovu: kiek darbuotojų tu turi, kaip tą matai ateityje, ar tau reikės tokio paties skaičiaus darbuotojų, o kaip dėl biudžeto?“. ŽIVP dažnai dalyvauja diskusijose su vadovais apie reikiamų etatų (angl. FTE) skaičių, kaip bus paskirstytas biudžetas.

Kalbant apie konsultavimą ir koučingą (žr. 12 pav.), verta paminėti, jog konsultavimas, pačių informantų buvo minimas kaip dažniausia ŽIVP veikla: „I5: gerų santykių kūrimas su vadovais ir jų vedinimas per mūsų turimas gaires, kad iš tikrųjų turėtume bendrą požiūrį ir praktiką, kurią remiame per įdarbinimo, adaptavimo ciklus darbuotojams“. Analizuojant ŽIVP kaip konsultanto vaidmenį, pastebima, jog didžiąją savo laiko dalį, informantai skiria vadovų konsultavimui: I4: sakyčiau, kad vadovus aš konsultuoju beveik kiekvieną dieną“. Paklausus, kokiais įprastai klausimais ŽIVP konsultuoja vadovus, buvo išskirtos šios klausimų grupės: darbuotojų veiklos efektyvumas, darbuotojų ugdymas, ŽIV procesų ir politikos įgyvendinimas, atlygio klausimai, pagalba įgyvendinant pokyčius.

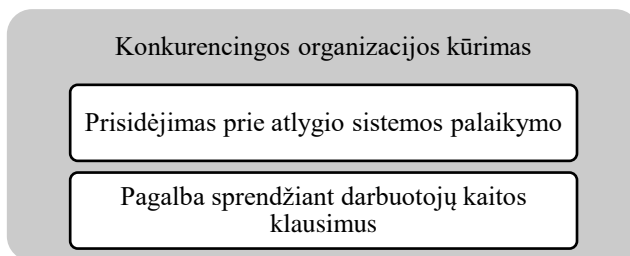


12 pav. ŽIVP konsultavimo ir koučingo veiklos

Nors ŽIVP pareigybė tradiciškai orientuota į darbą su vadovais, dažnu atveju tenka konsultuoti ir darbuotojus: „I1: dažnai tenka“. Verta pastebėti, kad ŽIVP dirbantys Švedijoje, prie to prisideda rečiau: „I6: ne, mes neturime daug ryšio su darbuotojais“. Kalbant apie klausimus, kuriuos sprendžia konsultuodami darbuotojus, dažniausiu atveju tai yra konfliktinės situacijos, gauti skundai, nepasitenkinimas vadovo elgesiu, darbo sąlygomis: „I2: darbuotojai įvairiom temom kreipiasi... Karjera, netinkamas atlyginimas [...] daugiau skundai ir nepasitenkinimai. Atleidimo situacijos. Tai vėl tada kalbiesi ir su darbuotoju ir su vadovu, bandai surasti tą viduriuką“. Taip pat dalis informantų paminėjo, kad kartais darbuotojams paaiškina apie ŽIV procesus arba nukreipia į kitus ŽIV specialistus.

Verta atkreipti dėmesį, jog didžioji dalis informantų teigė taikantys koučingą kaip darbo įrankį: „I8: manau, kad koučingas yra didelė mūsų darbo dalis [...] visi mūsų pokalbiai su vadovais yra daugiau mažiau koučingas“ arba „I1: „susideda į paties vadovo koučimą, kaip jis turėtų dirbti arba tam tikras problemas peradresuoti komandai“. Pastebima, kad kartais informantams tenka koučinti ir darbuotojus, dažniausiai jų karjeros planavimo klausimais: „I9: jeigu kalbame apie karjeros koučingą [...] darbuotojai kartais kreipiasi į mane, klausdami patarimo karjeros planavimo klausimais“. Visgi, kalbant apie koučingo veiklas, nebuvo vieningo atsakymo, kadangi kai kurie partneriai teigia, norintys šią techniką taikyti dažniau: „I1: nepasakyčiau, kad labai dažnai, norėtuši tą daryti dažniau“. Tad galima teigti, kad didžioji dalis ŽIVP naudoja koučingą kaip darbo įrankį.

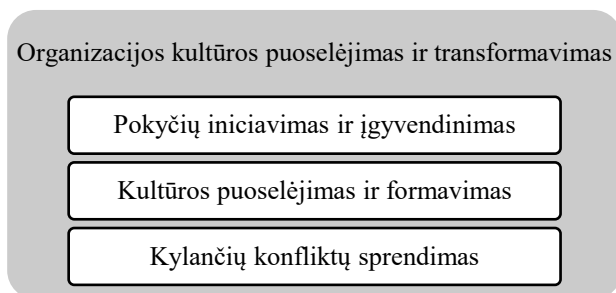
Kalbant apie kitą veiklos sritį, konkurencingos organizacijos kūrimą, čia ŽIVP taip pat vaidina svarbų vaidmenį (žr. 13 pav.). Šioje veikloje galima išskirti pagrindines veiklos sritis: prisidėjimas prie atlygio sistemos palaikymo, pagalba sprendžiant darbuotojų kaitos klausimus, bendradarbiavimas su kitais ŽIV specialistais.



13 pav. ŽIVP konkurencingos organizacijos kūrimo veiklos

Verta pastebėti, kad ŽIVP itin dažnai minėjo, jog viena svarbiausių jų funkcijų, yra prisidėjimas prie atlygio peržiūrų. Kaip teigia informantai, organizacijoje egzistuoja atskiras padalinys, formuojantis darbo užmokesčio sistemą: „I2: yra standartas, yra atskira komanda, kuri užbrėžia liniją, kokios turi būti taisyklės. Aš kaip HR partneris, esu tos sistemos palaikytojas“. Todėl, siekiant užtikrinti šios sistemos veikimą, ŽIVP nuolat dalyvauja užmokesčio peržiūros procese. Dažniausios veiklos būna metinė darbo užmokesčio peržiūra, įsitikinant, kad visų komandos narių darbo užmokestis atitinka jo kvalifikaciją bei rinką. Taip pat darbo užmokestis peržiūrimas įdarbinant naujus darbuotojus, lyginama, ar jo darbo užmokestis yra teisingas kitų komandos narių atžvilgiu. Kitas svarbus aspektas, kad ŽIVP stebi rinką ir išorėje, dažnai užsiima rinkos analize: „I1: analizuojame situaciją viduje, tiek analizuojame kas yra išorėje, ar mes esame konkurencingi, ar gebam tam tikrus žmones pritraukti, kokių reikia sprendimų“. Taip pat, ŽIVP kartais teikia pasiūlymus dėl priedų sistemos tobulinimo, sprendžia klausimus susijusius su darbuotojų kaita.

Kalbant apie ŽIVP kaip kultūros puoselėtoją ir transformuotoją (žr. 14 pav.), galima pastebėti, kad ŽIVP dažnai dalyvauja tiek pokyčių iniciavime, tiek įgyvendinime, organizacijos kultūros kūrimo ir puoselėjime.



14 pav. ŽIVP organizacijos kultūros puoselėjimo ir transformavimo veiklos

Tiesa, kartais jų dalyvavimą lemia struktūrinis išsidėstymas ir tai, kuriuos verslo vienetus ŽIVP prižiūri: „I5: inovacijas aš galiu įgyvendinti tose srityse, kur galime. Ir daugiau laisvės mes turime lokaliuose struktūrose, kalbant apie grupines, sakyčiau, kad neturime tokios laisvės, nes tai ateina iš vadovybės“. Prie pokyčių iniciavimo prisideda per dėmesio atkreipimą į tam tikrus rodiklius. Tuo tarpu įgyvendinant pokyčius, ŽIVP gali veikti per įvairias dirbtuves ir tam turi pakankamai daug laisvės lokaliuose struktūrose: „I4: nepasakyčiau, kad labai prisidedu prie inovatyvių pokyčių, bet aš prisidedu fasilituodama įvairias dirbtuves ir diskusijas, kuriose gali prieiti prie kūrybingų idėjų“.

Galima teigti, kad ŽIVP funkcijos apima platų funkcijų spektrą. Funkcijų gausa sąlygoja ir tai, jog šiai pareigybei yra būdingas dažnas informacijos atnaujinimas, kuris pasak partnerių yra būtinas: „I1: neišvengiamai turi domėtis...Ir patys vadovai domisi ir girdi, ir yra ypač pasikaustę, pvz.: atlygis“. Kiti informantai išskyrė, jog nuolatinis domėjimasis savo sritimi yra svarbus vertės kūrimui: „I8: jeigu nesivadovauji naujausia informacija, būti geru partneriu labai sunku [...] priešingu atveju, susidaro situacija, kai tavo klientai žino kažką daugiau nei tu. Ir, žinoma, tada jie nemato tavo darbo vertės.“ Paklausus, kokiais kanalais dažniausiai naudojasi, norint atnaujinti informaciją, jų teigimu, dažnai tai yra išoriniai kanalai – straipsniai, tinklapiai, naujienų apie išorės organizacijų veiklą sekimas, dalyvavimas seminaruose bei mokymuose. Svarbu pabrėžti, jog organizacijoje vyrauja žinių dalijimosi kultūra, tad ne mažai informacijos ŽIVP gauna ir dalindamasi vieni su kitais: „I8: aš manau, kad mes turime labai gerą informacijos dalijimąsi tarp kolegų personalo srityje [...] turime praktiką, kad dalijamės naujausiomis tendencijomis, straipsniais, galbūt kai kuriais mokymais“. Galima teigti, jog ŽIVP informaciją atnaujina tiek išoriniais, tiek vidiniais kanalais.

Kalbant apie ŽIVP potencialą, buvo informantų teigiančių, jog mato didelį neišnaudotą savo pareigybės potencialą: „I3: kad neišnaudotas potencialas mano pareigybės, tai aš tikrai matau, [...] mes kartais labai užsikasame tokiuose techniniuose dalykuose“. Tam pritaria ir kitas informantas, teigdamas, jog ŽIVP pareigybėje turėtų būti mažiau operatyvinio lygmens funkcijų: „I2: manau, kad mūsų organizacijoje vis dar yra daug operatyvinės ir taktinės dalies ŽIVP vaidmenyje“.

Taigi, galima teigti, kad analizuojamoje įmonėje ŽIVP pareigybė yra pakankamai apibrėžta, egzistuoja šios pareigybės aprašymas. ŽIVP organizacijoje veikia per šias sritis – strateginį planavimą; konsultavimą ir koučingą, konkurencingos organizacijos kūrimą; organizacijos kultūros puoselėjimą ir transformavimą. Taip pastebima, kad ŽIVP būdingas nuolatinis informacijos atnaujinimas tiek verslo, tiek ŽIV srityje. Visgi, išryškėja tam tikri iššūkiai, kylantys šiai pareigybei – dėl darbų gausos, ŽIVP dažnai būna užimti operacinėmis užduotimis, o veiklos sričių ir funkcijų gausa lemia ir šios pareigybės problemškumą.

4.4. Žmonių išteklių verslo partnerio funkcijų sąsajos su vidine įmonių socialine atsakomybe komerciniame banke

4.4.1. Vidinės įmonių socialinės atsakomybės raiškos pavyzdžiai komerciniame banke

Išsiaiškinus vidinės ĮSA sampratą informantų supratimu bei ŽIVP funkcijų raišką tiriamoje organizacijoje, toliau būtų svarbu apžvelgti vidinės ĮSA raiškos pavyzdžius analizuojamos organizacijos atveju.

Kalbant apie tai, kaip patys informantai vertina savo organizaciją, daugelis šių įmonę įvardija kaip itin socialiai atsakingą ir jautrią savo darbuotojams: „I2: *manau, kad mūsų įmonė yra labai atsakinga, kartais net labiau atsakinga nei versli*“. Pastebima, kad organizacija visuomet pasižymėjo socialiai atsakingu elgesiu ir tai yra išsiskiriantis jos veiklos istoriją: „I4: *mes turime patirties, įgyvendinant socialiai atsakingas veiklas*“. Informantų teigimu, įmonė vykdo itin daug iniciatyvų, susijusių su vidine ĮSA dimensija. Todėl, žemiau pateiktose lentelėse yra išskirtos pagrindinės analizuojamos organizacijos socialiai atsakingos veiklos, nukreiptos į vidinę ĮSA dimensiją bei tai pagrindžiantys teiginiai (žr. 9, 10, 11, 12 lent.).

Žvelgiant į įmonės veiklas užtikrinant darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, verta pažymėti, kad organizacija daug investuoja į darbuotojų asmeninės gerovės užtikrinimą (žr. 9 lent.). Nors organizacija vykdo daug vidinių iniciatyvų, nuolat dirbama ties darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tobulinimu. Vienas pavyzdžių, organizacijoje vykstantis projektas, kurio metu buvo dar kartą pažvelgta į darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą organizacijoje bei kokie iššūkiai ir problemos kyla siekiant tai išlaikyti. Tad organizacijoje yra nuolat stebimas darbuotojų pasitenkinimas, jų pačių vertinimas apie tai kaip jiems pavyksta suderinti savo darbą bei asmeninį gyvenimą.

Verta atkreipti dėmesį, kad prie šito organizacija prisideda rūpindamasi savo darbuotojų gerove. Ji palaiko erdves darbuotojų atžaloms leisti laiką po pamokų, suteikiamos papildomos apmokamos laisvos dienos išimintinių įvykių savo asmeniniame gyvenime paminėjimui. Taip pat darbuotojams suteikiamos lanksčios darbo valandos, galimybė savo darbo grafiką pasikoreguoti pagal savo poreikius. Kitas svarbus aspektas, jog organizacijoje yra nuolat didinamas darbuotojų sąmoningumas. Daug informacijos šia tema darbuotojai gali pasiekti vidinėse organizacijos mokymosi platformose, organizuojamose atvirose paskaitose. Taip pat aktyviai bendraujama su komandų vadovais, jie yra supažindinami su iššūkiais, kylančiais dėl darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimo bei kokiais būdais tai reikėtų spręsti.

9 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimas analizuojamoje organizacijoje

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatų pavyzdžiai
Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimas	Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso monitoringas	Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso matavimo įrankiai	I2: „Ir įrankis paleistas pasimatuoti savo balansą“ I7: „Apklausa yra puikus įrankis pažiūrėti kaip tu jautiesi. Mes ten klausiamo klausimų apie asmeninio gyvenimo – darbo balanso užtikrinimą“
		Rūpinimasis darbuotojų gerove	I3: „Turime [...] patalpas ir erdves, kuriose darbuotojai gal atsivesti vaikus“ I9: „Mes turime papildomas [...], skirtingų tipų atostogų dienas svarbių švenčių mūsų gyvenime paminėjimui“
	Laisvos dienos asmeninėms sukaktims/ šventėms paminėti		

		Lanksčių darbo sąlygų palaikymas	I3: „Tikime, kad palengvinsime jums gyvenimą, siūlydami lanksčias darbo sąlygas“ I5: „Mes remiame lankstumą, mes suprantame, jeigu darbuotojas nori dirbti nuotoliu, arba jam reikia konkrečių valandų”
	Darbuotojų sąmoningumo didinimas	Vadovų informavimas	I1: „Identifikuotos probleminės vietos, ir aukščiausio lygio vadovai iš skirtingų lygių buvo su tuo supažindinti“
		Atviri mokymai darbuotojams	I8: „Mes turime reguliarius mokymus darbuotojams su išoriniais mokymų vedėjais.” I8: „Mes galime pasiūlyti skirtingus straipsnius, skirtingus e-mokymus“

Tuo tarpu, kalbant apie įmonės veiklą įvairovės ir įtraukties aspektu (žr. 10 lent.), pastebima, kad šioje srityje vykdoma daug iniciatyvų. Kai kurie informantai teigia, jog tai yra vienas iš bruožų, skiriantis šią organizaciją iš kitų: „I9: *manau, kad įvairovė yra savotiškas mūsų skiriamasis ženklas*“. Verta paminėti, kad organizacijoje šia sritimi rūpinasi atskiri darbuotojai. Kaip rodo informantų teiginiai, organizacija vykdo aktyvią komunikaciją vidiniais kanalais, kur pateikiama informacija apie įvairovę bei įtrauktį, jos teikiamas naudas. Taip pat, organizacijos viduje yra organizuojami įvairovės ir įtraukties mokymai, kurie, informantų paminėtais atvejais, yra labiau nukreipti į komandų vadovų ugdymą. Taip pat organizacija skatina įvairovę per bendruomenių kūrimą, atsakingai žvelgia į lygių galimybių užtikrinimą. Verta pastebėti, kad formuojant komandas, taip pat dažnu atveju yra atsižvelgiama į įvairovę ir įtrauktį, siekiama, kad komandą sudarytų kuo įvairesni kolegos, kas dažnu atveju yra naudinga ir pačiai komandos savijautai bei veiklos rezultatams. Kaip teigia informantas: „I6: *mes tikime, kad įvairovės įtraukties ir įvairovės užtikrinimas, sukuria daugiau galimybių verslui*“. Taip pat, visoje organizacijoje darbuotojų atlygis yra nuolat peržiūrimas, taip stengiantis užtikrinti sąžiningą darbo užmokestį ne tik lyčių, bet ir specialių poreikių aspektu. Taip pat organizacijoje galioja nulinės diskriminacijos ir priekabiavimo tolerancijos politika, todėl paaiškėjus tokiems atvejams, jie yra tiriami ir sprendžiami, o darbuotojai skatinami apie tai kalbėti.

10 lentelė. Įvairovės ir įtraukties praktikų taikymas analizuojamoje organizacijoje

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatų pavyzdžiai
Įvairovės ir įtraukties praktikų taikymas	Informacijos sklaida	Komunikacija vidiniais kanalais	I2: „Intranete tikrai tos informacijos yra [...] apie įvairovę” I9: „Mes atskyrėme specialią skiltį informacijos [...] darbuotojams su specialiais poreikiais“.
		Atvirieji mokymai	I1: „Turim įvairius <i>diversity workshop</i> ‘us ir sesijas, kuriose dirbama su skirtingais stereotipais“ I5: „Mes vedame įvairovės mokymus“
	Įvairovės ir įtraukties skatinimas	Bendruomenių kūrimas	I2: „Turime net organizacijoje [...] LGBT bendruomenę“
		Įvairovės palaikymas komandose	I8: „Turime įvairių talentų [...] iš amžiaus perspektyvos, skirtingų tautybių” I10: „Tai ne tik vyrai ir moterys, bet taip pat skirtinga aplinka, skirtingos indikacijos, skirtingos kultūros, skirtingas amžius ir kt.“
	Lygių galimybių užtikrinimas	Sąžiningo darbo užmokesčio mokėjimas	I1: „Turime tam tikrus tikslus ir ko mes siekiame atlygio srityje“ I7: „Mes taip pat stebime ar mokame sąžiningą atlygį lyties atžvilgiu”

		Diskriminacijos ir priekabiavimo prevencija	I8: „Mes turime nulinę toleranciją diskriminacijos ar priekabiavimo atžvilgiu“
--	--	---	--

Darbuotojų ugdymas ir tobulinimas yra itin svarbus analizuojamoje organizacijoje (žr. 11 lent.). Kaip informantė teigia: „I10: mūsų organizacijai iš tiesų labai rūpi darbuotojų tobulėjimas, ir mes tikrai norime, kad darbuotojai vestų savo kelionę organizacijoje“. Todėl galima matyti, kad organizacijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojų tobulėjimui, suteikiamos karjeros galimybės, ugdoma darbuotojų savilyderystė. Organizacijoje yra gausu įrankių, padedančių valdyti ir planuoti savo karjerą – vykdomos karjeros konsultacijos, keliami asmeniniai ugdymosi tikslai, kurie yra aptariami su komandos vadovais. Visgi, pats svarbiausias savo karjeros valdytojas turėtų būti pats darbuotojas, tad daug pastangų dedama siekiant darbuotoją įgalinti rūpintis savo karjera. Taip pat, organizacija rūpinasi pastoviu žinių atnaujinimu, kuriuo daugiausiai rūpinasi atskiras mokymų departamentas. Tad organizacijoje yra vidinės sistemos, užtikrinančios nuoseklų mokymąsi, persikvalifikavimą, naujų kompetencijų įgijimą. Taip pat organizacijoje yra sudėliotos adaptavimosi programos naujiems darbuotojams.

11 lentelė. Darbuotojų ugdymas ir tobulinimas analizuojamoje organizacijoje

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatų pavyzdžiai
Darbuotojų ugdymas ir tobulinimas	Karjeros planavimas	Lyderystės ugdymas	I1: „Tu turi pats kelti ranką, ir domėtis ir žiūrėti, ko tu nori šiame gyvenime, ir kartu su vadovu, tą kelią dèliotis“
		Karjeros planavimo įrankių suteikimas	I3: „Tos mūsų karjeros konsultacijos iniciatyvos, mano galva, yra labai apie socialinę atsakomybę“ I6: „Čia gali tobulėti tiek vykdydamas darbinus reikalavimus, tiek bet kokius ateities siekius [...] kas yra mūsų struktūrizuota ir sudėliota kaip asmeninio tobulėjimo planas“
	Mokymai organizacijos viduje	Mokymai naujiems darbuotojams	I6: „Turime adaptavimosi programas naujokams [...], kad jie žinotų ko iš jų yra tikimasi, kuriose srityse turėtų pasitempti“
		Mokymai kuriami organizacijos	I7: „Mūsų organizacijos mokymosi departamentas [...] daug dirba ties kvalifikacijos kėlimo, perkvalifikavimo programomis, asmeninės lyderystės mokymais“
		Prieiga ir mokymų platformų	I10: „Turime nemokamą prieigą prie mokymosi platformos, kad darbuotojai galėtų lengvai pasiekti gerus, skirtingus, plačios apimties mokymus

Kalbant apie organizacijos veiklą darbuotojų psichologinės ir fizinės gerovės užtikrinimo aspektu (žr. 12 lent.), verta paminėti, kad šias veiklos sritis analizuojamoje organizacijoje prižiūri atskiri darbuotojai. Tai rodo, jog ši sritis organizacijoje yra nuolat prižiūrima ir vykdoma. Vienas iš išskirtų požymių yra darbuotojų galimybė kreiptis psichologinės pagalbos, kurią suteikia išoriniai partneriai. Taip pat, organizacijoje aktyviai vykdomi mokymai apie psichinę sveikatą tiek darbuotojams, tiek komandų vadovams.

Tuo tarpu, analizuojant fizinės sveikatos palaikymą organizacijoje, informantai išskyrė, kad organizacijoje vyrauja darbo aplinkos konceptas, kuriuo vadovaujasi visa organizacija. Šioje organizacijoje itin svarbus ergonomiškos, saugios darbo aplinkos sudarymas. Taip pat fizinė sveikata yra palaikoma ir papildomomis naudomis, teikiamomis darbuotojams, pavyzdžiui, sveikatos draudimas, sporto klubas. Kaip ir psichinei sveikatai, taip ir fizinei sveikatai palaikyti, yra organizuojami atviri mokymai darbuotojams, susitikimai su savo srities specialistais.

12 lentelė. Darbuotojų psichologinės ir fizinės gerovės užtikrinimas analizuojamoje organizacijoje

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatų pavyzdžiai
Darbuotojų psichologinės ir fizinės gerovės užtikrinimas	Psichologinė gerovė	Psichologinė pagalba	I1: „Turime pagalbą tam tikrose programėlėse“ I9: „Psichologinė pagalba, kurią teikia išoriniai partneriai“
		Atviros paskaitos	I2: „Mokymai vadovams apie įvairiausių psichinius sutrikimus“ I8: „Turime gerovės tinklapį, ir ten yra informacija apie fizinę, psichologinę, ir taip pat finansinę sveikata“
	Fizinė gerovė	Ergonomiškos darbo vietos užtikrinimas	I1: „Baigiant mūsų darbo konceptu – tai darbo vieta, kuri ergonomiška, patogi“
		Atviros paskaitos	I1: „Sveikatingumo savaitės ir susitikimai su sričių specialistais, dietologais“
		Fizinės sveikatos palaikymas	I2: „sporto klubas, mūsų sveikatingumo savaitės visos ir mėnesiai organizuojami“ I9: „Mes skiriame didelį dėmesį darbuotojų sveikatai mes turime daug specialų pasiūlymų, turim sveikatos draudimą“ I10: „mes taip pat turime sveikatos valandėlę, tai darbuotojai vieną valandą darbo metu gali sportuoti“

Taigi, matoma, kad organizacija aktyviai įgyvendina vidinę ĮSA ir turi platų veiklų spektrą padedantį tai užtikrinti. Organizacija yra itin orientuota į darbuotojų darbo ir poilsio balanso užtikrinimą, įvairovės ir įtraukties skatinimą, darbuotojų ugdymą bei tobulinimą, psichologinės bei fizinės gerovės užtikrinimą. Dažnu atveju, kiekviena šių sričių, rūpinasi atskiri savo srities specialistai. Visgi, dažnu atveju tai labai stipriai susisieja ir su kitų specialistų darbu. Vienas jų – ŽIVP. Todėl, tolesniame skyrelyje bus analizuojama kaip ŽIVP funkcijos siejasi su vidinės ĮSA veiklomis.

4.4.2. Žmonių išteklių verslo partnerio funkcijų raiška formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę komerciniame banke

Taigi, matoma, kad ŽIVP veikia per keturias pagrindines sritis, liečiančias tiek santykį su vadovais, tačiau taip pat didele dalimi – darbuotojais. Vidinės ĮSA raiškos pavyzdžiai parodė, jog tiriama organizacija aktyviai vykdo veiklas, nukreiptas į vidinę ĮSA. Dažniausiu atveju, už šias veiklas yra atsakingi skirtingi ŽIVP specialistai. Todėl tolesniame darbe būtų svarbu išsiaiškinti, kaip susisieja ŽIVP funkcijos su vidinės ĮSA veiklos sritimis bei koks yra jo vaidmuo formuojant bei įgyvendinant vidinę ĮSA.

Atlikus ŽIVP funkcijų raiškos analizę, buvo išskirtos pagrindinės keturios ŽIVP veiklos sritys, kurių sąsajos su vidinės ĮSA sritimis bei tai pagrindžiantys teiginiai yra pateikiami lentelėse žemiau (žr. 13, 14, 15, 16 lent.). Viena iš pirmųjų ŽIVP funkcijų sričių – strateginis planavimas (žr. 13 lent.).

13 lentelė. ŽIVP įgyvendinamos vidinės ĮSA veiklos strateginio planavimo aspektu

ŽIVP funkcijos	Vidinės ĮSA sritys	Informantų citatų pavyzdžiai
Strateginis planavimas	Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimas	I3: „Mes tiesiog ir komunikuojame, kokia čia ta mūsų strategija, kokie pagrindiniai dalykai, kurias mes tikime“ I6: „Mes užtikriname tam tikrą pusiausvyrą dėl darbo krūvio. Patys vadovai taip pat yra atsakingi už tai, kad nebūtų viršvalandžių“ I10: „Mes turime ataskaitas, kuriose mes galime pažiūrėti, kiek žmonės turi viršvalandžių“

	Įvairovės ir įtraukties praktiškų taikymas	I3: „Žiūrime ar mūsų vadovai, kai mes kalbame apie <i>successor</i> ‘ius, mato tik vyrus arba tik moteris“ I3: „Tai mes nešam tą mintį [...] gal pažiūrėk į vyresnius, žmones su negalia, gal tai gali būti tavo kandidatai“ I4 „Mano vaidmuo [...] visada priminti vadovams ir įsitikinti, kad jie svarsto skirtingus kandidatus”
	Darbuotojų ugdymas ir tobulinimas	I1: „Žiūrime, kaip mūsų darbuotojų profilis dera su organizacijos strategija“ I2: „Ką mes darome, pakeičiamumo planavimas [...], kai mes vadovų iki tam tikro lygmens, pasiklausiam, ką jie mato kaip savo <i>successor</i> ‘ius, kokių ugdymo galimybių jiems reikia“ I4: „Aš diskutuoju su vadovais, gerai, ko mums reikės ateityje? Kokių talentų reikės ir kokius mes trūkumus dabar turime?“ I5: „Dažniausiai verslo partneriai eina kalbėtis su vadovais apie mokymų poreikį“
	Psichologinė ir fizinė gerovė	I7: „jeigu žmonės yra nedarbingume, turime ataskaitas” I8: „Mes taip pat stebime nenaudojamas atostogų dienas“

Pastebima, kad šia veiklos sritimi, ŽIVP prisideda prie visų vidinės ĮSA sričių. Strateginis planavimas daugiausiai yra siejamas su ŽIV strategijos formavimu ir įgyvendinimu, strateginiu darbo jėgos planavimu, kritinių kompetencijų planavimu bei ugdymu, čia ŽIVP itin reikšmingai prisideda ne tik prie vidinės ĮSA įgyvendinimo, bet ir formavimo, kadangi ŽIVP šia veiklos sritimi prisideda ir prie ŽIV strategijos formavimo savo pastebėjimais.

Kalbant apie darbo ir balanso užtikrinimą, pastebima, kad dažniausiai ŽIVP veikia per darbą su vadovais bei darbuotojų darbo krūvio stebėjimą strateginio darbo jėgos planavimo metu. Tuo metu dėliojami nauji etatai, tačiau sprendžiamos ir darbo krūvio problemos, kurios padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Pastebima, kad per strateginį planavimą ŽIVP taip pat prisideda ir prie įvairovės ir įtraukties skatinimo. Dažniausiai prie to jie prisideda aptariant vadovo komandos sudėtį, planuojant komandos plėtrą. Jo metu ŽIVP prisideda per skatinimą ir priminimą, kad būtų svarstomi kuo įvairesni darbuotojai atrankos metu ir taip užtikrinama įvairovė jo komandoje.

Viena svarbiausių strateginio planavimo sričių, kurioje matomas vienas ryškiausių ŽIVP indėlių vidinės ĮSA veiklose, yra darbuotojų ugdymas. Matoma, kad prie šios srities ŽIVP prisideda planuodami reikiamas kompetencijas drauge su vadovais. Dažniausiai šiame etape ŽIVP kelia klausimus apie būtinas kompetencijas ateityje bei kaip jų turimas darbuotojų profilis dera tiek su ateities vizija, tiek su planais. Todėl, ŽIVP tiesiogiai prisideda prie darbuotojų ugdymo ir perkvalifikavimo: „I1: *dirbame su skirtingais padaliniais, kurie yra potencialioje rizikoje, ateityje ne tai, kad išnykti, bet pasikeisti jų darbo pobūdis ir reikės naujų kompetencijų, kaip užtikrinti, kad jie jau tą šiandien pradėtų daryti*“. Dažniausiai ŽIVP surenka verslo poreikius, kokias kompetencijas ir kokiais būdais jie turėtų ugdyti. Tad pagrindinė jo funkcija yra diskusijos su vadovais apie darbuotojų ugdymo poreikį, nustatymą, kurias kompetencijas reikėtų ugdyti, kaip turimos kompetencijos susisieja su organizacijos strategija. Taip pat ŽIVP atsakingi už lyderių pakeičiamumo planavimą (angl. *succession planning*), kurio metu atsižvelgiama ir įvairovę bei įtrauktį.

Prie darbuotojų asmeninio gyvenimo balanso palaikymo per strateginį planavimą, ŽIVP prisideda stebėdami tam tikrus darbuotojų sveikatos rodiklius, kurie dažnu atveju, yra kaip psichologinės sveikatos rodiklis.

Kalbant apie ŽIVP konsultacinę ir koučingo funkciją, verta pastebėti, kad čia ŽIVP veiklos glaudžiai siejasi su vidinės ĮSA veiklomis (žr. 14 lent.). Visgi, nors ŽIVP daugiausiai dirba su komandų vadovais, tačiau dažniausiu atveju jų darbas yra labai susijęs su darbuotojų gerovės kūrimu. Nes per vadovus yra pasiekiami darbuotojai: „I3: *dirbame mes su vadovų komanda [...] tai mano klientai pagrindiniai, yra, aišku, darbuotojai, bet pagrindinis klientas, per kurį aš pasiekiu darbuotoją, yra vadovas*“.

Kalbant apie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimą per konsultavimo ir koučingo iniciatyvas, čia ŽIVP vaidina svarbų vaidmenį. Pasak informantų, viena jų pagrindinių funkcijų yra nuolatinė darbuotojų apklausos analizė: „I10: *apklausa, kurioje mes užduodame klausimus, susijusius su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu, ir analizuojame šiuos rezultatus*“. Todėl ŽIVP, pastebėjęs tam tikrus keliančius susirūpinimą rodiklius, kreipiasi į vadovą. Žinoma, gali būti atveju, kuomet pats komandos vadovas kreipiasi į ŽIVP pastebėjęs, jog jo komandos nariai nėra pakankamai įsitraukę ar motyvuoti. Tad darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimo atveju ŽIVP dažniausiai stebi darbuotojų pasitenkinimą ir nuolat skatina vadovus, jog šia tema būtų diskutuojama. Tiesa, kai kuriais atvejais, jeigu yra matoma ryškus darbo krūvio viršijimas, ŽIVP gali patarti komandos vadovui dėl komandos darbų perdėliojimo. Taip pat buvo informantų pasisakiusių, jog dažnu atveju klausia pačių vadovų ar jie savo elgesiu neskatina persidirbimo ir sudaro palaikančią aplinką.

14 lentelė. ŽIVP vaidmuo formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA konsultavimo ir koučingo aspektu

ŽIVP funkcijos	Vidinės ĮSA sritys	Informantų citatų pavyzdžiai
Konsultavimas ir koučingas	Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimas	I3: „Tai čia mums apie tai parodo darbuotojų apklausos ar diskusijos su darbuotojais“ I3: „Sakom, kad tai yra svarbu, kad atkreipkit dėmesį kaip jūs patys elgiatės, ar nėra taip, kad savo veiksmais jūs formuojat tą kultūrą, kuri gyvena ir skatina darbuotojus turėti tą balanso neturėjimą“. I4: „Mano vaidmuo, sakyčiau detaliai analizuoti darbuotojų atsiliepimus apklausoje“ I5: „Tai yra normali praktika, kai HR partneris organizuoja darbus su komanda“ I7: „Manau, kad tai yra vadovo pareiga, užtikrinti, kad tai vyktų. Tačiau manau, kad verslo partneris turėtų palaikyti vykstančius procesus ir užtikrinti, kad jų būtų laikomasi ir vadovas pasinaudojo galimybe“ I9: „Reguliarus monitoringas skirtingų koeficientų, rodančių darbuotojų pasitenkinimą“
	Įvairovės ir įtraukties praktikų taikymas	I4: „Mano vaidmuo, nuolatos diskutuoti ir įtraukti tai į vadovų darbotvarkę, kad jie to nepamirštų“ I7: „Tai gali būti kokį darbo užmokestį jie turėtų siūlyti naujiems darbuotojams, tai gali būti apie pareigybės režį, gali būti, ką jie konkrečiai turėtų rašyti darbo pasiūlyme“ I9: „Rolė ties verslu, ties vadovu, ties darbuotoju, yra komunikacija, dalinimasis informacija“ I9: „Mano atsakomybė, kuri yra kaip viena papildomų atsakomybių, įtraukimas žmonių su specialiais poreikiais“
	Darbuotojų ugdymas ir tobulinimas	I2: „Dirbi per vadovus. Vadovai galvoja, apie tai, ką jie turi komandoje, ką jie turi ugdyti ir kaip jie tas karjeras dėlioja“ I3: „Bet bendrai, mes visada primename, kad turi būti toks tikslas“ I7: „Manau, kad verslo partnerio vaidmuo šioje srityje yra svarbus, pasidalinti informacija, kas ten yra“ I8: „Būna tokių praktinių klausimų, kaip įsivesti savo ugdymosi tikslus į ugdymosi planą sistemoje“

		<p>I8: „Žemo efektyvumo atvejai yra ant mano stalo, kaip su jais elgtis, kaip dirbti darbuotojų motyvacija, lyderystės ugdymu“</p> <p>I9: „Gana dažnai darbuotojai į mane kreipiasi ir prašo patarimo dėl karjeros planavimo“</p> <p>I10: „Mes dalyvaujame PD procese, kur darbuotojas su vadovu turėtų aptarti savo ilgalaikį tobulėjimą, ir ką mes galime šitoj vietoj padaryti, apgalvoti, kaip padaryti, kad patys darbuotojai liktų konkurencingi“</p>
	Psichologinė ir fizinė gerovė	<p>I2: „Jeigu kažką pamatau, tai paskatinu, kad sudalyvaukit“</p> <p>I7: „Manau, kad ŽIVP vaidmuo labai daug susijusi su užtikrinimu, kad vadovas kreiptų dėmesį į tai ir imtųsi veiksmų“</p> <p>I10: „Visuose vadovų susitikimuose, kuriuose aš dalyvauju, mes diskutuojame apklausos rezultatus ir analizuojame tai [...] aš jiems padedu, jeigu jie pamato žemus rezultatus, ir jeigu jie nori pagalbos, kaip apie tai diskutuoti ir kokių veiksmų reiktų imtis“</p> <p>I10: „Mano rolė kaip partnerio įtraukti, motyvuoti“</p>

Kalbant apie įvairovę ir įtrauktį, konsultuodami ŽIVP įprastai susiduria su klausimais dėl komandos įvairovės palaikymo (lytis, amžius, socialinė grupė), lygių galimybių užtikrinimo, vadovų ugdymo apie įvairovės ir įtraukties svarbą. Svarbi dalis yra konsultavimas darbo užmokesčio klausimais – ar vadovo siūlomas darbo užmokestis atitinka visus svarbius kriterijus, yra sąžiningas kitų darbuotojų atžvilgiu.

Prie darbuotojų ugdymo prisideda per vadovų konsultavimą, kokios darbuotojų kompetencijos bus reikalingos ateityje: „I6: mes vaidiname labai svarbų vaidmenį fiksuojant [...] galimas veiklas, nukreiptas į mokymus“ arba „I7: dažniausiai metų pradžioje, mes visada turime diskusijas apie potencialius pageidaujamus mokymus“. Verta paminėti, kad konsultuodami vadovus, ŽIVP dažnai pastebi ir pačių vadovų ugdymosi galimybes: „I8: aš matau, kad viena iš pagrindinių atsakomybių yra lyderystės vystymas“. Taip pat ŽIVP dažnai dalinasi su komandų vadovais informacija apie vykstančius mokymus, ugdymosi galimybes. Primena vadovams apie būtinybę ugdyti savo darbuotojus ir aptarti šiuos klausimus su jais metinių pokalbių metu. Kartais ugdymosi tikslais konsultuoja ir pačius darbuotojus. Taip pat, verta pastebėti, kad ŽIVP aktyviai prisideda prie darbuotojų karjeros planavimo, tačiau daugiau per vadovų informavimą ir pastovų priminimą, jog komandos vadovas turi aptarti karjeros vystymo klausimus, norint išlaikyti darbuotojus įsitraukusius.

ŽIVP per konsultavimo veiklas nemažai prisideda prie darbuotojų psichologinės ir fizinės gerovės. Tiesa, dažniau prie psichologinės, kadangi viena pagrindinių veiklų yra darbuotojų savijautos stebėjimas bei užtikrinimas, kad komandos vadovas imtųsi veiksmų tam spręsti. Daugelis ŽIVP pripažino, jog prie fizinės darbuotojų sveikatos palaikymo prisideda gerokai mažiau. Taip susiklostė, kadangi organizacijoje yra atskiras padalinys bei srities vadovai, besirūpinantys darbuotojų fizine gerove. Visgi, nors ir nedidele dalimi, tačiau informantų teigimu, prie šių veiklų jie prisideda skatindami darbuotojus dalyvauti vykstančiuose renginiuose bei iniciatyvose, motyvuodami.

Kalbant apie konkurencingos organizacijos kūrimą (žr. 15 lent.). Pastebima, kad siekiant kurti konkurencingą ir patrauklią organizaciją, ŽIVP vykdo interviu su visais organizaciją paliekančiais darbuotojais, siekiant išsiaiškinti tikrąsias to priežastis. Pavyzdžiui, ar viena jų nebuvo netinkamas darbo krūvio paskirstymas, netinkamas darbo užmokestis. Taip pat siekdami užtikrinti patrauklią darbo vietą, ŽIVP nuolat stebi komandos klimata, ir darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymą.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, viena esminių ŽIVP funkcijų yra darbo užmokesčio peržiūra, kurios labiausiai siejamos su konkurencingos organizacijos kūrimo veiklomis. ŽIVP didele dalimi prisideda

prie darbo užmokesčio peržiūrų: „I4: darbo užmokesčio nustatymo procesas [...] yra vienas svarbiausių ir vienas daugiausiai laiko, kuriam aš skiriu, [...] vadovas pirmiausia turi pasikalbėti su manimi prieš bet kokius atlygio pakeitimus arba teikiant pasiūlymą išorės kandidatui“. Taip pat, kai kuriais atvejais ŽIVP teikia pasiūlymus dėl priedų sistemos koregavimo. Tad matoma, kad per šią sritį ŽIVP prisideda tiek prie lygių galimybių užtikrinimo, tiek prie sąžiningo elgesio su darbuotojais, o kartu ir jų psichologinės gerovės užtikrinimo.

15 lentelė. ŽIVP funkcijos konkurencingos organizacijos kūrimo aspektu

ŽIVP funkcijos	Vidinės ĮSA sritys	Informantų citatų pavyzdžiai
Konkurencingos organizacijos kūrimas	Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimas	I3: „Su išėinančiais darbuotojais tada aktyviau kalbiesi ir stengiesi kalbinti visus išėinančius, ir su vadovais truputį kalbiesi, kokia ten situacija“ I10: „Aš pažiūriu į tuos skaičius, ir bandau suprasti, kaip tai atrodo bendrame kontekste [...] galbūt yra kitų identifikacijų taip pat, galbūt kažkas komandoje vyksta negero“
	Įvairovės ir įtraukties praktikų taikymas	I3: „Ėjom ir sakėm, kad mūsų skatinimo programa turi keistis, nes ji neatitinka, neatliepia lūkesčio, neatlieka savo funkcijos“
	Darbuotojų ugdymas ir tobulinimas	I2: „Tai ten turėjom sesijas su vadovais, mokymus, grynai vadovams, kaip dirbti su darbuotojo karjera“
	Psichologinė ir fizinė gerovė	I3: „Su išėinančiais darbuotojais tada aktyviau kalbiesi ir stengiesi kalbinti visus išėinančius, ir su vadovais truputį kalbiesi, kokia ten situacija“

Kadangi ŽIVP įprastai rūpinasi komandos pakeičiamumu, todėl darbuotojų kaita yra itin jautrus klausimas. Informantų teigimu, dažniausiai pastebėjus didėjančią kaitą komandoje, ŽIVP pirmiausia atlieka analizę ir stengiasi identifikuoti to priežastis. Tai jis atlieka per darbuotojų pasitenkinimo stebėjimą, diskusijas su komandos vadovu, pokalbius su išėinančiais darbuotojais. Atsižvelgiant į verslo srities specifiką, partneriai gali teikti pasiūlymus, šiai problemai spręsti. Pavyzdžiui, vienas informantų, dirbantis su klientų aptarnavimo verslo segmentu, kur darbuotojų kaita yra gerokai didesnė, prisideda per vadovų ugdymą – kaip dirbti su darbuotojų karjeros planavimu ir kt.

Kalbant apie organizacijos kultūros puoselėjimą ir transformavimą (žr. 16 lent.), pastebima, kad per šią sritį taip pat prisideda prie vidinės ĮSA. Didelė dalis ŽIVP partnerių teigia, galinčių prisidėti prie kultūros formavimo: „I7: taip, per vadovus, per ŽIV strategiją, aš turiu galimybę prisidėti prie kultūros“. Kaip teigia informantai, jie yra vadovų konsultantai ir dažnais atvejais gali daryti įtaką jų sprendimuose dėl ŽIV praktikų. Tokiu atveju, ŽIVP prisideda prie organizacijos kultūros formavimo, kadangi komandos vadovai, dažniausiu atveju formuoja kultūrą savo komandose: „I7: užtikrinant, kad jie yra puikūs lyderiai. Ir manau, kad lyderiai labai stipriai formuoja kultūrą“.

16 lentelė. ŽIVP funkcijos kultūros puoselėjimo ir transformavimo aspektu

ŽIVP funkcijos	Vidinės ĮSA sritys	Informantų citatų pavyzdžiai
Organizacijos kultūros puoselėjimas ir transformavimas	Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimas	I3: „Galiu sakyti, kad tam tikra prasme tenka, nes gali būti iniciatorius per tai, kad atkreipi dėmesį į tam tikrus dalykus [...] tie pokyčiai gali būti įvairūs, jeigu kažkas nevyksta, tą mums rodo ir darbuotojų nuomonių tyrimai ir bendros nuotaikos padaliniuose“ I3: „Mes dar turime užtikrinti, kad ta mūsų <i>people philosophy</i> , mūsų politika, gyventų tuose padaliniuose“ I8: „Manau, kad mano kasdieninis darbas yra susijęs su mąstysenos kūrimu, atkreipimu dėmesio į tam tikrus dalykus“
	Įvairovės ir įtraukties praktikų taikymas	I4: „Manau, galime paveikti kultūrą toje srityje kurioje dirbame, tų diskusijų metu, rengdami dirbtuves, dalyvaudami diskusijose,

		susitikimuose, į kuriuos kviečiami visi darbuotojai ir kalbama apie kultūrą“
	Darbuotojų ugdymas ir tobulinimas	I3: „Mes komunikuojame mūsų principus, mes sakome, kad šitoje organizacijoje, mes norime, kad būtų ta ugdymosi ir tobulėjimo kultūra [...] tu turi su darbuotoju apie tai kalbėtis ir dirbti“ I5: „Mano vaidmuo [...], kad šia tema būtų periodiškai diskutuojama šia tema“
	Psichologinė gerovė	I3: „Yra kažkoks konfliktas [...] mes ten tokie daugiau esame kaip tarpininkai, kurie padeda kalbėtis dviems pusėms dalyvaujančioms konflikte“ I4: „Jeigu turi kokią problemą, su mūsų vadovavimu, ar tai yra kažkoks priekabiavimas arba kažkas, ką reikia iširti, tada HR ateina ir tiria. [...] mes esame vis tiek, atstovai darbdaviui, bet išklausime jus iš abiejų pusių“

Taip pat ŽIVP yra vertybių saugotojas ir kultūros palaikytojas, tad nuolat prižiūri ar vadovai vadovaujasi vertybėmis, kurias organizacija deklaruoja – ar organizacijoje yra palaikomas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, užtikrinama įvairovė ir įtrauktis, nuolatinis darbuotojų ugdymas ir tobulinimas bei palaikoma bendra darbuotojų gerovė.

Tuo tarpu, kalbant apie kylančius konfliktus, pastebima, kad partneris per daugelį savo funkcijų veikia kaip konfliktų sprendėjas: „I5: *kai kyla ginčas tarp vadovo ir darbuotojo ir aš kaip HR partneris, turėčiau įsikišti*“. Informantų pasakymai leidžia daryti išvadą, kad tai taip pat yra viena dažniausių jo funkcijų. Dažniausiai ŽIVP veikia kaip tarpininkas, išklausančias abi konfliktuojančias puses ir skatinantis dialogą. Taip pat, dažnu atveju, gavus skundą ar pastebėjus tam tikrus netoleruotinus veiksmus, ŽIVP atlieka vidinį tyrimą, kurio metu aiškinasi situaciją: „I3: *kai gaunam kažkokį skundą [...], kad kažkas ten yra negerai padalinyje, tai mes tada einame ir darome tokį tyrimą, kalbame su darbuotojais ir vadovais, bandome suprasti, kas gi per situacija*“. Tad per kylančių konfliktų sprendimą, ŽIVP gali prisidėti prie visų vidinės ĮSA dimensijos sričių, kadangi kylantys konfliktai gali apimti netinkamą darbo krūvio dėliojimą, psichologinę įtampą, tobulėjimo galimybių nematymą, įvairovės ir įtraukties neužtikrinimą.

Kalbant apie ŽIVP vaidmenį užtikrinant darbuotojų psichologinę gerovę, informantai dažnai minėjo daug prisidedantys prie šios veiklos ir tai yra viena pamatinių veiklų. Pristatydami savo pareigybę, dažniausiai informantai minėdavo emocinės gerovės užtikrinimą, kadangi jie nuolat stebi komandos narių savijautą – darbuotojų apklausoje, diskusijose su komandos vadovais. Taip pat dažnu atveju, prie psichologinės gerovės jis prisideda tarpininkavimu ir abiejų pusių išklausimu. Kilus konfliktui, ŽIVP dažnai įsitraukia kaip trečiasis asmuo, užtikrinantis, jog konfliktas būtų išspręstas etiškai ir sąžiningai darbuotojų atžvilgiu. Taip pat didelę dalimi prie psichologinės gerovės jis prisideda nuolat bendraudamas su vadovais ir jiems primindamas psichologinės gerovės svarbą, skatindamas diskusijas apie jo komandos narių sveikatą.

Analizuojant ŽIVP vaidmenį įvairovės ir įtraukties atžvilgiu, svarbu pabrėžti, kad pagrindinis darbas vyksta per vadovus: „I9: *sakyčiau, kad viena iš pagrindinių veiklų yra diskusijos su vadovu [...] organizacijoje neįmanoma ką nors sukurti, nes, žinoma, viskas prasideda nuo vadovo*“. Todėl kiekvienoje diskusijoje ŽIVP diskutuoja apie būtinybę užtikrinti įvairovę komandoje tiek lyčių, tiek įvairių socialinių grupių aspektu. Taip pat daug prisideda užtikrinant sąžiningą darbo užmokestį tiek lyties, tiek kompetencijos ir kvalifikacijos aspektu. Dažnu atveju yra didinamas ir darbuotojų

sąmoningumas, skatinant juos kelti šiuos klausimus į viešumą ir netylėti, kuomet jie susiduria su tokiu elgesiu.

Taigi, matoma, kad ŽIVP didele dalimi prisideda prie vidinės ĮSA įgyvendinimo ir formavimo. Visi informantai sutiko, jog ŽIVP vaidmuo įgyvendinant vidinę ĮSA yra labai svarbus: „I9: *mūsų vaidmuo labai svarbus, mes esame kaip tiltas tarp ŽIV bendruomenės ir verslo*“. Atsižvelgiant į tai, jog vidinės ĮSA veiklos dažniausiai yra suformuojamos ŽIV padalinyje, ŽIVP, gali būti labai svarbūs šiame procese. ŽIVP aktyviai bendradarbiauja su komandų vadovais, gali nuolat nešti žinutę ir keisti vadovų mąstyseną, elgesį ir požiūrį: „I7: *manau, kad mes galime prisidėti ir kurti vertę visuomet primindami to svarbą*”.

Visgi, dalis ŽIVP išvelgia tam tikrų iššūkių, kylančių įgyvendinant vidinę ĮSA. Kaip vieną iš iššūkių, informantai išskyrė laiko ir resursų stoką įgyvendinant šias iniciatyvas: „I3: *ne kažką naujo sugalvoti, bet dar labiau įgyvendinti ką mes čia turime ir ką esame suderinę*“. Tai rodo, jog organizacijoje yra daug iniciatyvų, skatinančių socialiai atsakingą elgesį, tačiau dažnu atveju pritrūksta resursų tai įgyvendinti. Taip pat, kitas paminėtas iššūkis yra vėlyvas įdirbio rezultatas, kadangi socialiai atsakinga veikla dažniausiai prasideda nuo mąstymo pokyčių, tad įprastai bet koks pokytis, susijęs su mąstymo keitimu, yra ilgalaikis procesas. Kaip teigia informantas: „I8: *užima daug laiko pakeisti žmonių mąstymą*“. Tai gali būti susiję ne tik su vadovų, darbuotojų mąstymo keitimu, tačiau ir klientų. Kadangi gali būti ir tokių atvejų, kuomet organizacija yra pasirengusi užtikrinti įvairovę savo komandose, tačiau klientai – ne. Tuomet, atsakingam verslui svarbu ugdyti ne tik vidinių darbuotojų sąmonę, bet ir savo partnerių, klientų bei visų kitų suinteresuotųjų šalių. Taip pat, kitas informantas teigė, kad: „I1: *pagrindinis iššūkis yra [...] apsisistojimas ties ankstesne patirtimi*”, nenoras keistis.

Apibendrinant, galima teigti, kad ŽIVP aktyviai dalyvauja formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA. Pastebima, kad ŽIVP prisideda prie visų vidinės ĮSA sričių, išskirtų teoriniame modelyje – darbo ir asmeninio poilsio balanso užtikrinimo, įvairovės ir įtraukties praktikų taikymo, darbuotojų ugdymo bei psichologinės ir fizinės gerovės palaikymo. Prie darbo ir poilsio balanso palaikymo ŽIVP prisideda per strateginį planavimą, stebint darbuotojų darbo krūvį, planuojant komandos dydį, konsultuojant vadovus apie organizacijos vertybės bei požiūrį darbo ir asmeninio gyvenimo balanso atžvilgiu. Pastebima, kad prie įvairovės ir įtraukties daugiausiai prisideda per vadovų skatinimą sudaryti kuo įvairesnę komandą, darbo užmokesčio peržiūras ir užtikrinimą, kad visi darbuotojai gauna sąžiningą atlygį. Prie darbuotojų ugdymo ŽIVP prisideda planuojant kritinių kompetencijų ugdymą. Verta pabrėžti, kad dažniausiu atveju ŽIVP rūpinasi psichologine darbuotojų gerove. Visgi, fizinės gerovės palaikymą jie taip pat užtikrina primindami vadovams apie vykstančias iniciatyvas.

4.5. Diskusija

Taigi, atliktas tyrimas parodė, jog informantai vidinę ĮSA supranta kaip darbuotojų ugdymą, sąžiningą elgesį su darbuotojais, lygių galimybių užtikrinimą, rūpinimąsi darbuotojų gerove, pačių įmonės darbuotojų socialiai atsakingą elgesį, teisinių reguliacijų paisymą. Tai iš dalies sutampa su kitų mokslininkų tyrimais, kuriuose vidinė atsakomybė aiškinama kaip: saugios ir sveikos darbo aplinkos palaikymas, organizacinis sąžiningumas ir teisingumas darbuotojų atžvilgiu, darbuotojų mokymas ir ugdymas, darbo ir poilsio balanso užtikrinimas, pagarba žmogaus teisėms, lygių galimybių užtikrinimas (Sanchez-Hernandez ir kt., 2021). Tačiau šiek tiek skiriasi nuo vidinės ĮSA dimensijų, išskirtų šio projekto modelyje: darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimas, įvairovės ir įtraukties praktikų taikymas, darbuotojų ugdymas ir tobulinimas ir psichologinės ir fizinės

darbuotojų gerovės palaikymas (Hameed ir kt., 2016; Sarvaiya, Arrowsmith, Eweje, 2019; Soni, Mehta, 2020).

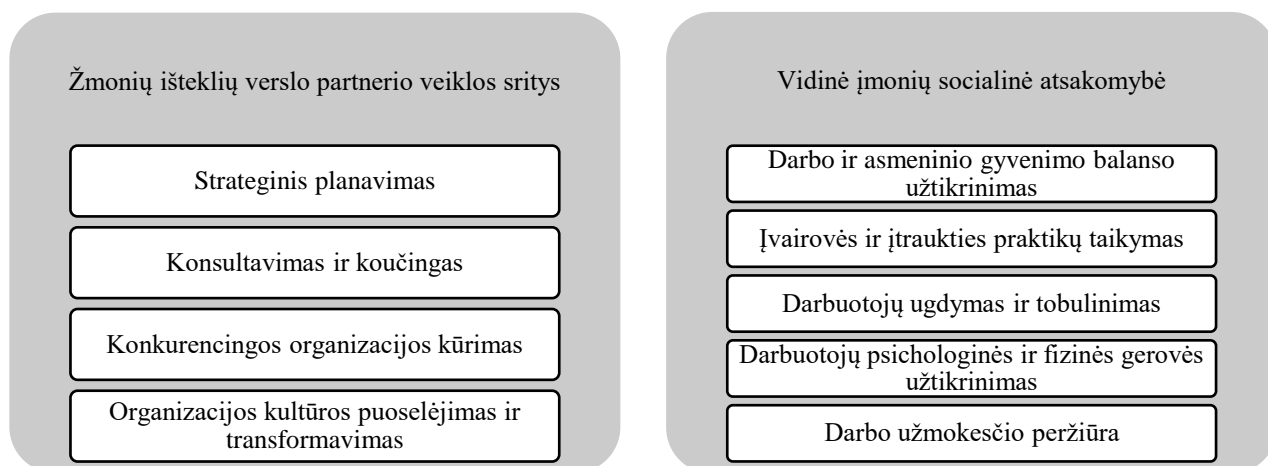
Tyrimo metu paaiškėjo, kad ŽIVP pareigybė analizuojamoje įmonėje jau yra įsitvirtinusi, egzistuoja šios pareigybės darbo aprašymas. Atlikus pareigybės darbo aprašymo analizę pastebėta, kad ŽIVP funkcijos atitinka mokslinėje literatūroje ir informaciniuose šaltiniuose pateiktus funkcijų aprašymus (Lambert, 2009; Matuska, Niedzielski, 2018; AIHR, 2021-05-11; Piwowar-Sulej, 2017; AIHR, 2021-10-18). ŽIVP analizuojamos organizacijos atveju yra pasiskirstę verslo sritimis bei verslo vienetais. Išskiriamos pagrindinės ŽIVP veiklos sritys: strateginis planavimas, konsultavimas ir koučingas, konkurencingos organizacijos kūrimas bei organizacijos kultūros puoselėjimas bei transformavimas. Pastebima, kad didžiausią ŽIVP veiklos dalį sudaro strateginis planavimas ir konsultavimas bei koučingas, kas sutampa su literatūroje pateiktas teiginiais, jog ŽIVP pareigybė turėtų fokusuotis į konsultacines veiklas, taip pat didelį dėmesį skirti strateginiam planavimui (Amarakoon, ir kt., 2019; AIHR, 2021-11-05). Verta pastebėti, jog nors įprastai literatūroje pabrėžiama, jog ŽIVP dažniausiai konsultuoja vadovus (Lambert, 2009), analizuojamos organizacijos atveju, rezultatai parodė, jog ŽIVP kartais konsultuoja ir darbuotojus ir gan dažnai su jais tenka bendrauti kylančių konfliktų metu. Tad kalbant apie organizacijos kultūros puoselėjimą ir transformaciją, pastebima, kad prie to ŽIVP prisideda per kylančių konfliktų sprendimą bei vadovų požiūrio keitimą, edukavimą.

Taip pat tyrimas parodė, jog analizuojama organizacija aktyviai veikia įgyvendinant vidinę ĮSA. Tai sutampa su mokslinėje literatūroje pateiktais teiginiais, jog komerciniai bankai pasižymi dideliu įsitraukimu į ĮSA įgyvendinimą (Slapikaitė, 2017). Daugelis informantų išskyrė, kad organizacija sudaro lanksčias darbo sąlygas darbuotojams. Ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojams, auginantems mažamečius vaikus. Tam yra įkurti vaikų laisvalaikio kambariai, stovyklos, skiriamos papildomos atostogų dienos sukaktims ir asmeniniams įvykiams paminėti. Tad šios veiklos sutampa su mokslinėje literatūroje rastais teiginiais, jog tai dažniausiai apima lanksčias darbo sąlygas (Hameed ir kt., 2016; Sarvaiya, Arrowsmith ir Eweje, 2019; Soni, Mehta, 2020; Chung, Lippe, 2020). Taip pat organizacijoje yra daug skiriama dėmesio darbuotojų įvairovės ir įtraukties užtikrinimui, vyksta nuolatiniai mokymai apie to naudą bei svarbą. Vyrauja daug mechanizmų, užtikrinančių lygybės, įvairovės užtikrinimą, kuriama įtraukianti kultūra. Tad šios veiklos leidžia teigti, kad organizacija aktyviai taiko įtraukties ir įvairovės praktikas (Hameed ir kt., 2016; Hays-Thomas, 2016; Grissom, 2018; Sarvaiya ir kt., 2019; Soni, Mehta, 2020). Organizacijoje daug dėmesio skiriama darbuotojų ugdymui ir tobulinimui, yra sudaromi metiniai tobulėjimo planai, vadovai skatinami kalbėti su darbuotojais apie jų karjerą, kas sutampa su kitų mokslininkų teiginiais (Hameed ir kt., 2016; Sarvaiya ir kt., 2019; Soni, Mehta, 2020) Taip pat organizacijoje vyksta mokymai, kuriama kultūra, palaikanti darbuotojų psichologinę ir fizinę sveikatą. Įmonėje dažnai organizuojamos atviros paskaitos, susitikimai su savo sričių atstovais. Todėl šios veiklos sutampa su kitų mokslininkų pateiktomis veiklomis, užtikrinančiomis darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Sanchez-Hernandez, Gallardo-Vazquez, 2014; Hameed ir kt., 2016; Sarvaiya ir kt., 2019; Soni, Mehta, 2020).

Kalbant apie ŽIVP vaidmenį formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA, pastebima, kad ŽIVP visomis savo funkcijomis prisideda prie visų vidinės ĮSA dimensijos sričių. Per strateginį planavimą ŽIVP daug prisideda prie darbuotojų ugdymo ir tobulinimo, kadangi jo metu yra planuojamos ateities kompetencijos, nustatomos grupės, kurioms bus reikalingas perkvalifikavimas. Taip pat strateginio planavimo metu žvelgiama ir į esamą darbuotojų krūvį, ar jis nėra per didelis, kokių pakeitimų tam reikėtų ir kt.

Per konsultavimą ir koučingą ŽIVP prisideda prie visi vidinės ĮSA sričių, kadangi dažnai konsultuoja vadovus kaip elgtis siekiant užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, skatinant vadovus priimti sprendimus, užtikrinančius jo komandos įvairovę, aptarti darbuotojų ugdymo ir tobulinimo klausimus. Per konkurencingos organizacijos kūrimo veiklas ŽIVP aktyviai prisideda prie darbuotojų asmeninio gyvenimo balanso turėjimo tiriant darbuotojų kaitos problemas, ar organizacija siūlo atitinkamą ir patrauklų darbo užmokestį darbuotojams. Per kultūros puoselėjimą ir transformavimą, ŽIVP aktyviausiai prisideda prie darbuotojų psichologinės ir fizinės gerovės, kadangi jis yra pagrindinis žmogus, padedantis vadovams išspręsti kylančius konfliktus su vadovais. Taip pat ŽIVP rūpinasi ar konfliktai kyla dėl paties darbuotojo kaltės, ir tokiais atvejais dirba su vadovo darbo kultūros keitimu.

Visgi, daugelis informantų teigė, jog didelė dalimi jie prisideda prie sąžiningo darbo užmokesčio užtikrinimo, darbo užmokesčio peržiūros metu. Tai gali būti kasmetinė darbuotojų atlygio peržiūra, siekiant įsitikinti ar darbo užmokestis atitinka rinkos situaciją bei yra sąžiningas kitų komandos narių atžvilgiu, turima kvalifikacija, arba darbo užmokesčio suderinimas įdarbinant naują darbuotoją vadovo komandoje. Nors sąžiningo darbo užmokesčio užtikrinimo funkcija šiame darbe buvo priskiriama prie vidinės ĮSA per įvairovės ir įtraukties praktikų taikymo veiklas, siūloma darbo užmokesčio peržiūrą atskirti kaip atskirą vidinės ĮSA sritį (žr. 15 pav.).



15 pav. Žmonių išteklių verslo partnerio vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę įmonių socialinę atsakomybę modelio papildymas

Praktinis tyrimo pritaikomumas. Gauti tyrimo rezultatai gali būti pritaikomi organizacijose, kuriančiose ar siekiančiose išgryninti ŽIVP pareigybę. Taip pat šis tyrimas gali būti naudingas siekiant padidinti ŽIV specialistų įsitraukimą į vidinės ĮSA formavimą ir įgyvendinimą. Tyrimo rezultatai gali būti naudingi tolesniems šių sričių tyrinėjimams, kadangi ir kiti ŽIV specialistai gali vaidinti svarbų vaidmenį formuojant ir įgyvendinant ĮSA.

Tyrimo apribojimai. Tyrimas atliktas remiantis vienos organizacijos atveju. Gali būti, jog šio tyrimo rezultatai gali skirtis tiriant kitas organizacijas, kadangi skirtinga organizacijos kultūra gali nulemti kitokius tyrimo rezultatus. Taip pat tyrime dalyvavo 10 skirtingų tautybių tiriamieji, tad jų kultūriniai skirtumai taip pat gali daryti įtaką rezultatams. Verta atkreipti dėmesį, kad kokybinio tyrimo duomenų analizė ir interpretacija pasižymi didesniu subjektyvumu, todėl galimas kai kurių duomenų skirtingas vertinimas.

Išvados

1. Dėl pasaulyje vykstančių socialinių, ekonominių, technologinių, politinių pokyčių, globalizacijos, keitėsi požiūris į ŽIV specialistus. Atsirado mokslininkų, teigiančių, jog ŽIV specialistai gali prisidėti prie reikšmingos partnerystės kūrimo, todėl ŽIV specialistai įgavo vis daugiau vaidmenų, rodančių jų specifikos sudėtingumą. Viena iš pozicijų, išsiskirianti savo strateginiu vaidmeniu ir galimybe sujungti ŽIV praktikas su verslo strategija yra ŽIVP pareigybė. ŽIVP yra suprantamas, kaip ŽIV srities ekspertas, prisidedantis prie organizacijos strategijos įgyvendinimo. ŽIVP įprastai daugiausiai užsiima aukščiausios grandies vadovų konsultavimu, liečiančiu ŽIV klausimus. Išskiriamos keturios pagrindinės jo veiklos sritys: strateginis planavimas, konsultavimas ir koučingas, konkurencingos organizacijos kūrimas, organizacijos kultūros puoselėjimas ir transformavimas.
2. Nors ĮSA iki šiol neturi vieningo apibrėžimo, dažniausiai ĮSA aiškinama kaip įmonių už savo poveikį visuomenei ir aplinkai atsakomybės prisiėmimas bei prisidėjimas prie skirtingų visuomenės grupių gerovės kūrimo. Mokslinėje literatūroje ĮSA priimta aiškinti dviem kryptimis: veiklos sričių ir suinteresuotųjų šalių. Šiame darbe buvo pasirinkta suinteresuotųjų šalių klasifikacija – vidinė ir išorinė dimensija. Kadangi dažniausiai su ŽIV veiklomis yra siejama vidinė ĮSA dimensija, pasirinkta analizuoti ŽIVP vaidmenį formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA. Vidinė ĮSA įprastai suprantama kaip sąžiningas elgesys darbuotojų atžvilgiu. Vidinė ĮSA dažniausiai reiškiasi per darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimo, įvairovės ir įtraukties praktikų taikymo, darbuotojų ugdymo ir tobulinimo, psichologinės ir fizinės gerovės užtikrinimo sritis.
3. Remiantis analizuota mokslinė literatūra bei šaltiniais, buvo sudarytas ŽIVP vaidmens formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA komerciniame banke teorinis modelis, suformuotas tyrimo instrumentas ir parengta tyrimo metodika. Teorinį modelį sudarė dvi dedamosios. Pirmoji – ŽIVP funkcijų sritys: strateginis planavimas; konsultavimas ir koučingas; konkurencingos organizacijos kūrimas bei organizacijos kultūros puoselėjimas ir transformavimas. Antroji – vidinės ĮSA sritys: darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimas; darbuotojų ugdymas ir tobulinimas; įvairovės ir įtraukties praktikų taikymas; psichologinės ir fizinės gerovės užtikrinimas. Remiantis šiuo modeliu buvo atliekamas empirinis tyrimas, kuriam vykdyti pasirinktas kokybinis atvejo analizės tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Klausimyną sudarė 32 klausimai.
4. Atlikus tyrimą, galima teigti, jog:
 - 4.1. informantai vidinę ĮSA supranta kaip darbuotojų ugdymą, sąžiningą elgesį su darbuotojais, lygių galimybių užtikrinimą, rūpinimąsi darbuotojų gerove, pačių organizacijos darbuotojų socialiai atsakingą elgesį, teisinio reglamentavimo laikymąsi;
 - 4.2. ŽIVP pareigybė analizuojamoje organizacijoje yra gan apibrėžta, egzistuoja šios pareigybės darbo aprašymas, kuriame yra pateiktos ŽIVP funkcijos. ŽIVP analizuojamoje organizacijoje veikia per šias sritis – strateginį planavimą, konsultavimą ir koučingą, konkurencingos organizacijos kūrimą bei organizacijos kultūros puoselėjimą bei transformavimą. Pastebima, kad didžiausią laiko dalį ŽIVP skiria konsultavimo veikloms, taip pat daug dėmesio skiria strateginio planavimo veiklos sričiai. Tyrimo rezultatai parodė, jog ŽIVP taip pat turi galimybę prisidėti prie organizacijos kultūros kūrimo ir

transformavimo, kadangi dažnu atveju savo pastebėjimais gali inicijuoti pokyčius. Tuo tarpu prie konkurencingos organizacijos kūrimo, ŽIVP įprastai prisideda darbuotojų kaitos stebėjimu, darbo užmokesčio sistemos priežiūra;

- 4.3. analizuojama organizacija aktyviai veikia įgyvendinant vidinę ĮSA. Organizacijoje vyksta daug iniciatyvų, nukreiptų į darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimą, įvairovės ir įtraukties praktikų taikymą, darbuotojų ugdymą bei darbuotojų fizinės ir psichologinės gerovės užtikrinimą. Tuo tarpu ŽIVP aktyviai prisideda prie vidinės ĮSA formavimo ir įgyvendinimo. ŽIVP per strategines veiklas daugiausiai prisideda prie darbuotojų ugdymo, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso užtikrinimo. Taip pat prie visų vidinės ĮSA dimensijų prisideda per konsultavimą, nuolatinį darbą su komandų vadovais. Kuriant konkurencingą organizaciją, ŽIVP didele dalimi prisideda prie sąžiningo darbo užmokesčio mokėjimo, tad taip užtikrina įvairovę ir įtrauktį, darbuotojų psichologinę ir fizinę gerovę. Daug dėmesio ŽIVP skiria organizacijos kultūros palaikymui bei pokyčiams. Todėl galima teigti, kad ŽIVP visomis savo funkcijomis prisideda prie vidinės ĮSA formavimo ir įgyvendinimo.

Rekomendacijos

1. Tyrimo metu pastebėta, jog organizacijoje vyrauja tam tikras neapibrėžtumas dėl ŽIVP pareigybės. Šiuo metu organizacijoje egzistuoja ŽIVP ir ŽIP pareigybės, kurios, kaip teigia informantai, neturi ryškių skirtumų tarpusavyje. Visgi, kaip pastebi informantai, šie skirtumai kelia tam tikrų iššūkių, kadangi esant skirtingoms pareigybėms, atsiranda neaiškumas dėl jų vykdomų funkcijų. Taip pat duomenų analizė parodė, kad priklausant nuo šalies, kurioje dirba ŽIVP, jų funkcijos ar darbo įpročiai gali skirtis. Taip pat, didelę įtaką daro tai, kuriame struktūriniame vienete savo veiklą vykdo ŽIVP. Taigi, šie skirtumai lemia neapibrėžtumą ir ŽIVP funkcijos nevienodumą. Todėl organizacijai būtų rekomenduotina išgryninti ŽIVP pareigybę ją suvienodinant per visas šalis, atskiriant konkrečias įtakos zonas, kuriose gali veikti ŽIVP. Tam gali būti naudingas Lambert'o (2009) leidinys, kuriame detaliai analizuojama ŽIVP pareigybė bei galimas pasiskirstymas pagal kvalifikaciją.
2. Informantų teigimu, organizacijoje vyrauja daug iniciatyvų ir projektų, nukreiptų į vidinę ĮSA. Visgi, kaip teigia informantai, nors organizacijoje gausu iniciatyvų prie kurių įgyvendinimo galėtų prisijungti ŽIVP, dažnu atveju trūksta resursų šioms veikloms užtikrinti. Taip pat, kai kurie informantai minėjo, kad dažnu atveju didžiąją jų laiko dalį užima operatyvinės ar taktinės užduotys, taip nebeturint galimybės užsiimti strateginėmis veiklomis. Todėl organizacijai būtų rekomenduotina atlikti ŽIVP veiklų analizę. Esant galimybei, kuo daugiau operatyvinio tipo funkcijų nukreipiant kitiems ŽIV specialistams. Pavyzdžiui, karjeros konsultavimo veiklos ar ŽIV procesų paaiškinimas gali būti atliekamas kitų ŽIV specialistų arba aktyviau naudojant vidines organizacijos informacines sistemas.
3. Nors analizuojama organizacija vykdo daug veiklų, nukreiptų tiek į vidinę, tiek į išorinę ĮSA, pastebėta, kad daugelis ŽIVP paminėjo tai, jog net neįsivaizdavo, koks yra svarbus jų vaidmuo formuojant ir įgyvendinant vidinę ĮSA. Verta atkreipti dėmesį, jog ĮSA samprata nuolat keičiasi ir turima informacija turi būti nuolat atnaujinama. Todėl ŽIVP būtų rekomenduojama reguliariai dalyvauti seminaruose ar atvirose paskaitose, kuriose analizuojama tiek vidinės, tiek išorinės dimensijų ĮSA veiklų svarba, siekiant palaikyti ir plėsti turimas žinias. Tam gali būti vertingi Lietuvos atsakingo verslo asociacijos (LAVA) rengiami seminarai apie tvarų verslą, kurie pateikti tinklapyje: <https://asociacijalava.lt/#start>. Nors ŽIVP analizuojamoje organizacijoje aktyviai dalyvauja įgyvendinant ir formuojant vidinę ĮSA, gauta informacija gali padidinti ŽIVP įsitraukimą į šias veiklas.

Literatūros sąrašas

1. Abuladze, L. ir Skorkova, Z. (2021). Human Resource Management Department Development and its Organizational Structures. *SHS Web of Conferences*, 115, p.1-10. [žiūrėta 2022-04-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111503001>
2. Afthanorthan, A., Daud, W. N. W., Masud, H., Rashid, N. ir Zainol, F. A. (2018). Past and Future of Human Resource Functions: Are We Done? *Internal Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 8 (11), p. 1149-1171. DOI: 10.6007/IJARBS/v8-i11/5160.
3. Agudelo, M.A.L., Johannsdottir, L. ir Davidsdottir, B. (2019). A Literature Review of the History and Evolution of Corporate Social Responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4 (1), p. 1-23.
4. Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resources Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13 (9), p. 412-420. DOI: 10.17265/1548-6583/2017.09.004.
5. Alcaraz, J.M., Susaeta, L., Suarez, E., Colon, C., Gutierrez-Martinez, I., Cunha, R., Leguizamon, F., Idrovo, S., Weisz, N., Correia, M.F. ir Pin, J.R. (2017). The Human Resources Management Contribution to Social Responsibility and Environmental Sustainability: Explorations from Ibero-America. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (22), p. 3166-3189. DOI:10.1080/09585192.2017.1350732.
6. Amarakoon, U., Teicher, J., Verreynne, M. L. ir Weerawardena, J. (2019). Entrepreneurial Behaviour: a New Perspective on the Role of the HR Professionals. *Personnel Review*, 48 (7), p. 1809-1829.
7. Armstrong, M. ir Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13th Edition*. London: Kogan Page.
8. Barney, J. B. ir Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), p. 31-46. DOI: 0090-4848/98/010031-16
9. Bendell, J. (2011) *Evolving Partnerships: a Guide to Work with Business for Greater Social Change*. Taylor & Francis Group.
10. Broughts, A. (2015). The Future is “Centres of Expertise”: What Impact Has 18 Years of the Ulrich Model Had on the HR Operating Model and What Does it Tell us About the Future? *Championing Better Work and Working lives*. Žiūrėta [2022-01-05]. Prieiga per internetą: https://www.cipd.co.uk/Images/changing-operating-models_tcm18-10976.pdf
11. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: a Model for Effective Performance*. New York: Joh Wiley.
12. Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Brothers.
13. Brockbank, W. ir Ulrich D. (2007). *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: „Verslo žinios“.
14. Brockbank, W., Ulrich, D. ir Younger, J. (2008). The Twenty-First-Century HR Organization. *Human Resource Management*, 47 (4), p. 829-850.
15. Bugandwa, T.C., Kanyurhi, E.B., Akonkwa, D.B.M. ir Mushigo, B.H. (2021). Linking Corporate Social Responsibility to Trust in the Banking Sector: Exploring Disaggregated Relations. *International Journal of Bank Marketing*, 39 (4), p. 592-617.
16. Caldwell, R. (2003). The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40 (4), p. 984-1004.

17. Caldwell, R. (2010). Are HR Business Partner Competency Models Effective? *Applied H.R.M. Research*, 12 (1), p. 40-58.
18. Chartered Institute of Personnel and Development. (2022). *HR Business Partner Roles: People Professionals Who Work with the Business to Develop and Effective HR Agenda*. [žiūrėta 2022-03-12]. Prieiga per internetą: <https://www.cipd.co.uk/careers/career-options/hr-business-partner-roles>
19. Chung, H. ir Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151, p. 365-381.
20. Čiburienė, J. (2020) Įmonių socialinė atsakomybė kaip visuomenės ugdymo veiksnys. *Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai*, T.5. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, p. 99-116.
21. Drinke, Z., ir Vanags, A. (2020). Partnership-Based Business Modelling as an Opportunity in the Context of Globalisation and as a Challenge for Business Models. *Globalization and its Socio-Economic Consequences*, 92, p. 1-10.
22. Drucker, P.E. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
23. Eastwood, B. (2020). What is an HR Business Partner and what do they do? *Northeastern University Graduate Programs*. [žiūrėta 2022-03-12]. Prieiga per internetą: <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/what-is-an-hr-business-partner/>
24. European Commission. (2021). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A Renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. [žiūrėta 2022-02-16]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
25. Europos Komisija (n. d.) Darnus vystymasis. [žiūrėta 2022-02-24]. Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/regional_policy/lt/policy/what/glossary/s/sustainable-development
26. Fairbairn, U. (2005). HR as a Strategic Partner: Culture Change as an American Express Case Study. *Human Resource Management*, 44 (1), p. 79-84. DOI: 10.1002/hrm,20043
27. Fazzari, A.J. ir Levitt, K. (2008). Human Resources as a Strategic Partner: Sitting on a Table with Six Sigma. *Human Resource Development Quarterly*, 19 (2), p. 171-180. DOI: 10.1002/hrdq.1233
28. Fidyawan, S., Wekke, I. S. ir Yusuf, M. R. (2017) Ulrich Model on Practices of Human Resource Strategic Role. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12 (6), p. 1657-1661.
29. Fenwick, T. ir Bierema, L. (2008). Corporate Social Responsibility: Issues for Human Resource Development Professionals. *International Journal of Training and Development*, 12 (1), p. 24-35.
30. Foote, D. ir Robinson, I. (1999). The Role of Human Resource Manager: Strategist or Conscience of the Organisation. *Business Ethics: A European Review*, 8 (2), p.88-98.
31. Friday-Stroud, S.S. ir Sutterfield, J.S. (2007). A Conceptual Framework for Integrating Six-Sigma and Strategic Management Methodologies to Quantify Decision Making. *The TQM Magazine*, 19 (6), p. 561-571. DOI 10.1108/09544780710828412
32. Friedman, H. ir Marley, A. (2018). HR Business Partners: Are They Helping or Hurting Your Efforts to be Evidence-Based HR Function. *Workforce Solutions Review*, p. 24-26.
33. Friedrich, T., Hewitt, A., ir Rajshekhar, T. (2018). The Evolving Role of HR Business Partners. *Workforce Solutions Review*, p. 24-26.
34. Gaidamavičius, G. (2021). Tyrimas: tik du Lietuvoje veikiančios bankai pasiekia patenkinimą tvarumo rodikli. *Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija*. [žiūrėta 2022-03-04]. Prieiga per

- interneta: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslas/4/1572302/tyrimas-tik-du-lietuvoje-veikiantys-bankai-pasiekia-patenkinama-tvarumo-rodikli>
35. Gandhi, N. ir Pobereskin, S. (2018). The Critical Importance of the HR Business Partner. *McKinsey & Company*. [žiūrėta 2022-03-12]. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-critical-importance-of-the-hr-business-partner>
 36. Gangi, F., Mustilli, M. ir Varrone, N. (2019). The Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) Knowledge on Corporate Financial Performance: Evidence from the European Banking Industry. *Journal of Knowledge Management*, 23 (1), p. 110-134.
 37. Gilbert, F. ir Sommerfeld, B. (2015). Transforming the HR function through Better Business Partnering. [žiūrėta 2022-01-04]. Prieiga per internetą: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu-transforming-hr-function-better-business-partnering.pdf>
 38. Gineitienė, Z. ir Žiogelytė, L. (2010). Įmonių socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo vertinimas (UAB „PakMarkas“ pavyzdžiu). *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (17), p. 57-64.
 39. Golob, U. ir Podnar, K. (2021). Corporate Marketing and the Role of Internal Corporate Social Responsibility in Employees' Life Satisfaction: Exploring the Relationship Between Work and Non-Work Domains. *Journal of Business Research*, 131, p. 664-672.
 40. Graham, J.T. (2021-02). Emerging HR Roles in 2021 & Beyond. *Sage HR blog*. [žiūrėta 2022-01-17]. Prieiga per internetą: <https://blog.sage.hr/emerging-hr-roles-in-2021-beyond-human-resources/amp/>
 41. Grissom, A.R. (2018). Workplace Diversity and Inclusion. *American Library Association: Reference & User Services Quarterly*, 57 (4), p. 242-247.
 42. Haak, T. (2020). Trends in HR Job Titles – update. *HR Trend Institute*. [žiūrėta 2021-06-18]. Prieiga per internetą: <https://hrtrendinstitute.com/2020/02/13/trends-hr-job-titles-update/>
 43. Habibu, P.M. (2020). *The Effect of Training and Development on Employees Performance: a Case Study of CRDB Bank*. Dissertation. Tanzania. 76 p.
 44. Hays-Thomas, R. (2016). *Managing Workplace Diversity and Inclusion: A Psychological Perspective (1st ed.)*. New York: Routledge. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9780203127049>
 45. Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G.A. ir Farooq, O. (2016). How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from Group Engagement Model. *Frontiers in Psychology*, 7 (788), p.1-13.
 46. Harris, C. ir Tregidga, H. (2011). HR Managers and Environmental Sustainability: Strategic Leaders or Passive Observers? *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (2), p. 236-254.
 47. Shakil, R. M., Hassan, M. A. ir Qureshi, M. I. (2019). Understanding the Relationship Between HR Roles and HR Effectiveness: a Conceptual Review. *Management Research Spectrum*, 9 (1), p. 78-82.
 48. Huff, R. (2018, October 4). Human Capital. *Encyclopedia Britannica*. [žiūrėta 2022-01-03]. Prieiga per internetą: <https://www.britannica.com/topic/human-capital>
 49. Imane, A. ir Driss, H. (2017). Strategic Management for Organizational Performance: from Which Come the Mistakes of Strategic Decision-Making. *European Journal of Economics and Business Studies*, 3 (3), p. 291-300.

50. Yang, M., Bento, P. ir Akbar, A. (2019). Does CSR Influence Firm Performance Indicators? Evidence from Chinese Pharmaceutical Enterprises. *Sustainability*, 11 (5656), p. 1-18
51. Mathis, R. L. ir Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management. 13th edition*. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
52. Matuska, E. ir Niedzielski, P. (2018). HR Business Partner – the Range of Roles and Services. *European Journal of Service Management*, 28 (1), p. 191-197. DOI: 10.18276/ejasm.2018.28/1-24.
53. Karasek, A. (2020). HR Roles – the State of the Art and Challenges. *Organization and Management Series*, 149, p. 316-325.
54. Kates, A. (2006). Re (Designing) the HR Organization. *Human Resource Planning*, 29 (2), p. 22-30.
55. Kelly, R. (2020-03-10). The Top 40 Job Titles in Human Resources. *Ongig Blog*. [žiūrėta 2022-01-15]. Prieiga per internetą: <https://blog.ongig.com/job-titles/human-resources-job-titles/>
56. Khan, M.A. (2017). To Evaluate the Role of CSR (Corporate Social Responsibility) Programs on the Buying Behaviour of Customers of FMCG Sector Companies in Lucknow. *Amity Global Business Review*, p. 46-50.
57. Kontautienė, R. (2016). *Įmonių socialinė atsakomybė kaip konkurencingumo veiksnys ekonomikos nuosmukio laikotarpiu*. Daktaro disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 137 p.
58. Lambert, A. (2009). The Effective HR Business Partner. *Corporate Research Forum*. London.
59. Lawler, E. E. ir Boudreau, J. W. (2009). What Makes HR a Strategic Partner? *Center for Effective Organizations*, 555, p. 1-23.
60. Lawler, E. E. (2005). From Human Resource Management to Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 44 (2), p. 166-169.
61. Lawler, E. E. ir Mohram, S. A. (2003). HR a Strategic Partner: What Does it Take to Make it Happen? *Centre for Effective Organizations*, 430, p. 1-30.
62. Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C. Ir Fermelis, J. (2020). Work Life Balance in Asia: a Systematic Review. *Human Resource Management Review*, 30, 1-23. DOI <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100766>
63. Lee, E.I., Park, S.-Y. ir Lee, H.J. (2013). Employee Perception of CSR Activities: it's Antecedents and Consequences. *Journal of Business Research*, 66, p. 1716-1724. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.008>
64. Lee, Y.-K., Kim, Y.S., Lee, K.H. ir Li, D.-X. (2012). The Impact of CSR on Relationship Quality and Relationship Outcomes: a Perspective of Service Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, p. 745-756. DOI:10.1016/j.ijhm.2011.09.011.
65. Leitonienė, Š. ir Šapkauskienė, E. (2016). Information Disclosure in Corporate Social Responsibility Reports. The Case of Lithuanian Companies. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowosci*, 88(144), p. 73-85.
66. Leka, S. ir Nicholson, P.J. (2019). Mental Health in the Workplace. *Occupational Medicine*, 69 (1), p. 5-6.
67. Lemmergaard, J. (2009) From Administrative Expert to Strategic Partner. *Employee Relations*, 31 (2). p. 182-196. DOI: 10.1108/01425450910925328.
68. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija. (2020). Nacionalinė darnaus vystymosi politika. [žiūrėta 2022-02-16]. Prieiga per internetą: <https://am.lrv.lt/lt/veiklos-sritys-1/es-ir-tarptautinis-bendradarbiavimas/darnus-vystymasis/darnus-vystymasis-ir-lietuva/nacionaline-darnaus-vystymosi-politika>

69. Lietuvos respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2021). Apie įmonių socialinę atsakomybę. [žiūrėta 2022-02-19]. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumas/imoniu-socialine-atsakomybe-isa/apie-imoniu-socialine-atsakomybe>
70. Lietuvos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2021). Trumpa informacija apie Pasaulinį susitarimą. [žiūrėta 2022-02-10]. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/darbo-rinka-uzimtumas/imoniu-socialine-atsakomybe-isa/trumpa-informacija-apie-pasaulini-susitarima>
71. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija
72. Lobanova, L. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje. *Verslas: teorija ir praktika*, 10 (3), p. 233-246.
73. Matuska, E. ir Niedzielski, P. (2018). HR Business Partner – the Range of Roles and Services. *European Journal of Service Management*, 28 (1), p. 191-197, DOI: 10.18276/ejsm.2018.28/1-24.
74. Masud, H., Daud, W.N.W., Zainol, F.A, Rashid, N. ir Afthanorhan, A. (2018). Past and Future of Human Resource Functions: Are We Done? *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 8 (11), p. 1149-1171.
75. Maugans, C. (2015). 21st Century Human Resources: Employee Advocate, Business Partner, or Both? *Cornell HR Review*, p. 1-4.
76. McWilliams, A., Siegel, D.D. ir Wright, P.M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43 (1), p. 1-18.
77. Miller, C. (2020). The Role and Responsibilities of Human Resources Business Partner. *Biz Library*. [žiūrėta 2022-03-12]. Prieiga per internetą: <https://www.bizlibrary.com/blog/workforce-management/human-resources-business-partner/>
78. Morris, A. (2018). Increasing the Strategic Role of HR: the Importance of Macro-Economics Conditions. *Human Resource Management International Digest*, 26 (2), p. 1-2. DOI: 10.1108/HRMID-03-2017-0056.
79. Nadiv, R., Raz, A. ir Kuna, S. (2017). What a Difference a Role Makes Occupational and Organizational Characteristics Related to the HR Strategic Role Among Human Resource Managers. *Employee relations*, 39 (7), p. 1131-1147. DOI: 10.1108/ER-08-2016-0160.
80. Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, July-August, p. 162-171.
81. Odbedgiu, V. (2016). Human Resource Management, Historical Perspectives, Evolution and Professional Development. *Journal of Management and Development*, 36 (8), p. 986-990. DOI: 10.1108/JMD-12-2016-0267.
82. Ogilvie, J. ir Stork, D. (2003). Starting the HR and Change Conversation with History. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (3), p. 254-271.
83. Panda, P. (2020). The Future Transformation of HR Functions Which Apostle by Artificial Intelligence. *Brindavan Journal of Management and Computer Science*, 1 (1), p. 127-135.
84. Park, S.-Y., Lee, C.-K. ir Kim, H. (2018). The Influence of Corporate Social Responsibility on Travel Company Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (1), p. 178-196. DOI 10.1108/IJCHM-07-2016-0372.
85. Piwowar-Sulej, K. (2017). The Concept of HR Business Partner in a Project Oriented Organization. *Central European Review of Economics and Management*, 1 (2), p. 77-90. DOI: 10.29015/cerem.317.

86. Potašinskaitė, M. ir Draugelytė, A. (2013). Įmonių socialinės atsakomybės dedamųjų fragmentiškas naudojimas Lietuvoje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 35(3), p.424-431.
87. Pritchard, K. (2009). Becoming an HR Strategic Partner: Tales of Transition. *Human Resource Management Journal*, 20 (2), p. 175-188.
88. Pučėtaitė, R. (2009). Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu. *Ekonomika ir vadyba*, 14, p. 328-334.
89. Quaratino, L. ir Boldizzoni, D. (2011). The Role of Human Resource Manager: Change Agent vs. Business Partner? Research into HRM in Italy. *Estonian Business Review*, 28, p. 41-52.
90. Somu, S., Jayavel, J., ir Metilda, M. (2021). Strategic vs Operational Human Resource Role Model: an Empirical Study. *Journal of Xi'an Shiyou University, Natural Science Edition*, 17 (5), p. 39-45.
91. Storey, J. (1992). *Development in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
92. Turker, D. (2008). Measuring Corporate Social Responsibility: a Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85, p. 411-427. DOI 10.1007/s10551-008-9780-6.
93. Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 1, p. 124-134
94. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School press.
95. Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M. ir Brockbank, W. (2017). Competencies for HR Professionals who Deliver Outcomes. *Employment Relations Today*, 44 (2), p. 37-44. DOI: 10.1002/ert.21623.
96. Wach, B. A., Wehner M. C. ir Kabst, R. (2021). Performance Implications of the Business Partner Model and Mediating Role of Internal Efficiency: a Comparison between Germany and the United Kingdom. *The International Journal of Human Resource Management*, p. 1-39. DOI: 10.1080/09585192.2021.1943490.
97. Wright, C. (2008). Reinventing Human Resource Management: Business Partners, Internal Consultants and the Limits to Professionalization. *Human Relations*, 61 (8), p. 1063-1086.
98. Rahman, S. (2011). Evaluation of Definitions: ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research*, 1 (1), p. 166-176.
99. Rakštelytė, J. Ir Lobanova, L (2018). Socialinės atsakomybės principų sklaida statybų sektoriaus įmonėse Lietuvoje. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 10 (1), p. 1-9.
100. Raza, A., Rather, R.A., Iqbal, M.K. ir Bhutta, U.S. (2020). An Assessment of Corporate Social Responsibility on Customer Company Identification and Loyalty in Banking Industry: PLS-SEM Analysis. *Management Research Review*, 43 (11), p. 1337-1370.
101. Razouk, A.A. ir Bayad, M. (2010). Evolution of the Practices of Human Resource Management in France Towards a Strategic Model: Rhetoric or Reality? *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (8), p. 1207-1227.
102. Rupp, D. E. ir Mallory, D. B. (2015). CSR: Psychological, Person-Centric, and Progressing. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, p. 211-236. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505.
103. Sanchez-Hernandez, M.I. ir Gallardo-Vazquez, D. (2014). The Internal Side of Corporate Social Responsibility: an Exploratory Factor Analysis. *Responsibility and Sustainability: Socioeconomic, Political and Legal Issues*, 2 (3), p. 7-18.
104. Sanchez-Hernandez, M.I., Vazquez-Burguete, J. L., Garcia-Miguel, M.P. ir Lanero-Carrizo, A. (2021). Internal Corporate Social Responsibility for Sustainability. *Sustainability*, 13, p. 1-14.

105. Sarvaiya, H., Arrowsmith, J. ir Eweje, G. (2019). Exploring HRM Involvement in CSR: Variation of Ulrich's HR Roles by Organization Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (21), p. 4429-4462.
106. ScottMadden Management Consultants. (2018). The Evolution of the HR Business Partner Role. *ScottMadden Management*. [žiūrėta 2022-01-04]. Prieiga per internetą: https://www.scottmadden.com/content/uploads/2012/06/ScottMadden_Evolution_of_the_HR_Business_Partner_2018.pdf
107. Shellenback, K. (2017). HR Structures Today. [žiūrėta 2022-01-03] Prieiga per internetą: https://www.imercer.com/uploads/Global/hr_structures_today.pdf
108. Slapikaitė, I. (2017). *Įmonių socialinės atsakomybės vertinimas finansuotojo požiūriu*. Daktaro disertacija. Vilnius: Technika. 136 p.
109. Soni, D. ir Mehta, P. (2020). Manifestation of Internal CSR on Employee Engagement: Mediating Role of Organizational Trust. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 55 (3), p. 441-459.
110. Ulrich, M., Kryscynski, D., Ulrich, D., Brockbank, W., ir Slade, J. (2015). 2016 HR Competency Model. *RBL Group presentation, Human Resource Competency Conference 2016, University of Michigan's Ross School of Business*, slide 20. [žiūrėta 2021-11-05]. Prieiga per internetą: http://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf
111. Vainienė, R. (n. d.). Ištekliai. *Verslo žinios: žodynas*. [žiūrėta 2021-07-13]. Prieiga per internetą: <http://zodynas.vz.lt/Istekliai>
112. Verlinden, N. (2022-01-10). How to Become an HR Generalist (a practical guide). *Academy to Innovative HR (AIHR)*. [žiūrėta 2022-03-13]. Prieiga per internetą: <https://www.aihr.com/blog/how-to-become-an-hr-generalist/>
113. Vlupen, E. (2021-05-11). The HR Business Partner: a Full Guide. *Academy to Innovative HR (AIHR)*. [žiūrėta 2021-06-14]. Prieiga per internetą: <https://www.aihr.com/blog/hr-business-partner/>
114. Vlupen, E. (2021-10-18). HR Business Partner Job Description: What You Should Know. *Academy to Innovative HR (AIHR)*. [žiūrėta 2022-03-13]. Prieiga per internetą: <https://www.aihr.com/blog/hr-business-partner-job-description/>

Priedai

1 priedas. Interviu klausimai

IVADINIAI KLAUSIMAI/ *OPENING QUESTIONS*

1. Trumpai papasakokite apie savo bendrą darbinę patirtį. *Could you tell me shortly about your working experience?*
2. Trumpai papasakokite kiek laiko dirbate ŽIV srityje? Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje? Kiek laiko dirbate ŽIVP? *Tell me, how long have you been working in the field of HR? How long you have been working in this organization? Have long have you been working as an HR partner?*
3. Papasakokite apie savo darbo pobūdį ir funkcijas dirbant šiame darbe? Kaip atrodo jūsų darbo diena? Su kuriomis verslo sritimis jūs dirbate? *Could you describe your main duties and functions in this role? What do your day-to-day tasks look like? Which business areas and units you are working with?*
4. Kaip jūs suprantate, kas yra įmonių socialinė atsakomybė? *Could you describe how you understand corporate social responsibility?*
5. Kaip jums atrodo, kiek organizacija kurioje dirbate yra socialiai atsakinga? Kokias socialinės atsakomybės veiklas ir iniciatyvas, kurias vykdo jūsų įmonė, galėtumėte įvardyti? Įvardykite bent 3. *From your perspective, how much your organization is socially responsible? Which activities of socially responsible activities and initiatives your company executes? Please name at least 3.*
6. Kaip Jūs suprantate įmonės socialinę atsakomybę darbuotojų atžvilgiu? *How do you understand corporate social responsibility in respect of the employees?*
7. Kaip jums atrodo, kiek organizacija kurioje dirbate yra socialiai atsakinga darbuotojų atžvilgiu? Kokias socialinės atsakomybės darbuotojams veiklas ir iniciatyvas, kurias vykdo jūsų įmonė, galėtumėte įvardyti? Įvardykite bent 3. Pakomentuokite plačiau. *Could you describe how much your company is socially responsible for its employees? Which socially responsible activities and initiatives your company executes? Please name at least 3.*

STRATEGINIS PLANAVIMAS/ *STRATEGIC PLANNING*

8. Papasakokite, ar jums tenka prisidėti prie ŽIV strategijos formavimo? Kas ją formuoja (rengia) jūsų organizacijoje? Papasakokite, kokiomis veiklomis prisidedate prie ŽIV strategijos rengimo ir įgyvendinimo? *Tell me how often do you contribute to HR strategy formation? Who is normally responsible for HR strategy formation in your organization? Tell me how are you contributing to strategy formation and implementation?*
9. Kokia yra jūsų organizacijos politika talentų valdymo klausimais? Kiek savo veikloje orientuojatės į esamų talentų identifikavimą ir kritinių kompetencijų nustatymą savo kuruojamose verslo srityse? Kaip prisidedate prie darbo jėgos planavimo strategijos? *What is your organization's talent management policy? How much time do you spend on talent identification and key competencies in your business units? How do you usually contribute to workforce planning strategies?*
10. Papasakokite apie jūsų organizacijos iniciatyvas, projektus, kurie skirti užtikrinti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą? Pateikite konkrečius pavyzdžius. *Tell me more about initiatives and projects that are directed to ensure employees' work-life balance? Please give a few examples.*

11. Koks buvo/ yra Jūsų kaip verslo partnerio vaidmuo kuriant ir /ar įgyvendinant minėtus projektus, iniciatyvas? *What was/is your role in forming and implementing activities and initiatives which were mentioned before?*
12. Kokia jūsų įmonės politika įvairovės ir įtraukties atžvilgiu? Papasakokite kiek ir kaip organizacijoje skatinama darbuotojų įvairovė ir įtrauktis? Papasakokite kaip organizacijoje yra užtikrinamos lygios galimybės neįgaliesiems, vyresnio amžiaus darbuotojams, migrantams bei etninėms mažumoms? Pateikite konkrečius pavyzdžius. *What is your company's diversity policy? Please tell me how diversity is encouraged in your company? Please give a few examples.*
13. Koks buvo/ yra Jūsų kaip verslo partnerio vaidmuo kuriant ir /ar įgyvendinant minėtus projektus, iniciatyvas dėl socialinės įtraukties? *What was/is your role as an HR partner in forming and implementing such activities regarding inclusion?*
14. Kokia yra jūsų organizacijos politika darbuotojų ugdymo ir tobulinimo klausimais? Papasakokite kiek ir kaip organizacijoje planuojamas ir įgyvendinamas darbuotojų ugdymas ir tobulinimas? Pateikite konkrečius pavyzdžius. *What is your company's employees' learning and development policy? How such activities are planned and realized? Please give a few examples.*
15. Koks buvo/ yra Jūsų kaip verslo partnerio vaidmuo kuriant ir /ar įgyvendinant minėtus projektus, iniciatyvas dėl ugdymo, tobulinimo? *What was/is your role as an HR partner in forming and implementing such activities regarding learning and development?*
16. Kokiais būdais jūs vertinate darbuotojų psichologinę gerovę? *How do you measure employees' psychological well-being at your company?*
17. Papasakokite kiek ir kaip organizacijoje planuojami ir įgyvendinami darbuotojų psichologinės gerovės projektai, iniciatyvos, veiklos? Pateikite konkrečius pavyzdžius. *Please elaborate on how psychological well-being projects/ initiatives are planned and implemented. Please give a few examples*
18. Koks buvo/ yra Jūsų kaip verslo partnerio vaidmuo kuriant ir /ar įgyvendinant minėtus projektus, iniciatyvas dėl psichologinės gerovės. *What was/is your role as an HR partner in forming and implementing such activities regarding psychological well-being?*
19. Kokiais būdais jūs vertinate darbuotojų fizinę gerovę? *How do you measure employees' physical well-being at your company?*
20. Papasakokite kiek ir kaip organizacijoje planuojami ir įgyvendinami darbuotojų fizinės gerovės projektai, iniciatyvos, veiklos? Pateikite konkrečius pavyzdžius. *Please elaborate on how physical well-being projects/ initiatives are planned and implemented. Please give a few examples.*
21. Koks buvo/ yra Jūsų kaip verslo partnerio vaidmuo kuriant ir /ar įgyvendinant minėtus projektus, iniciatyvas dėl fizinės gerovės. *What was/is your role as an HR partner in forming and implementing such activities regarding physical well-being?*

KONSULTAVIMAS IR KOUČINGAS/ CONSULTING AND COACHING

22. Kaip dažnai ir kokiomis temomis konsultuojame darbuotojus? Pateikite pavyzdžių. *How often and about what do you consult employees? Give a few examples.*
23. Kiek laiko savo darbo dienoje, jūs skiriate vadovų konsultavimui? Kokiais klausimais dažniausiai konsultuojate? Ar užsiimate ir kiek laiko savo darbo dienoje skiriate koučingui? Papasakokite apie savo indėlį kaip verslo partnerio koučingo veiklose. *How much of your day is spent on consulting managers? What issues do you usually analyze? How often do you coach during your day? What was your role as an HR partner in coaching activities?*
24. Kaip dažnai tenka konsultuoti vadovus jų komandos karjeros planavimo, veiklos efektyvumo didinimo, klausimais? Kokį vadovų elgesį savo komandos narių atžvilgiu skatinate jeigu

darbuotojai nėra produktyvūs ar motyvuoti? *How often you are consulting the line managers for the career planning and efficiency of their team? Which behavior regarding employees do you encourage when the employees are unproductive and unmotivated?*

KONKURENCINGOS ORGANIZACIJOS KŪRIMAS/ BUILDING A COMPETITIVE ORGANIZATION

25. Papasakokite, kokiais būdais jūs išliekate konkurencingas savo verslo srityje? Kaip dažnai atnaujinate savo turimą informaciją apie rinką? *Tell me, in which ways do you stay competitive in your market? How often do you update your information about the market?*
26. Kiek jums savo veikloje jums tenka prisidėti prie darbuotojų kaitos klausimo? Kaip sprendžiate klausimus susijusius su darbuotojų kaita? *How do you deal with employee turnover in your business unit?*
27. Papasakokite, ar jums tenka prisidėti prie atlygio sistemos formavimo? Kokiomis veiklomis? Kaip užtikrinate, kad darbuotojai gauna sąžiningą atlygį? Kaip dirbate su lyčių lygybės atlyginimo atžvilgiu klausimais? *How do you contribute to compensation and benefits system formation? How do you ensure that employees get equal salaries? How do you deal with gender equality when it comes to equal pay?*

KULTŪRA IR TRANSFORMACIJA/ CULTURE AND TRANSFORMATION

28. Kaip manote, ar savo veikloje jums tenka prisidėti prie organizacijos kultūros formavimo? Kokiomis veiklomis? *Do you think that you have an impact on the formation of the company's culture? If yes, by which activities?*
29. Kiek jums tenka prisidėti prie pokyčių iniciavimo? Kokiose srityse jūs įprastai inicijuojate pokyčius? Kiek prisidedate prie inovatyvių praktikų atsinešimo? Kaip paruošiate organizaciją ir darbuotojus pokyčiams? *How often do you facilitate changes? How do you contribute to bringing innovative practices to your organization? How do you prepare your organization's employees for future changes?*

APIBENDRINANTYS KLAUSIMAI/ CLOSING QUESTIONS

30. Kaip manote, koks turėtų būti ŽIVP vaidmuo skatinant socialiai atsakingas veiklas prieš darbuotojus? Kur jūs matote dar neišnaudotą savo pareigybės potencialą prisidėti prie prasmingos socialiai atsakingos veiklos prieš darbuotojus? *In your opinion, what should be the role of the HR partner in encouraging socially responsible activities in respect of the employees? Where do you see the highest potential for HR partners to make a meaningful contribution to socially responsible activities in respect of the employees?*
31. Kaip manote, kokie yra didžiausi trūkumai ir iššūkiai su kuriais susiduriate įgyvendinant socialiai atsakingas veiklas? *What are the main challenges and limitations that you face by implementing socially responsible activities?*
32. Ar dar liko kas nors nepasakyta? Galbūt turite klausimų man? *Is there something that you would like to add? Do you have any questions for me?*