

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

ŽIVILĖ STANKEVIČIŪTĖ

TVARUMO DIMENSIJA ORGANIZACIJOS  
ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYME

Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

2015, KAUNAS

Disertacija rengta 2010–2015 metais Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Vadybos katedroje.

**Mokslinė vadovė**

Prof. dr. Asta SAVANEVIČIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S).

**Kalbos redaktorė**

Violeta Meiliūnaitė

Leidykla „Technologija“

© Ž. Stankevičiūtė, 2015

## TURINYS

<b>LENTELIŲ SARAŠAS</b> .....	5
<b>PAVEIKSLŲ SARAŠAS</b> .....	6
<b>SĄVOKŲ ŽODYNAS</b> .....	7
<b>ĮVADAS</b> .....	8
<b>1. TVARUMO KONSTRUKTO IMPLIKACIJOS ORGANIZACIJOS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYME MOKSLINIS DISKURSAS</b> .....	16
1.1. Tvarumo konstrukto konceptualizavimas .....	16
1.1.1. Tvarumo konstrukto genezė .....	16
1.1.2. Tvarumo konceptualizavimas organizacijos lygmenyje .....	19
1.1.3. Tvarumo požymių taksonomija .....	24
1.2. Teorinis tvarumo konstrukto implikacijos į žmonių išteklių valdymą pagrindimas .....	29
1.2.1. Požiūrio į žmonių išteklius ir jų valdymą kitimas .....	29
1.2.2. Tvarumo svarba žmonių išteklių valdyje .....	32
1.2.3. Tvarumo interpretavimas žmonių išteklių valdyje .....	36
1.2.4. Tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyje koncepcinės išvalgos .....	37
1.3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo konstruktas .....	42
<b>2. TVARAUS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	46
2.1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių kongruencija .....	46
2.2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo modelio konstravimo prieiga .....	57
2.3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai .....	58
2.4. Tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikis darbuotojams .....	75
2.5. Tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis .....	81
<b>3. TVARAUS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	83
3.1. Tyrimo metodologinė prieiga ir tyrimo dizainas .....	83
3.2. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir struktūra .....	85
3.3. Duomenų rinkimo metodai ir tyrimo instrumentų konstravimas .....	86
3.4. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas .....	90
3.5. Duomenų rinkimas ir analizės metodai .....	90
3.6. Empirinio tyrimo validumas ir patikimumas .....	92
3.7. Tyrimo etika .....	95
<b>4. TVARAUS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ</b> .....	96
4.1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo iš organizacijos perspektyvos raiška .....	96
4.1.1. Žmonių išteklių tausojimo raiška .....	96
4.1.2. Aplinkos tausojimo raiška .....	107
4.1.3. Ekonominio efektyvumo siekimo raiška .....	110
4.1.4. Ilgalaikiškumo orientacijos raiška .....	111
4.1.5. Darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio raiška .....	117

4.1.6. Darbo teisės aktų imperatyvų viršijimo raiška .....	132
4.1.7. Pagarbos darbuotojui raiška .....	135
4.1.8. Partnerystės su išore raiška .....	139
4.1.9. Lankstumo raiška .....	145
4.1.10. Darbuotojų bendradarbiavimo raiška .....	148
4.1.11. Darbuotojų dalyvavimo raiška .....	154
4.1.12. Darbuotojų potencialo vystymo raiška .....	160
4.1.13. Tvaraus žmonių išteklių valdymo raiškos iš organizacijos perspektyvos apibendrinimas .....	165
4.2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo raiška iš darbuotojo perspektyvos .....	171
4.2.1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiška .....	171
4.2.2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikio darbuotojams raiška ..	173
4.2.3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams ryšys .....	176
4.3. Tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyje empirinės įžvalgos .....	180
4.4. Mokslinė diskusija .....	181
<b>IŠVADOS</b> .....	186
<b>TOLIMESNĖS TYRIMŲ KRYPTYS</b> .....	190
<b>LITERATŪRA</b> .....	191
<b>PRIEDAI</b> .....	210

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Tvarumo konceptualizavimo organizacijos lygmenyje aspektai .....	20
1.2 lentelė. Tvarumo požymiai .....	24
1.3 lentelė. Tvarumo pridėtinė vertė strateginiam žmonių išteklių valdymui .....	44
1.4 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių (ŽI) valdymo sampratos .....	45
2.1 lentelė. Lyginamoji tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių analizė .....	52
2.2 lentelė. Lyginamoji modelių analizė: kriterijus – teoriniai požiūriai ir konstrukto formavimo literatūra .....	53
2.3 lentelė. Lyginamoji modelių analizė: kriterijus – principinė nuostata.....	54
2.4 lentelė. Lyginamoji modelių analizė: kriterijus – veiksniai, skatinantys tvaraus žmonių išteklių valdymo formavimąsi .....	54
2.5 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai ir jų apibūdinimas.....	58
2.6 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų sąsaja su jų kilmės šaltiniais .....	61
2.7 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų teorinė raiška .....	73
3.1 lentelė. Klausimyno struktūra.....	87
3.2 lentelė. Kendall W koeficiento interpretacija .....	91
3.3 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija .....	91
4.1 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų sujungimas pagal 3P lygiagretų realizavimą .....	165
4.2 lentelė. Planuojamos tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos.....	166
4.3 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų vertinimo lyginimas priklausomai nuo užimamų pareigų.....	172
4.4 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo užimamų pareigų .....	174
4.5 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo darbo organizacijoje trukmės.....	175
4.6 lentelė. Koreliacija tarp konkrečių tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir neigiamo poveikio darbuotojams dedamųjų .....	177
4.7 lentelė. Koreliacija tarp konkrečių tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir teigiamo poveikio darbuotojams dedamųjų .....	177
4.8 lentelė. Koreliacija tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams .....	179

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Tvarumo konstrukto genezė.....	17
1.2 pav. Tvarumo implikacijos į žmonių išteklių valdymą svarbos pagrindimas.....	32
1.3 pav. Tvarumo interpretacija žmonių išteklių valdyme .....	36
1.4 pav. Konceptinės išvalgos, siejančios tvarumą ir žmonių išteklių valdymą.....	38
1.5 pav. Konceptinių išvalgų, siejančių tvarumą ir žmonių išteklių valdymą, palyginimas.....	41
1.6 pav. Teiginiai, apibūdinantys tvarų žmonių išteklių valdymą.....	42
2.1 pav. Žmonių išteklių valdymo poveikio darbuotojams dvilypumas .....	75
2.2 pav. Tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis .....	82
3.1 pav. Tyrimo metodologijos konstravimas .....	83
3.2 pav. Empirinio tyrimo struktūra .....	85
3.3 pav. Klausimyno validavimo parametrai.....	94
4.1 pav. Žmonių išteklių tausojimo raiškos temos .....	96
4.2 pav. Aplinkos tausojimo raiškos temos .....	108
4.3 pav. Ekonominio efektyvumo siekimo raiškos temos .....	110
4.4 pav. Ilgalaikiškumo orientacijos raiškos temos .....	112
4.5 pav. Darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio bendrosios raiškos temos.....	118
4.6 pav. Darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio raiškos organizacijos ir potencialių darbuotojų (kandidatų) sąveikos kontekste temos .....	122
4.7 pav. Darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio raiškos darbo santykių nutraukimo kontekste temos .....	126
4.8 pav. Darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio raiškos organizacijos ir buvusių darbuotojų sąveikos kontekste temos .....	130
4.9 pav. Darbo teisės aktų imperatyvų viršijimo raiškos temos .....	133
4.10 pav. Pagarbos darbuotojui raiškos temos .....	135
4.11 pav. Partnerystės su išore raiškos temos.....	140
4.12 pav. Lankstumo raiškos temos.....	145
4.13 pav. Darbuotojų bendradarbiavimo raiškos temos .....	148
4.14 pav. Darbuotojų dalyvavimo raiškos temos .....	154
4.15 pav. Darbuotojų potencialo vystymo raiškos temos.....	160
4.16 pav. Empirika grįstas tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis .....	170
4.17 pav. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų vidutiniai rangai .....	171
4.18 pav. Teigiamo poveikio darbuotojams vidutiniai rangai .....	173
4.19 pav. Neigiamo poveikio darbuotojams vidutiniai rangai.....	174

## SAVOKŲ ŽODYNAS

**Tvarus vystymasis** (angl. *sustainable development*) – tai vystymasis, kuris tenkina dabartinius visuomenės poreikius, nemažinant ateinančių kartų galimybių tenkinti savo poreikius (World Commission on Environment and Development [Brundtland komisija], 1987)

**Tvarumas** (angl. – *sustainability*) – tai gebėjimas vystytis taip, kad tenkinant dabartinius visuomenės poreikius, nebūtų mažinamos ateinančių kartų galimybės tenkinti savo poreikius.

**Žmonių ištekliai** (angl. *human resource*) – prieinami talentai ir žmonių energija, kurie yra pasiekiami organizacijai bei potencialiai prisideda prie organizacijos misijos, vizijos, strategijos ir tikslų sukūrimo bei įgyvendinimo (Jackson, Schuler, 2000, p. 37).

**Žmonių išteklių valdymas** (angl. *human resource management*) – suprantamas kaip platus bendras žmonių išteklių valdymo terminas – „visos veiklos, susijusios su žmonių valdymu organizacijoje“ (Boxall, Purcell, 2008, p. 1).

**Strateginis žmonių išteklių valdymas** (angl. *strategic human resource management*) – tai visuma suplanuotų arba naujų žmonių išteklių valdymo veiklų, skirtų organizacijos tikslams pasiekti (Wright, McMahan, 1992, p. 298).

**Tvarus žmonių išteklių valdymas** (angl. *sustainable human resource management*) – visuma suplanuotų arba naujų žmonių išteklių valdymo veiklų, skirtų organizacijos ekonominiams, socialiniams ir aplinkosauginiams tikslams pasiekti, nesukeliant neigiamo poveikio darbuotojams (suformuluota disertacijos autorės).

**Organizacinis įsipareigojimas** (angl. *organizational commitment*) – stiprus tikėjimas organizacijos tikslais ir vertybėmis ir individo noras dėti žymias pastangas vardan organizacijos naudos (Monday, Porter ir Steers, 1979, cit. iš Bučiūnienė, Škudienė, 2008)

**Pasitenkinimas darbu** (angl. *job satisfaction*) – individo pozityvi emocinė būseną, nulemta savo darbo ar darbinių patirčių įvertinimo (Locke, 1976, cit. iš Saari, Judge, 2004).

**Subjektyvi gerovė** (angl. *subjective well-being*) – tai asmens kognityvinis ir emocinis savo gyvenimo įvertinimas (Diener ir kt., 2009).

**Pasitikėjimas organizacija** (angl. *organizational trust*) – tai darbuotojo suvokiamas bendrasis organizacijos patikimumas (Katou, 2013).

**Perdegimas** (angl. *burnout*) – metafora, kuri paprastai vartojama apibūdinti protinį nuovargį (Schaufeli, Bakker, 2004).

**Darbo ir šeimos konfliktas** (angl. *work – family conflict*) – tarpusavio vaidmenų konflikto forma, kai šeimos ir darbo vaidmenys yra abipusiškai nesuderinami (Greenhaus, Beutell, 1985, cit iš Bakar, Salleh, 2015).

**Darbo stresas** (angl. *job stress, stress at work*) – asmens suvokiamas neatitikimas tarp aplinkos reikalavimų ir jo gebėjimų tuos reikalavimus įvykdyti (Ongori, Agolla, 2008).

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Globalizacija, stiprėjanti ekonominė konkurencija, technologijų, darbo rinkos ir demografiniai pokyčiai, senkantys gamtos išteklių, klimato atšilimas ir kiti panašūs procesai kelia naujus reikalavimus įprastam sociumo gyvenimo modeliui. Pamažu pradeda dominuoti nuostata, kad visuomenė ir jos sudėtinės dalys (taip pat ir organizacijos) negali vystytis tik ekonominio kiekybinio augimo kryptimi. Siekiant išlikti ilgalaikėje perspektyvoje, būtini kokybiniai pokyčiai, susiję su konsensuso tarp žmonių kartų, jų poreikių bei ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės vystymosi sričių radimu – būtinas tvarumo siekimas.

Akstinas organizacijoms judėti tvarumo link yra bendri sociumo pokyčiai, kadangi organizacijos nefunkcionuoja vakuume, jos nėra uždaros ar izoliuotos sistemos. Išteklių mažėjimas, augantys suinteresuotų šalių lūkesčiai bei didėjantis veiklos skaidrumas dėl technologijomis grįstos informacijos sklaidos daro įtaką organizacijos „*teisėtumui veikti*“ bei gali sukelti neigiamas finansines ar kitas pasekmes. Taigi, norėdamos išlikti konkurencinėje kovoje, organizacijos turi permąstyti strategiją ir pertvarkyti sistemas, procesus bei funkcijas, taip pat ir žmonių išteklių valdymo.

Mokslinėje literatūroje akcentuojant žmonių išteklių ir jų valdymo svarbą (Guest, 2011; Paauwe, 2004), išryškėja keletas tendencijų, iliustruojančių retorikos ir realybės neatitikimo faktus. Naudojant darbuotojų skaičiaus mažinimo strategijas, didėjant darbo intensyvumui ar nekuriant pozityvių bendradarbiavimo santykių, dažnėja darbuotojų sveikatos problemos ir darbuotojų neatvykimas į darbą dėl ligų, mažėja teigiamos darbuotojų nuostatos – organizacinis įsipareigojimas ar pasitenkinimas darbu (Pfeffer, 2010), darbuotojams tampa vis sunkiau suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą bei išvengti streso (Docherty, Kira ir Shani, 2009). Formuojasi situacija, kai žmonių išteklių yra labiau „*vartojami*“, o ne „*atkuriami ar ugdomi*“, ignoruojant, kad žmonių išteklių, kaip ir bet kurie kiti išteklių, gali tapti reti, būti išnaudojami (išseikvojami) ar net pažeidžiamas jų regeneracijos gebėjimas. Be to, žmonių išteklių pasižymi specifiškumu, o tai dažnai taip pat yra neįvertinama. Žmonių išteklių nėra organizacijos nuosavybė, jie turi savo poreikius, norus, yra mobilūs (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf ir Singh, 2007), vadinasi, jie gali palikti organizaciją bei ieškoti savo potencialo panaudojimo darbinėje veikloje kitur. Tvarumo kontekste nemažiau svarbu ir tai, kad žmonių išteklių ne tik tiesiogiai dalyvauja procesuose, bet ir nustato organizacijų tikslus bei organizuoja jų įgyvendinimo procesą. Taigi, sprendimus organizacijoje už ar prieš tvarumą priima žmonės.

Išryškintos tendencijos suponuoja naujos žmonių išteklių valdymo prieigos būtinumą, implikuojant tvarumo dimensiją į žmonių išteklių valdymą, nes tvarumo koncepcijos ašis yra išteklių išsaugojimas, atkūrimas ir vystymas. Tvarus žmonių išteklių valdymas kuria sintezės efektą (Mariappanadar, Kramar, 2014), kai žmonių išteklių valdymas įgalina organizaciją ne tik pasiekti gerų finansinių rezultatų, bet ir leidžia tausoti žmonių išteklius, didinant teigiamą bei minimizuojant neigiamą poveikį jiems, kartu įvertinant žmonių išteklių valdymo „*ekologinį pėdsaką*“.



**Problemos ištirtumo lygis.** Nors tvarumas vadybos literatūroje nėra naujas analizės objektas (Dyllick, Hockerts, 2002; Gladwin, Kennelly ir Krause, 1995), tačiau iki Brundtland komisijos 1987 m. pateikto tvarumo apibrėžimo ir gerą dešimtmetį po jo, tvarumo analizei buvo būdingas stiprus aplinkosauginis akcentas, neskiriant dėmesio tvarumo socialinei dedamajai (Ehnert, 2009a). Šiame kontekste tikslinga pritarti Pfeffer (2010), kad rūpinantis gamtinių išteklių išsaugojimu, svarbu rūpintis ir žmonių išteklių apsauga.

Mokslinės literatūros analizė leidžia identifikuoti heterogeniškumo aspektą ir išskirti keletą tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme koncepcinių įžvalgų – „žaliojo“ žmonių išteklių valdymas (Jackson, Renwick, Jabbour ir Müller-Camen 2011; Jackson, Seo, 2010; Opatha, Arulrajah, 2014; Renwick, Redman ir Maguire, 2013; Wagner, 2014), **etiškas žmonių išteklių valdymas** (Greenwood, 2002; Guerci, Radaelli, Siletti, Cirella ir Shani, 2013; Rowan, 2000; Winstanley, Woodall, 2000), **tvarios darbo sistemos** (Docherty, Forslin, Shani ir Kira, 2002; Docherty ir kt., 2009; Kira, 2003; Kira, Lifvergren, 2014; Zink, 2014a, 2014b), **socialiai atsakingas žmonių išteklių valdymas** (Becker, 2011; Becker, Smith, 2013; Shen, Zhu, 2011). Tai leidžia teigti, kad tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme diskusijai būdingas fragmentuotas požiūris, todėl būtinas kompleksinis, skėtinis tvaraus žmonių išteklių valdymo konstruktas, kuris paaiškintų fenomeną teoriniu lygmeniu ir įgalintų tvarumo dimensijos taikymą praktikoje. Visgi tvaraus žmonių išteklių valdymo konstruktas yra pradinėje vystymosi stadijoje, tačiau mokslinė diskusija plėtojama, nors ji ir nėra homogeniška.

Tvaraus žmonių išteklių valdymo kertinės įžvalgos ir ištirtumo laipsnis atskleidžiamas, apibendrinant skirtingas mokslinės literatūros sisteminimo prieigas. Ehnert ir Harry (2012) literatūrą sistemina pagal **laiko chronologiją ir tyrimų kompleksumą** ir išskiria tris etapus. **Pirmieji darbai** tvaraus žmonių išteklių valdymo tema paskelbti XX a. dešimtajame dešimtmetyje Vokietijoje (Müller-Christ, Remer, 1999), Šveicarijoje (Zaugg, Blum ir Thom, 2001) ir Australijoje (Gollan, 2000; Wilkinson, Hill ir Gollan, 2001). Pagrindinėmis tyrimų prielaidomis laikytinos šios įžvalgos: ne tik gamtos ištekliai, bet ir žmonės, kurių organizacijai reikia, dažnai yra reti ištekliai; egzistuojantys požiūriai dėl žmonių išteklių naudojimo yra trumpalaikiai; žmonių ištekliai yra daugiau „vartojami“ nei „atkuriami“; tvarus žmonių išteklių valdymas gali būti organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Esminis pirmųjų tyrimų įnašas – atskleista tvarumo svarba žmonių išteklių valdyme; pateiktos pirminės idėjos, kaip tvarumas gali būti susietas su žmonių išteklių valdymu; pateikti pirminiai tvaraus žmonių išteklių valdymo apibrėžimai ir padėti pagrindai formuoti stiprioms germaniškomis – šveicarų ir vokiečių – tyrimų kryptims. **Antrajame tyrimų** etape šveicarų ir vokiečių tyrimų krypties atstovai nagrinėja sąsajas tarp tvarumo ir žmonių išteklių valdymo (Ehnert, 2009a; Zaugg, 2009), o kiti mokslininkai pasiūlo papildomus požiūrius, panaudodami tvarumo idėją skirtingoms probleminėms sritims, pvz.: tvari žmonių išteklių strategija mažinant nepageidaujamą efektą, organizacijai taupant išlaidas (Mariappanadar, 2003); tvarumo kaip naujos paradigmos potencialas valdant talentus (Boudreau, Ramstad, 2005); žmonių tvarumo svarba (Pfeffer, 2010) ar suinteresuotų šalių teorijos požiūris į tvarų žmonių išteklių valdymą (Guerci, Shani

ir Solari, 2014). Antrasis tyrimų etapas pasižymi dideliu skaičiumi pavienių autorių, dirbančių nepriklausomai vienas nuo kito, darbų bei pirmųjų požiūrių konsolidavimu. Pasak Ehnert ir Harry (2012), pastaruoju metu stebimas **trečiasis mokslinių publikacijų etapas**, kai tyrėjai jungiasi į tarpdisciplines komandas, dėmesį sutelkdami į socialinius tvarumo debatus. Taip pat vyksta platesnės diskusijos apie žmonių išteklių valdymo vaidmenį, įgyvendinant organizacijų ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius tikslus (Clark, 2011a; Cohen, Taylor ir Muller-Camen, 2012). Aptarta mokslinės literatūros sisteminimo prieiga leido išryškinti tvaraus žmonių išteklių valdymo kompleksiško problemiką, atskleidė skirtingų autorių indėlį interpretuojant tvarumo dimensiją žmonių išteklių valdyme, tačiau tuo pačiu parodė ir tvaraus žmonių išteklių valdymo konstrukto fragmentaciją. Kaip jau buvo minėta anksčiau, galima pastebėti, kad autoriai netiria tvarumo visais aspektais, todėl atsiranda konkuruojantys konstruktai, tokie kaip „žalasis“ žmonių išteklių valdymas, ir formuojasi fragmentuoto požiūrio problema.

Kramar (2014) pateikia literatūros sisteminimą pagal fokusavimosi **rezultata** ir išskiria gebėjimų atnaujinimo, socialinės ir aplinkosauginės sveikatos skatinimo bei jungtinę kryptį. **Gebėjimų atnaujinimo** krypties autoriai (Clarke, 2011a; Ehnert, 2009a; Wells, 2011a, 2011b) labiausiai domisi ekonominių rezultatų pasiekimo skatinimu ir organizacijos tvarumu ilgalaikėje perspektyvoje, įgyvendinant žmonių išteklių valdymo veiklas, prisidedančias prie pozityvių socialinių rezultatų. Akcentuotina, kad tam tikra mokslinės literatūros dalis gebėjimų atnaujinimo kategorijoje yra labai panaši į mokslinę literatūrą, nagrinėjančią aukšto darbo atlikimo veiklas (angl. *high performance work practices*), tačiau esminis skirtumas slypi eksplisitiname fokusavimesi į ilgalaikius socialinius rezultatus. Nors Kramar (2014) teigia, kad gebėjimų krypties autoriai taip pat akcentuoja žmonių išteklių valdymo vidinį poveikį, tačiau tai yra diskutuotina, nes pvz., Ehnert (2009a) ypač pabrėžia santykį su išorės aplinka, siekiant turėti prieigą prie išteklių. **Socialinės ir aplinkosauginės sveikatos skatinimo** krypties atstovai (Collinson, Cobb, Power ir Stevenson, 2007; Mariappanadar 2003, 2012a, 2012b, 2014a) identifikuoja santykius tarp žmonių išteklių valdymo ir išorinių rezultatų (ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių). Tokiu būdu dauguma iš jų laikosi į efektyvumą orientuoto tvarumo interpretavimo požiūrio. Čia išsiskiria Mariappanadar (2003, 2012a, 2014a, 2014b), kuris akcentuoja ir nagrinėja neigiamas žmonių išteklių valdymo pasekmes ne tik darbuotojams, bet ir organizacijai bei visuomenei. **Jungtinei** kryptčiai priskirtini darbai, kuriuose analizuojami santykiai tarp valdymo veiklų (apimant žmonių išteklių valdymo veiklas) ir organizacijos rezultatų pagal *trimatės veiklos minimumo* (angl. „*triple bottom line*“) požiūrį – ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių sričių susiejimą (Avery, 2005; Avery, Bergsteiner, 2011; Dunphy, Griffiths ir Benn, 2007).

Greta aptartų tvaraus žmonių išteklių valdymo literatūros sisteminimo aspektų, mokslinė analizė leidžia susisteminti literatūrą pagal tyrimų kryptis ir regionus, atskleidžiant institucinio aspekto svarbą. Galima išskirti tris ryškias tvaraus žmonių išteklių valdymo tyrimų kryptis: šveicarų (Zaugg, 2009; Zaugg ir kt., 2001), vokiečių (Ehnert, 2006, 2009a, 2009b, 2010, 2011, 2012, 2014) ir australų (Gollan 2000; Gollan, Xu, 2014; Kramar, 2014; Mariappanadar, 2003, 2012a, 2012b, 2014a,

2014b; Wilkinson ir kt., 2001), bei 4 regionus (JAV, Azija, Australija ir Europa), kuriuose tyrimai evoliucionuoja. Šveicarų tyrimų kryptis remiasi prielaida, kad galima darbdavio ir darbuotojo „*laimi-laimi*“ situacija. Taigi šveicarų požiūris konceptualizuoja tvarų žmonių išteklių valdymą, sekdamas šveicarų harmoningo organizacijų, darbuotojų ir visuomenės koegzistavimo tradicija. Beje, šveicarų tyrimų kryptis pateikė pirmą (2001 m.) kompleksinę teoriją ir empiriką grįstą tvaraus žmonių išteklių valdymo modelį. Vokiečių tyrimų kryptis grindžiama paradoksu perspektyva, numatančia, kad organizacija balansuoja tarp skirtingų pasirinkimų. Australų tyrimų kryptis būdingas dualumas: nagrinėjamas žmonių išteklių tvarumas (Golan, 2000) bei negatyvaus poveikio žmonių ištekliams mažinimas (Mariappanadar, 2012a, 2014a, 2014b). Tai šiuo metu ypač populiarėjanti kryptis, kurią plėtoja Azijos šalių atstovai (Au, Ahmed, 2014). Kalbant apie tyrimų regionus, galima teigti, kad tvaraus žmonių išteklių valdymo ypatumus JAV nagrinėja Taylor ir Lewis (2014), Rytų ir Pietų Azijoje – Debroux (2014), Peru – Pipoli, Fuchs ir Priale (2014), Europoje – Ehnert (2014).

Pateiktos skirtingos mokslinės literatūros sisteminimo priegos atskleidžia apibendrintą ištirtumo lygį, kuriame detalizuojant tvaraus žmonių išteklių valdymo mokslinę literatūrą galima išskirti šiuos pagrindinius tyrimų aspektus:

1. Bendrusius tvaraus žmonių išteklių valdymo aspektus nagrinėja Clarke, 2011a; Ehnert, 2006, 2009b; 2012, 2014; Ehnert, Harry 2012; Ehnert, Harry ir Zink, 2014a, 2014b; Harry, 2014.

2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo modelius nagrinėja Cohen ir kt. (2012); De Prins, Beirendonck, de Vos ir Segers (2014); Ehnert (2009a; 2011); Gollan (2000); Gollan, Xu (2014); Kramar (2014); Zaugg (2009); Zaugg ir kt. (2001).

3. Žmonių išteklių valdymo sukiamą neigiamą poveikį (žalą) individo, organizacijos ir visuomenės lygmenyse bei tvarų žmonių išteklių valdymą kaip strategiją, mažinant poveikio pasekmes, nagrinėja Mariappanadar (2003, 2012a, 2014a, 2014b); suinteresuotų šalių žalos indeksą nagrinėja Mariappanadar (2014b); sintezės efektą, kai žmonių išteklių valdymas leidžia ne tik pasiekti gerų finansinių rezultatų, bet ir mažinti žalą darbuotojams – Mariappanadar ir Kramar (2014).

4. Atskiri tvaraus žmonių išteklių valdymo aspektai nagrinėjami įvairių autorių darbuose: darbuotojų atleidimo nepageidaujamo efekto mažinimas (Mariappanadar, 2003; Wilkinson, 2005); talentų valdymas (Boudreau, 2003; Boudreau, Ramstad, 2005); žmonių tvarumas (Gollan, 2000; Pfeffer, 2010; Wilkinson ir kt., 2001); etinis klimatas (Guerci ir kt., 2013; Mariappanadar, 2012b); suinteresuotų šalių perspektyva (Guerci ir kt. 2014; Zink, 2005, 2007), tvarus organizacijos veiklos valdymo procesas (Maley, 2014); tvarios lyderystės ir visų suinteresuotų šalių pasitenkinimo sąsajos (Suriyankietkaew, Avery, 2014); Japonijos užimtumo sistemos ir tvaraus žmonių išteklių valdymo sąsaja (Sotome, Takahashi, 2014); darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (Au, Ahmed, 2014); tvarumo perspektyva lanksčiame žmonių išteklių valdyme (Kozica, Kaiser, 2012); organizacijos, taikančios tvarų žmonių išteklių valdymą, patrauklumas darbuotojų atrankos kontekste (Lis, 2012); organizacijos įvaizdžio ir tvaraus žmonių išteklių valdymo sąsaja (App, Merk ir Buttgen, 2012); žmonių kapitalo valdymo ir tvaraus žmonių išteklių valdymo sąsajos (Jorgensen, Irmer, 2011; Osranek, Zink, 2014); ergonomika

ir tvarios darbo sistemos (Zink, 2014a, 2014b), ataskaitos apie tvarų žmonių išteklių valdymą (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner ir Muller-Camen, 2015); Konfucijaus mokymo ir tvaraus žmonių išteklių valdymo sąsaja (Mak, Cheung, Mak ir Leung, 2014).

Nagrinėjant Lietuvos mokslininkų įdirbį tvaraus žmonių išteklių valdymo srityje, nustatyta, kad tirama darnaus vadovavimo tema (Šimanskienė, Župerkienė, 2013).

Pastaruoju metu mokslinių publikacijų tvaraus žmonių išteklių valdymo tema daugėja (De Prins ir kt., 2014; Ehnert ir kt., 2014a, 2014b; Harry, 2014; Kramar, 2014; Mariappanadar, 2014a), tačiau koncepcinio brandumo ir empirinio ištirtumo šioje aktualioje problemikoje pasigendama:

1. Nors mokslinėje literatūroje pateikiamos tvaraus žmonių išteklių valdymo charakteristikos, tačiau jos yra abstrakčios, deklaratyvaus pobūdžio ir nėra aiškus praktinis jų operacionalizavimas. Taigi, trūksta aiškumo, kokiais principais turi pasižymėti žmonių išteklių valdymas, kad jį būtų galima pavadinti tvariu.

2. Nagrinėjant žmonių išteklių valdymo ir organizacijos veiklos rezultatų sąsajas, paprastai vertinami finansiniai veiklos rezultatai bei žmonių išteklių indėlis į juos. Tvarumo dimensija praplečia veiklos rezultatų spektrą ir pasiūlo platesnę rezultatų paletę. Tačiau pastebima, kad nagrinėjant tvarų žmonių išteklių valdymą eliminuojama aplinkosauginė tvarumo dedamoji, o tai neleidžia atsiskleisti visam tvarumo dimensijos potencialui. Be to, vertinant žmonių išteklių valdymo poveikį individo lygmeniu, pasigendama poveikio dvilypumo akcentavimo ir tyrimų, pirmenybės neteikiant teigiamam poveikiui.

3. Dauguma tyrimų tvaraus žmonių išteklių valdymo srityje yra deskriptyvūs, trūksta empirinių įžvalgų. Be to, pasigendama kompleksškumo, taikant kokybinius ir kiekybinius tyrimus, leidžiančius pažvelgti į fenomeną per skirtingas prizmes. Taip pat būtini giluminiai tyrimai organizacijose, neapsiribojant duomenų rinkimu iš organizacijų pateikiamų ataskaitų.

**Mokslinė problema** formuluojama keliant klausimą, kaip pasireiškia tvarumas organizacijos žmonių išteklių valdyme?

**Tyrimo objektas** – tvarus žmonių išteklių valdymas.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti tvarumo dimensiją organizacijos žmonių išteklių valdyme.

Siekiant įgyvendinti suformuluotą tyrimo tikslą, keliami šie tyrimo **uždaviniai**:

1. Apibrėžti tvaraus žmonių išteklių valdymo konstrukta, susisteminant tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme koncepcines įžvalgas.

2. Sudaryti konceptualų tvaraus žmonių išteklių valdymo modelį, integruojant tvaraus žmonių išteklių valdymo principus ir jų poveikį darbuotojams.

3. Pagrįsti tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme tyrimo metodologinę prieigą ir parengti empirinio tyrimo metodiką.

4. Empiriškai įvertinti tvarumo dimensijos raišką organizacijos žmonių išteklių valdyme, atskleidžiant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir jų poveikio darbuotojams sąsajas.

**Darbo loginė struktūra.** Disertaciją sudaro keturi darbo skyriai.

*Pirmojoje darbo dalyje* pateikiamas tvarumo konstrukto teorinis apibūdinimas, atskleidžiant tvarumo ypatumus organizacijos lygmeniu bei susisteminant ir aptariant tvarumo požymius. Taip pat analizuojamos priežastys tvarumui implikuoti į žmonių išteklių valdymą, aptiriamos koncepcinės įžvalgos, siejančios tvarumą ir žmonių išteklių valdymą bei pateikiama tvaraus žmonių išteklių valdymo samprata. Pagrindinės šios dalies išdavos – tvarumo ir koncepcinių įžvalgų, siejančių tvarumą ir žmonių išteklių valdymą, požymiai, leidžiantys suformuoti pagrįstus tvaraus žmonių išteklių valdymo principus, bei konstrukto samprata.

*Antrojoje dalyje nagrinėjami* atskirų autorių pateikti tvaraus žmonių išteklių valdymo modeliai bei atliekama jų lyginamoji analizė. Taip pat aptariama disertacijos tvaraus žmonių išteklių valdymo modelio konstravimo prieiga, pagrindžiami tvaraus žmonių išteklių valdymo principai, atskleidžiamas principų turinys bei jų poveikio darbuotojams dedamosios. Pateikiamas kompleksinis tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis, integruojantis tvaraus žmonių išteklių valdymo principus bei poveikį darbuotojams.

*Trečiojoje dalyje,* remiantis antroje dalyje parengtu tvaraus žmonių išteklių valdymo modeliu, pagrindžiama empirinio tyrimo metodologija, akcentuojant mišrių metodų požiūrį.

*Ketvirtojoje dalyje* pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, atskleidžiant tvarumo dimensijos organizacijos žmonių išteklių valdyme raišką, išskiriant principų pasireiškimą bei jų poveikį darbuotojams. Vadovaujantis kokybinio tyrimo rezultatais, pateikiamas empirika grįstas tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškos modelis. Gauti kiekybinio tyrimo rezultatai patvirtino (nepatvirtino) iškeltas empirinio tyrimo hipotezines prielaidas. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai leido suformuluoti disertacijos tyrimo išvadas.

**Tyrimo metodologija.** Tyrimas grindžiamas pragmatizmo filosofine orientacija, kuri paprastai siejama su mišrių tyrimų požiūriu (Creswell, 2014; Teddlie, Tashakkori, 2009). Empiriniai duomenys surinkti naudojant *mišrių metodų požiūrio lygiagrečiąją tyrimo strategiją*. Kokybinis tyrimo metodas leido identifikuoti ir pažinti tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raišką iš organizacijos perspektyvos. Kiekybinis tyrimo metodas įgalino nustatyti, kaip darbuotojai vertina tvaraus žmonių išteklių valdymo principus ir kokį poveikį jie patiria. Naudotas kiekybinis duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa raštu, kokybinio tyrimo duomenų rinkimui pasirinktas interviu instrumentas. Interviu technika – individualus pusiau struktūrizuotas interviu.

Tyrimui atlikti pasirinktos organizacijos, priklausančios Lietuvos atsakingo verslo asociacijai, darant prielaidą, kad organizacijos turi daugiau žinių apie tvarumą, ir jų veikla patvirtins bei iliustruos tvaraus žmonių išteklių valdymo konstrukto egzistavimą pavyzdžiais. Pasirinktos tik tos organizacijos, kurių teisinė forma – uždaroji akcinė bendrovė arba akcinė bendrovė (eliminuosios viešosios įstaigos ir asociacijos). Kokybinio tyrimo tiriamieji – darbuotojai, atsakingi už žmonių išteklių valdymą, arba organizacijų vadovai, kai nėra atskiros žmonių

išteklių valdymo vadovo (atsakingo asmens) pareigybės. Kiekybinio tyrimo respondentai – organizacijų darbuotojai.

Kiekybinio tyrimo duomenų analizė atlikta naudojant statistinio paketo socialiniams mokslams (SPSS) versiją 23. Kiekybinių duomenų skirstinio atitikimas normaliajam (Gauso) skirstiniui tikrintas Shapiro-Wilk kriterijumi. Kadangi visų kintamųjų skirstiniai nebuvo normalieji, tai skirtumai tarp grupių vertinti naudojant neparametrinius Mann-Whitney (tarp dviejų grupių) ir Kruskal-Wallis (tarp daugiau nei dviejų grupių) kriterijus. Kendall W (konkordancijos) koeficientas naudotas vertinant darbuotojų sutarimą dėl principų ir poveikio darbuotojams raiškos. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams ryšys įvertintas apskaičiavus Spearman koreliacijos koeficientus. Kokybinio tyrimo duomenų analizei pasirinktas aprašomosios fenomenologinės analizės metodas.

### **Disertacinio tyrimo apribojimai:**

1. Tyrimui atlikti pasirinktos organizacijos, priklausančios Lietuvos atsakingo verslo asociacijai, darant prielaidą, kad narystė asociacijose lemia gilesnį tvarumo suvokimą. Viena vertus tai leido identifikuoti tvaraus žmonių išteklių valdymo pasireiškimą organizacijose, vykdančiose ir deklaruojančiose įsipareigojimą tvarumui, tačiau, kita vertus, neleidžia atsakyti į klausimą, ar institucinis aspektas turi įtakos tyrimo rezultatams.

2. Siekiant kompleksiskai atskleisti tvarų žmonių išteklių valdymą, empirinio tyrimo duomenys pateikti apibendrinti, o ne pagal atskiras tyrimo dalyvavusias organizacijas. Apibendrinti duomenys leidžia susidaryti visuminį vaizdą, tiriant tvaraus žmonių išteklių valdymo konstrukta, tačiau nepateikia įžvalgų dėl situacijos konkrečiose organizacijose. Įvertinant organizacijų norą gauti „individualizuotus“ duomenis ir išvadas bei atsižvelgiant į disertacijos apimties apribojimus, planuojama duomenų analizę pagal organizacijas pateikti kituose moksliniuose darbuose. Tyrimo imtis (tinklas) neleidžia generalizuoti tyrimo rezultatų įžvalgų praktinių pasiūlymų kontekste ir atspindi „tvarumo strategiją“ pasirinkusių organizacijų būklę, todėl šie pasiūlymai taikyti tik joms, tačiau kalbant apie modelio validavimą tyrimo imties apibrėžtis yra korektiška ir pagrįsta.

3. Disertacijoje apsiribojama tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikiu atsižvelgiant tik į individo lygmenį ir nėra vertinami organizacijų finansiniai veiklos rezultatai.

4. Kokybinio tyrimo duomenų analizę atlieka vienas tyrėjas, o tai suponuoja tam tikrą duomenų turinio ir interpretavimo vienpusiškumą.

### **Mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas:**

1. Pagrįstas tvarumo dimensijos implikacijos į žmonių išteklių valdymą svarbumas, įvertinus tvarumą organizacijos lygmeniu bei argumentavus žmonių išteklių valdymo organizacijose keitimo būtinumą.

2. Atlikus tvarumo principų konceptualizavimą, tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme koncepcinių įžvalgų aptarimą ir tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių palyginamąją analizę, suformuluoti tvaraus žmonių išteklių valdymo principai, atskleistas jų kompleksiskumas ir turinys.

3. Atskleistas žmonių išteklių valdymo poveikio darbuotojams dvilypumas – identifikuotas teigiamas ir neigiamas poveikis bei siekiamybė didinti teigiamą poveikį ir minimizuoti neigiamą.

4. Sudarytas konceptualus tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis, sujungiantis tvaraus žmonių išteklių valdymo principus ir žmonių išteklių valdymo poveikį darbuotojams bei leidžiantis įvertinti ne tik principų raišką iš organizacijos bei individo perspektyvų, bet ir identifikuoti žmonių išteklių valdymo poveikį darbuotojams.

5. Sukurta originali tvaraus žmonių išteklių valdymo tyrimo metodologija, leidžianti sistemškai įvertinti tvarumo dimensijos organizacijos žmonių išteklių valdyme raišką.

### **Praktinis disertacijos reikšmingumas:**

1. Tvarumo dimensijos implikacijos į žmonių išteklių valdymą svarbumo teorinis ir empirinis pagrindimas įgalina praktikus (organizacijų vadovus, žmonių išteklių valdymo vadovus) pažvelgti į žmonių išteklių valdymą iš alternatyvios perspektyvos, vertinant tvarumo dimensiją dualiai: kaip pokyčio bei kaip įrankio, leidžiančio įveikti žmonių išteklių valdymo iššūkius, galimybę.

2. Suformuotas teorinis tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis leidžia išsamiau suvokti tvaraus žmonių išteklių valdymo konstrukto kompleksiskumą, identifikuojant principus, kurie turėtų būti integruoti į žmonių išteklių valdymą, bei numatant poveikio išdavas darbuotojams.

3. Suformuotas empirika grįstas tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškos modelis suteikia „*gerosios patirties*“ įžvalgų ir leidžia perkelti vienos organizacijos taikomas iniciatyvas į kitas organizacijas.

4. Parengtas tyrimo instrumentas yra universalus ir jį galima panaudoti atliekant tvaraus žmonių išteklių valdymo tyrimą kitose organizacijose ar jų tinkluose.

**Darbo struktūra ir apimtis.** Disertaciją sudaro darbe pateiktų lentelių ir paveikslų sąrašai, sąvokų žodynas, įvadas, 4 disertacijos dalys, išvados, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Darbo apimtis – 209 puslapiai. Tekste pateikta 30 paveikslų, 22 lentelės, 269 literatūros šaltiniai, 39 priedai.

# 1. TVARUMO KONSTRUKTO IMPLIKACIJOS ORGANIZACIJOS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYME MOKSLINIS DISKURSAS

Prieš pradėdant analizuoti tvarumo konstrukta, tikslinga atkreipti dėmesį į du aspektus. Visų pirma, į lingvistinį aspektą, ieškant angliško terminų „*sustainable*“ bei „*sustainable development*“ atitikmens lietuvių kalba (identiška situacija būdinga ir kitoms ne angliškai kalbančios šalims) (Čiegis, Tamošiūnas, Ramanauskienė ir Navickas, 2010). Valstybinė lietuvių kalbos komisija yra pateikusi savo poziciją<sup>1</sup>, kuria vadovaujantis disertacijoje angliško termino „*sustainable development*“ atitikmuo – „tvarus vystymasis“, o termino „*sustainability*“ – tvarumas. Tačiau pateikiant nuorodas į oficialius dokumentus ar apibrėžtis, vartojamas juose įtvirtintas vertimas, todėl disertacijoje vartojami ir terminai su rūšiniu pažyminiu „darnus“.

Antras aspektas susijęs su terminų sinonimiškumu. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad terminai „tvarus vystymasis“ ir „tvarumas“ paprastai vartojami sinonimiškai (Byrch, Kearins, Milne ir Morgan, 2007; Dyllick, Hockerts, 2002; Leal Filho, 2000; Wilkinson ir kt., 2001), nors ir daroma takoskyra tarp būsenos ir proceso (Byrch ir kt., 2007; Docherty ir kt., 2009; Ehnert, 2009b; Kassel, 2012). Disertacijoje pateikiama atskirų autorių pozicija dėl terminų apibūdinimo, pripažįstamas skirtumas tarp būsenos ir proceso, tačiau siekiant atskleisti tvarumo esmę bei požymius ir nenukrypti nuo autorių originalios pozicijos, darbo teorinėse dalyse vartojamos abi sąvokos – tiek „tvarus vystymasis“, tiek „tvarumas“, nedarant reikšminio skirtumo.

## 1.1. Tvarumo konstrukto konceptualizavimas

### 1.1.1. Tvarumo konstrukto genezė

Tvarumas – vienas iš dažniausiai vartojamų žodžių mokslinėje literatūroje, politinėse diskusijose bei viešojoje erdvėje, tačiau šio konstrukto evoliucijos analizė sudėtinga, nes stinga duomenų apie sisteminių termino vartojimą (Leal Filho, 2000). Tradiciškai sąvokos „tvarumas“ ir „tvarus vystymasis“ yra vartojamos kaip sinonimai reikšmėms: „ilgalaikis“ (angl. *long-term*), „ilgaamžis“ (angl. *durable*), „pagrįstas“ (angl. *sound*), „sisteminis“ (angl. *systematic*) (Leal Filho, 2000). Etimologiškai sąvokos „tvarus“ ir „tvarumas“ kildinamos iš lotyniško žodžio „*sustenerere*“ (angl. *to sustain*), reiškiančio „išlaikyti“ (angl. *to maintain*) ar „stiprinti“

---

<sup>1</sup> Koks yra anglų kalbos termino „*sustainable development*“ lietuviškas atitikmuo? –Valstybinės lietuvių kalbos pozicija ([www.vlkk.lt](http://www.vlkk.lt))

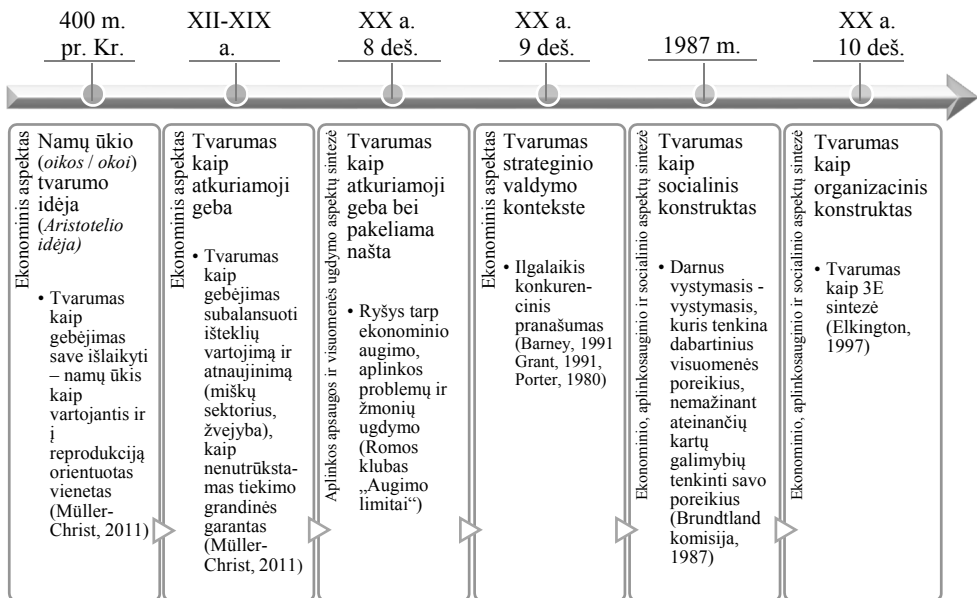
Svarstant lietuviškus anglų kalbos termino *sustainable development* atitikmenis išsiaiškinta, kad skirtinguose kontekstuose juo įvardijamos nelygiavertės sąvokos. Siūlomi lietuviški šio termino atitikmenys: **darnus vystymas(is)**, **tvarus vystymas(is)**. Rūšinis pažyminis **darnus** geriau tinka tada, kai siekiama pabrėžti, kad vystymasis yra *suderintas*, **tvarus** – kai kalbama apie *patvarų*, *nenutrūkstamą* vyksmą (pavyzdžiui, Sutarties dėl Konstitucijos Europai preambulėje pabrėžiamas **darnus ir tvarus vystymasis**). Dažnai vartojamas terminas *subalansuotas vystymas* (dar *subalansuota plėtra*) netinka, nes jokio balanso čia nėra. Beje, dažnai iš mūsų kalbos be reikalo stumiamas žodis **vystymasis**, nes ne visada jis keistinas žodžiais **plėtra**, **raida** ar pan. **Plėtra** labiau tinka tais atvejais, kai kalbama apie *kiekybinius pokyčius*, *plėtimą(si)*, **vystymasis** – kai norima įvardyti *kokybinius pokyčius* (pastarasis yra pats tikriausias tarptautinio žodžio *evoliucija* atitikmuo). Taigi atsižvelgiant į kontekstą angl. *sustainable development* lietuviškai gali būti teikiama ir **darni plėtra**, **tvari plėtra**.



(angl. *to strengthen*), priesaga „-able“ nurodo gebėjimą, o žodžio „vystymasis“ įtraukimas į konstrukta reiškia procesą.

Tvarumas apibūdinamas kaip „aštri tema“ (Wilkinson, 2005, p. 1079), „2+2=5 (ar net 50) žaidimas“ (Elkington, 1998, p. 37) ar „XXI amžiaus mantra“ (Dyllick, Hockerts, 2002, p. 130). Müller-Christ (2011) teigimu, tvarumas „kaip madingas žodelis yra pakankamai naujas“ (p. 51), nors pati tvarumo idėja žinoma jau seniai. Zink (2014b) įžvelgia pavojų, kad tvarumas taps madingu, populiariu žodžiu visose „moderniose“ veiklose. Pateikti epitetai dera su Ehnert (2014) pozicija, kad tvarumas – platus, daugiaaspektis terminas, vartojamas daugybėje disciplinų ir kontekstų. Šią poziciją galima pagrįsti mokslinės literatūros analize, valstybių, tarptautinių organizacijų, verslo ar nevyriausybinų asociacijų, sociumo bei atskirų organizacijų ir individų veiklos praktika.

Apibendrinus tvarumo konstrukto genezės kompleksines apžvalgas (Ehnert, 2009a; Zink, 2014b) bei individualias įžvalgas (Christofi, Christofi ir Sisaye, 2012), galima išskirti kelis svarbius genezės etapus ir jiems būdingas interpretacijas (1.1 pav.).



1.1 pav. Tvarumo konstrukto genezė

Kaip matyti iš 1.1 pav., pirmosios tvarumo įžvalgos sietinos su Aristotelio aprašytu namų ūkio (graikiškai *aikos* arba *oikoi*) konstruktu. Nors socialinė santvarka buvo grindžiama nelygybe, tačiau namų ūkis buvo charakterizuojamas ilgalaikiu mąstymu, įvertinant ateities kartų poreikius, vadinasi namų ūkis orientavosi ne tik į vartojimą, bet ir į atgaminimą, t. y. pabrėžiamas gebėjimas save išlaikyti (Müller-Christ, 2011). Tolesnė tvarumo raida sietina su tvarumo kaip ekosistemos atkuriamosios gebos interpretavimu, apimant du sektorius – miškininkystės ir žvejybos (Müller-Christ, 2011).

XX a. 8-ame dešimtmetyje tvarumo konstrukta pradėjo vartoti ekologinio judėjimo atstovai. Diskusijas politiniame ir socialiniame kontekste paskatino Romos klubas, ypač jo ataskaita „Augimo ribos“ (Meadows, Meadows, Randers ir Behrens, 1972) nagrinėjanti sparčios industrializacijos, gyventojų skaičiaus didėjimo, maisto produktų trūkumo, gamtinių išteklių išsekimo ir gamtinės aplinkos taršos problemas. Galima sutikti su Ehnert ir kt. (2014a), kad nepaisant diskutuotino kompiuteriu grindžiamo modeliavimo požiūrio, Romos klubo ataskaita traktuotina kaip „pasaulinės diskusijos apie tvarų vystymąsi atskaitos taškas“ (Zink, 2008, p. 5).

Kitas genezės etapas sietinas su verslo strategijos mokyklos atstovų įsitraukimu. Pastarieji XX a. 9–10 dešimtmečiais tvarumo konstrukta pradeda sieti su ilgalaikiu konkurenciniu pranašumu (angl. *sustainable competitive advantage*) (Porter, 1980; Barney, 1991; Grant, 1991). Tačiau verslo strategijos mokyklos atstovų įnašas mokslinėje literatūroje yra kritikuojamas dėl per siauros tvarumo apibrėžties, akcentuojant tik finansinę dimensiją (Laszlo, Laszlo ir Dunsky, 2010).

Ypač svarbus yra penktasis genezės etapas, pasižymintis reikšmingu indėliu apibrėžiant tvarumo sampratą – šiuolaikinis tvarumo konstrukto turinys ir populiarumas sietinas su Jungtinių Tautų pasaulio aplinkos ir plėtros komisijos (kuri taip pat žinoma kaip Brundtland komisija) 1987 m. ataskaitoje „Mūsų bendra ateitis“ pateikta tvaraus vystymosi sąvoka, pabrėžiant, kad „**tvarus vystymasis – tai vystymasis, kuris tenkina dabartinius visuomenės poreikius, nemažinant ateinančių kartų galimybių tenkinti savo poreikius**“ (p. 41). Tai klasikinis apibrėžimas, kurio detalizavimas minėtoje ataskaitoje atskleidžia, kad darnus vystymasis apima dvi esmines koncepcijas: **poreikių koncepciją**, ypač skurstančio pasaulio esminius poreikius, kuriems turi būti skiriamas prioritetas, ir **ribotumo idėją**, kylančią dėl technologijų ir socialinių struktūrų poveikio aplinkos gebėjimui tenkinti dabarties ir ateities poreikius. Pasak Byrch ir kt. (2005), poreikio ir ribotumo koncepcijos, jeigu joms yra pritariama, reiškia fundamentaliai pasikeitusią valstybių ir organizacijų atsakomybę. Tvarumas reiškia, kad pereinama nuo kiekybinių prie kokybinių pokyčių.

Brundtland komisijos apibrėžimas laikomas reikšmingu pasiekimu, kadangi iki tol tvarumo konstruktas buvo dalinis, išskaidytas, o jo vartojimui buvo būdingas atsitiktinumo aspektas (Leal Filho, 2000). Samprata, kuri, pasak Gladwin ir kt. (1995), yra „normatyvinė abstrakcija“ (p. 876) tapo plačiai priimtina valstybių, verslo ir kitų organizacijų lygmenyje visame pasaulyje. Tai dominuojanti ir viena iš labiausiai cituojamų apibrėžčių, daranti įtaką kitų konstrukčių ir sampratų atsiradimui tiek teoriniu, tiek praktiniu lygiu (Anand, Sen, 2000).

Vadybos mokslo kontekste svarbus XX a. paskutinis dešimtmetis, kai ryškėja tvarumo ir organizacijų veiklos sąsaja. Elkington (1997) transformavo Brundtland komisijos tvarumo konstrukta į verslo lygmenį, pateikdamas trimatės veiklos minimumo (angl. *triple bottom line*) požiūrį, apimantį aplinkosauginį integralumą (angl. *environmental integrity*), ekonominę gerovę (angl. *economic prosperity*) ir socialinę lygybę (angl. *social equity*). (Literatūroje pateikiama vadinamoji 3P (angl. *profit, people, planet*) arba 3E (angl. *economic prosperity; ecological integrity, social equity*) koncepcija). Verslo lygmenyje akcentuojami du esminiai dalykai: pirma, ekonominė, aplinkosauginė ir socialinė dedamosios yra tarpusavyje

susijusios; antra, visos trys dedamosios yra būtinos sąlygos tvariam vystymuisi ir organizacijos ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui pasiekti (Bansal, 2005; Dyllick, Hockerts, 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad tvarumo genezė atskleidžia, jog konstruktas ilgą laiką vartotas nesistemiškai, atsitiktiniuose kontekstuose, o Brundtland komisijos pateikta tvaraus vystymosi samprata suteikė impulsą tvarumo diskusijai politiniame ir verslo lygmenyse bei prisidėjo prie sutarimo, ką konstruktas reiškia. Be to, išryškėjo tvarumo interpretacijos kitimas: pradžioje tvarumas taikytas kaip ekonominis principas (namų ūkiai, miškų sektorius), vėliau kaip aplinkos tausojimo ir žmonių ugdymo principas („Augimo ribos“), pastaruoju metu – kaip ekonominio, aplinkos tausojimo ir socialinio aspektų sintezė. Tvarumo genezės apžvalga atskleidė konstrukto kilmę, parodė jo vystymąsi, akcentuojant daugiaaspektiškumo dedamąją, tačiau lieka neatsakytas klausimas, kaip tvarumas konceptualizuojamas organizacijos (verslo) lygmenyje.

### **1.1.2. Tvarumo konceptualizavimas organizacijos lygmenyje**

Tikslinga pabrėžti, kad tvarumo konstruktas į organizacijos lygmenį perkeliamas nesant unifikotos tvarumo sampratos (Byrch ir kt., 2007; Čiegis ir kt., 2010; Garavan, McGuire, 2010; Gladwin ir kt., 1995; Kassel, 2012; Redclift, 2006). Nors Brundtland komisijos suformuluotas apibrėžimas yra dominuojantis, o jo indėlis konceptualizuojant tvarumą sociumo lygmenyje yra nekvestionuojamas, tačiau visgi definicija yra kritikuojama dėl kelių aspektų. Pasak Grosskurth ir Rotmans (2005), Brundtland apibrėžimas yra politinis, todėl neišvengiamai kyla problemų, siekiant sisteminio pritaikomumo, tuo tarpu Müller-Christ (2011) teigimu, apibrėžtis pateikia viziją, o ne racionalumą. Be to, kyla neaiškumas dėl „ateities poreikių“, kadangi šių dienų žinios apie ateities poreikius yra ribotos (Anand, Sen, 2000). Pasak Čiegio (2004), darnus vystymasis suformuluotas kaip visuotinai sutartas moralinis principas, o tai reiškia, kad daugeliu atvejų jis yra labiau įsivaizduojamas negu praktiškai įgyvendinamas. Pateikta kritika dera su Martens (2006) požiūriu, kad „tvarus vystymasis yra kompleksinė idėja, kuri negali būti nei aiškiai apibūdinta, nei paprastai pritaikyta“ (p. 36). Vykstant mokslinėms ir visuomeninėms diskusijoms, formuojasi tvarumo perkėlimo iš sociumo į organizacijos lygmenį problemika. Tvarumo kontekste svarbu nežvelgti į visuomenę ir verslą kaip į dvi priešingas stovyklas. Hahn ir Figge (2011) teigia, jog nesant organizacijų išipareigojimo, visuomenė yra nepajėgi pasiekti tvaraus vystymosi. Pasaulinė tvaraus vystymosi verslo taryba (toliau – WBCSD) išvelgia tvaraus vystymosi organizacijos lygmenyje dualumą: verslas turi veikti kaip katalizatorius, siekiant tvaraus vystymosi, tačiau tuo pat metu verslui būtinas tvarus vystymasis tam, kad jis išnaudotų savo potencialą. Taigi, abi suinteresuotos šalys turi paremti viena kitą, nes visuomenė be verslo negali pasiekti tvarumo, o verslas be visuomenės nepajėgus generuoti pridėtinės vertės.

Tvarumo konceptualizavimas organizacijos (verslo) lygmenyje nagrinėjamas pateikiant pagrindines organizacijų išipareigojimo tvarumui prielaidas, aptariant sampratų gausą ir tvarumo interpretacijas bei kritiką konstrukto atžvilgiu (1.1 lent.).

## 1.1 lentelė. Tvarumo konceptualizavimo organizacijos lygmenyje aspektai

Analizės aspektas	Tvarumo konceptualizavimas organizacijos lygmenyje
Tvarumo poreikio pagrindimas	Ekologiniai pokyčiai, klimato kaita, augantis gyventojų skaičius, globalizacija, socialinė nelygybė, neribotas vartojimas, neteisingai suprasta akcininkų vertė, finansų krizė, nekilnojamojo turto burbulas (Ehnert, Harry, 2014; Ehnert ir kt., 2014a; Zink, 2014b)
	Besikeičiantis visuomenės ir verslo santykis (Porter, Kramer, 2006; Rodriguez, Ricart ir Sanchez, 2002; Whetten, Rands ir Godfrey, 2002)
	Išteklių mažėjimas, didėjantys suinteresuotų šalių lūkesčiai ir radikalus skaidrumas (Laszlo, Zhexembayeva, 2011)
	Būtinumas reaguoti į išorės spaudimą, noras gauti pelną iš tvarios veiklos bei pripažinta moralinė organizacijos prievolė prieš visuomenę (Guerci, Pedrini, 2014)
Samprata	Nėra unifikuotos sampratos, būdinga definicijų gausa
Vyraujanti samprata	Brundtland komisijos apibrėžties pagrindu suformuotos sampratos (Dyllick, Hockerts, 2002; Boudreau, Ramstad, 2005)
Požymiai	Išryškėja atskirose sampratose
Tvarumo interpretavimas	Paklusnumu grindžiamas tvarumas, pelno siekimu grindžiamas tvarumas, globėjishiškas, sinerginis ir holistinis tvarumas (van Marrewijk, 2003). Normatyvinis, į inovacijas orientuotas ir racionalus tvarumas (Hülsmann, Grapp, 2007; Müller-Christ, Hülsmann, 2003)
Kritika	Moksliniai tyrimai pateikia ne ką daugiau nei paviršutinišką visuotinai priimtinių vadybos teorijų modifikaciją (Kallio, Nordberg, 2006). Akcentuojamas laisvos pasirinkimo valios nebuvimas (Porter, Kramer, 2006)

Kaip matome iš 1.1 lent., žvelgiant per organizacijos prizmę, tvarumo poreikį galima pagrįsti tais pačiais argumentais kaip ir tvarumo sociumo lygmenyje atveju (Ehnert, Harry, 2014; Ehnert ir kt., 2014a; Zink, 2014b), tačiau egzistuoja ir specifinių prielaidų. Visų pirma, tvarumo poreikis grindžiamas analizuojant besikeičiantį santykį tarp visuomenės ir verslo (Porter, Kramer, 2006; Rodriguez ir kt., 2002) bei pateikiant išvagas į Whetten ir kt. (2002) iškeltą klausimą – kokia yra verslo atsakomybė visuomenei. Vadovaujantis tradicine perspektyva, kiekvienos verslo organizacijos tikslas – efektyviai naudoti išteklius ir maksimizuoti pagal riziką įvertintą kapitalo grąžą, o viešasis sektorius turi užtikrinti adekvatų reguliavimą, įgalinantį verslo organizacijas suderinti pelno maksimizavimo elgesį su visuomenės tikslais ir paliekantį verslui teisę maksimizuoti akcininkų pajamas, gerbiant teisėtus įsipareigojimus (Friedman, 1970, cit. iš Hahn, Figge, 2011). Tačiau tradicinis požiūris literatūroje yra kritikuojamas, teigiant, kad organizacijoms būdingas įvairiapusiškesnis atsakomybių spektras. Rodriguez ir kt. (2002) įvardija glaudesnę visuomenės ir verslo ryšį, pasireiškiantį organizacijos socialine atsakomybe, organizacijos socialiniu jautrumu, socialiniais veiklos rezultatais bei suinteresuotų šalių teorijos įjungimu į praktinę veiklą. Porter ir Kramer (2006) teigia, kad organizacijos yra nemažai pasiekusios, gerindamos savo veiklos socialinius ir aplinkos tausojimo rezultatus, tačiau išvelgia dvi geresnių rezultatų kliūtis: visuomenės ir verslo priešinimą bei vertimą organizacijas galvoti apibendrintu būdu, vietoj labiausiai organizacijos strategiją atitinkančio būdo.

Laszlo ir Zhexembayeva (2011) priežastis, skatinančias organizacijas būti proaktyvias kontroliuojant ilgalaikį verslo poveikį socialinei ir aplinkosaugos sritims, sujungia į tris grupes: išteklių mažėjimas, didėjantys lūkesčiai ir radikalus skaidrumas (1.1 lent.). Neribotas ekonominis augimas yra neįmanomas esant ribotiems ištekliams. Būtent todėl tvaraus vystymosi, kaip proceso, kontekste kalbama apie kokybinius, o ne kiekybinius pokyčius. Didėja visuomenės lūkesčiai organizacijų atžvilgiu, o tam įtakos turi ir globalizacijos procesas, pakeitęs verslo ir visuomenės jėgų santykį. Be to, išsilavinusi visuomenė tampa labiau sofistikuota bei reiklesnė verslui. Dar daugiau, dėl socialinio spaudimo galios visuomenės poreikiai gali būti transformuoti į teisės normas (Rodriguez ir kt., 2002).

Pastaruoju metu empiriniai tyrimai atskleidžia, kad vis daugiau ir daugiau organizacijų įsipareigoja ar bent jau deklaruoja įsipareigojusios tvarumui (Byrch ir kt., 2007; Kiron, Kruschwitz, Haanaes ir von Streng Velken, 2012). Požiūrių spektras dėl tvarumo inkorporavimo į organizacijos veiklą (ir jos atskiras funkcijas) varijuoja nuo griežtos pozicijos – tvarios organizacijos vystymas yra vadybos imperatyvas (Becker, Carbo II ir Langella, 2010) – iki liberalios pozicijos – ne kiekviena organizacija atsisakys pelno, suteikdama tą patį lyginamąjį svorį tvarumui ir investicijų gražai (Taylor, Osland ir Egri 2012) ar pasirinks *PriceWaterhouseCoopers* (2007) pasiūlytą žaliojo pasaulio scenarijų. Pasak Taylor ir kt. (2012), tvarumo visuotinumui tikslas yra nerealus ir neįmanomas, ir pritaria Porter ir Kramer (2006) idėjai, kad kiekviena organizacija turi nuspręsti strategiškai, kada ir kokiais būdais gali prisidėti prie socialinių ir aplinkos problemų sprendimo. Šiai minčiai oponuoja Ehnert (2014) ir pabrėžia, kad nors netvarūs verslo modeliai galimi modernios organizacijos kontekste, tačiau dėl besikeičiančio institucinio konteksto ir didėjančio suinteresuotų šalių spaudimo taps vis sunkiau vykdyti netvarią veiklą.

Organizacijoms įsipareigojant tvarumui, iškyla klausimas kaip jos supranta tvarumą ir kaip jo siekia? Stead ir Stead (1994) teigimu, organizacijoms judant tvarumo link yra būtinas paradigmų pokytis trijuose lygmenyse: moksliniame – nauji verslo modeliai leidžia organizacijoms suvokti savo vaidmenį susijusiuose procesuose; ekonominiame – nauji pavyzdžiai paneigia tradicinius modelius, tokius kaip individo interesai yra geriausias būdas paskirstyti išteklius; vadybos – organizacijose turi būti įgyvendintos naujos su tvarumu susijusios strategijos, sistemos ir mechanizmai.

Mokslinės literatūros (Bansal, 2005; Dyllick, Hockerts 2002; Salzman, Ionescu-Somers ir Steger, 2005; van Marrewijk, 2003) analizė leidžia teigti, kad nėra unifikuotos tvarumo organizacijos lygmenyje sampratos (1 priedas). Tai reiškia, kad organizacijoms nėra lengva suprasti ir taikyti tvarumą praktiškai (Mak ir kt., 2014). Be to, iškyla tapataus suvokimo dilema – skirtingos organizacijos skirtingai traktuoja tvarumą (Swanson, Zhang, 2012). Jeigu viena organizacija išsamiai peržiūri verslo modelius ir procesus, realiai įsipareigodama žaliosioms praktikoms, tai kita tvarų verslą vertina kaip organizacijos gyvavimą, trunkantį ateinančius dešimt metų (Smith, Sharicz, 2011). Visgi, egzistuoja implicitinis pragmatinis sutarimas, kad tvarumas organizacijos lygmenyje – tai tam tikras sudėtinis, daugiaspektis konstruktas, sąlygojantis aplinkosauginius, socialinius ir

ekonominius rezultatus (Hahn, Figge, 2011). Autoriai pripažįsta, kad pirminės diskusijos dėl „fundamentalios tvaraus vystymosi implikacijos į vadybos tyrimus“ (Hahn, Figge, 2011, p. 327) jau pasibaigusios, tačiau sofistiškesnis konceptualus supratimas dar nepasiektas, nors yra takoskyra tarp tvarumo kaip laiko perspektyvos ir tvarumo kaip vertės perspektyvos (Kozica, Kaiser, 2012) bei skirtumas tarp į turinį ir į procesą orientuotų apibrėžčių (Ehnert, Harry, 2012).

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad dominuojančios tvarumo organizacijos lygmenyje sampratos nėra (priešingai nei sociumo lygmenyje), ir nors didžioji jų dalis suformuota Brundtland komisijos apibrėžties pagrindu bei vadovaujantis Elkington (1997) ekonominės gerovės, socialinės lygybės ir aplinkosauginio integralumo idėja, tačiau yra ir skirtingų prieigų (1 priedas).

Dyllick ir Hockerts (2002) tvarumą organizacijos lygmenyje apibrėžia kaip „**organizacijos tiesioginių ir netiesioginių suinteresuotųjų šalių (tokių kaip akcininkai, darbuotojai, klientai, įtakos grupės, bendruomenės ir kt.) reikmių tenkinimą, neapribojant galimybių ateities suinteresuotoms šalims tenkinti savašias**“ (p. 131). Šioje apibrėžtyje (beje, ir daugumoje kitų – Guerci ir kt., 2013; van Marrewijk, 2003) išryškėja keturi aspektai:

1. Tvarumas organizacijos lygmenyje reikalauja ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės sričių lygiavertiškumo pripažinimo. Elkington (1998) akcentuoja, kad ilgai priešingos dimensijos turi pereiti „nuo abipusės ardomosios veiklos naujų simbiozės formų link“ (p. 37) ir sukurti galimybę pasiekti tikslus, kurių kiekviena atskira dimensija individualiai pasiekti negalėtų.

2. Keičiasi organizacijos sėkmės supratimas, pabrėžiant, kad sėkmė nėra apibrėžiama tik finansine išraiška, socialinis ir aplinkosauginis pilietiškumas tampa svarbūs (Garavan, McGuire, 2010; Laszlo ir kt., 2010).

3. Tvarumas organizacijos lygmenyje reikalauja įvertinti laiko perspektyvą.

4. Tvarumas pasireiškia pajamų, bet ne kapitalo vartojimu.

Ehnert (2009a) teigimu, Dyllick ir Hockerts (2002) sampratoje labiau pabrėžiamas ekonominis tvarumo supratimas, o ne loginis pagrindas, kaip elgtis su ištekliais, todėl ji pateikia alternatyvią sampratą, žvelgiant per išteklių vartojimo ir atnaujinimo suderinimo prizmę (1 priedas). Sampratos esmė – tvarumas yra pusiausvyra tarp išteklių vartojimo ir atnaujinimo (beje, čia nuostata vadovaudamasi Ehnert (2009a) konstruoja tvaraus žmonių išteklių valdymo modelį).

Apibrėžiant tvarumą organizacijos lygmenyje, tikslinga vadovautis Jungtinių Tautų pasaulinio susitarimo požiūriu, pagal kurį, tvarios organizacijos turi daryti 5 dalykus: vykdyti principingą verslą (būtinai integralumas gerbiant žmogaus teises, aplinką ir vadovavimasis antikorporciniais principais); stiprinti visuomenę (žvelgti plačiau nei tik pati organizacija); įsipareigoti lyderystei (lyderystė siunčia stiprų signalą, kad tvarumas „apsimoka“); pranešti apie progresą (skaidriai ir viešai atsiskaityti suinteresuotoms šalims); veikti lokaliai (United Nations Global Compact, 2014). Eccles, Perkins ir Serafeim (2012) teigia, kad norėdama tapti tvari organizacija turi performuluoti identitetą ir jį kodifikuoti.

Siekiant suvokti tvarumą organizacijos lygmenyje, svarbu kokią tvarumo interpretaciją renkasi organizacija, t. y. kodėl ir kada organizacijos įsipareigoja

tvarumui (1.1 lent.). Van Marrewijk (2003) teigia, kad nėra vieno sprendimo, tinkančio visiems, juolab, kad tvarumo konceptualizavimas ir operacionalizavimas sietinas su organizacijos vertybėmis, išsivystymo ir suvokimo lygiu bei keliamais tikslais. Vadovaudamasis spiralės dinaminio požiūriu van Marrewijk (2003) pateikia šešias tvarumo interpretacijas, tačiau siekiamybe laikytinas holistinis tvarumas. Holistinė interpretacija reiškia, kad tvarumas yra visiškai integruotas į kiekvieną organizacijos aspektą ir skirtas prisidėti prie gyvenimo kokybės ir veiklos tęstinumo. Motyvas rinktis tvarumą – pripažinimas, kad tvarumas yra vienintelė alternatyva, kadangi visos gyvos būtybės ir reiškiniai tarpusavyje susiję. Tokiu būdu kiekvienas asmuo ar organizacija yra visapusiškai atsakingi už kitus. Vokiečių tvaraus valdymo mokyklos atstovai (Hülsmann 2004; Hülsmann, Grapp, 2005; Müller-Christ, Hülsmann, 2003; Müller-Christ, Remer, 1999), žvelgdami iš vadybos perspektyvos, pateikia tris tvarumo interpretacijas – normatyvinę (tvarumas yra moralinė, etinė vertybė), orientuotą į inovacijas (verslo poveikio ištekliams mažinimas arba išteklių naudojimo inovatyvių būdų diegimas) ir racionalią (išteklių naudojimo ir atnaujinimo balansas).

Tvarumas organizacijos lygmenyje yra lygiai taip pat kritikuojamas kaip ir tvarumas sociumo lygmenyje. Pirmiausia teigiama, kad moksliniai tyrimai pateikia ne ką daugiau nei paviršutinišką visuotinai priimtinių vadybos teorijų modifikaciją (Kallio, Nordberg, 2006). Hahn ir Figge (2011) akcentuoja tvarumo organizacijos lygmenyje suvokimo skirtumą, žvelgiant iš skirtingų perspektyvų: visuomeninės ir organizacijos. Suvokiant tvarumą organizacijos lygmenyje per bendro įnašo į tvarumą sociumo lygmenyje prizmę, atskiros organizacijos išlikimas nėra tikslas – organizacija turėtų egzistuoti ir augti (ir tokiu laipsniu), jeigu tik prisideda prie aplinkosauginio vientisumo, ekonominės gerovės bei socialinės lygybės visuomenės lygmenyje. Tačiau tvarumą suvokiant kaip tvarų vystymąsi organizacijos, kaip individualaus junginio, pačios organizacijos išlikimas ir gerovė jau savaime yra tikslas.

Antra, akcentuojamas laisvos pasirinkimo valios nebuvimas. Pasak Porter ir Kramer (2006), organizacijų reitingai, kurie kartais yra grindžiami diskutuotina metodologija, sulaukia nemažai visuomenės dėmesio ir lemia, kad tvarumas gali tapti neišvengiamu kiekvienos organizacijos prioritetu. Be to, tai, kad tvarumas nėra sąmoningas organizacijos apsisprendimas, rodo ir faktas, kad kai kurios organizacijos suvokia tvarumą tik po to, kai sulaukia netikėtos visuomenės reakcijos į dalykus, kurie anksčiau sociumui nerūpėjo (*Nike* pavyzdys dėl prekių boikoto išnaudojant darbo jėgą Azijoje).

Trečia, organizacijoms, patiriant visuomenės spaudimą ir suvokiant potencialią finansinę riziką, dažnai nėra aišku, ką daryti, ir vietoje strateginių ar operacinių sprendimų pasirenkami kosmetiniai veiksmai: viešieji ryšiai ir medijų akcijos, kurių akcentas yra socialinės atsakomybės ataskaitos (Porter, Kramer, 2006). Deja, progresyvus deklaravimas ar aukšti reitingai nebūtinai reiškia, kad faktinė situacija yra gera ir kad retorika atitinka realybę.

Apibendrinant kritikos aspektus, galima teigti, kad dėl prigimties kompleksiskumo, normatyvinio aspekto, subjektyviškumo ir ambicingumo tvarumo konstruktas yra kritikuojamas tiek moksliniame, tiek visuomenės lygmenyse. Tuo

tarpu Martens (2006) siūlo išeitį, kaip išvengti „tvarumo dilemos“, ir akcentuoja priešingos pozicijos, t. y. netvaraus vystymosi konstrukto, pasirinkimą.

Apibendrinant tvarumo konceptualizavimą organizacijos lygmenyje, galima teigti, kad besikeičiantis verslo ir visuomenės santykis, išteklių mažėjimas, didėjantys suinteresuotų šalių lūkesčiai, radikalus skaidrumas, organizacijų noras gauti pelną iš tvarios veiklos bei pripažinta moralinė organizacijos prievolė prieš visuomenę yra tvarumo konceptualizavimo organizacijos lygmenyje pagrindas. Nors ir nėra sutarimo dėl tvarumo apibrėžimo, tačiau akcentuojama sėkmės sampratos kaita, kai sėkmė nėra daugiau apibūdinama vien tik kaip pelno maksimizavimas ar investicijų grąža, bet apima ir socialinių bei aplinkosauginių tikslų lygiavertį siekimą. Apibūdinus tvarumo organizacijos lygmenyje konstrukta, kitame poskyryje nagrinėjami tvarumo požymiai, kurie bus pagrindas formuoti tvaraus žmonių išteklių valdymo principus.

### 1.1.3. Tvarumo požymių taksonomija

Tvarumo ir tvarumo organizacijos lygmenyje unifikuotų sampratų nebuvimas suponuoja prielaidą, kad autoriai, pateikdami skirtingus apibrėžimus, akcentuoja skirtingus tvarumo požymius (1.2 lent.).

### 1.2 lentelė. Tvarumo požymiai

Autorius (metai)	Tvarumo požymis	Reikšmė / apibūdinimas
<b>Požymių išskyrimo pagrindas – Brundtland komisijos apibrėžimas</b>		
Docherty ir kt. (2009)	Pagrindo dimensija (angl. <i>principal dimension</i> )	Nė viena pasaulio karta negali vartoti išteklių tik savo poreikiams patenkinti – turi būti atsakomybė išsaugoti išteklius ir procesus, per kuriuos tie ištekliai atsinaujina, kitoms kartoms. Pabrėžiama išteklių apsauga išsaugojimo, atnaujinimo ir ugdymo dėka.
	Pirmumo dimensija (angl. <i>priority principle</i> )	Dabarties ir ateities kartų poreikių tenkinimas vietoje privilegijuotų asmenų poreikių tenkinimo dabar, akcentuojant, kad tenkinami poreikiai, o ne norai.
	Progreso dimensija (angl. <i>progress dimension</i> )	Technologijų ir organizacijų vystymasis turi stiprią įtaką aplinkai. Aplinkos apsauga gali būti pasiekama per socialines ir technologines inovacijas. Būtinasi trijų dedamųjų – ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės – susietumas.
<b>Požymių išskyrimo pagrindas – skirtingų apibrėžimų turinio analizė</b>		
Martens (2006)	Tarp kartų fenomenas (angl. <i>intergenerational phenomenon</i> )	Dabartinės kartos veiksmai sukuria arba apriboja kitų kartų galimybes. Siūloma įvertinti bent 2 kartų laikotarpį, t. y. 25–50 metų.
	Lygmens skalė (angl. <i>level of scale</i> )	Tvarumas pasireiškia skirtinguose lygmenyse – pasauliniame, regioniniame, vietiniame. Tačiau tai, kas tvaru nacionaliniame lygmenyje, gali būti netvaru pasauliniu mastu. Toks geografinis nesuderinamumas kyla dėl manevravimo, kai neigiami padariniai perkeliama iš vieno lygmens į kitą.
	Daugialygė sritis (angl. <i>multiple domains</i> )	Turi būti įvertintos ekonominė, socialinė ir ekologinė dimensijos, siekiant sukurti geresnes gyvenimo sąlygas žmonėms ir visai planetai. <b>Nors tvarumas įmanomas atskirai kiekvienoje dimensijoje, tačiau tvarumo reikšmė glūdi būtent sąsajoje tarp jų.</b>



## 1.2 lentelės tęsinys

Autorius (metai)	Tvarumo požymis	Reikšmė / apibūdinimas
	Daugialypis interpretavimas (angl. <i>multiple interpretations</i> )	Kiekviena sąvoka reikalauja dabartinių ir ateities socialinių poreikių ir jų patenkinimo numatymo. Tačiau toks įvertinimas negali būti objektyvus, juolab įvertinant neapibrėžtumą gausą. Tai leidžia tvarumą vertinti ir taikyti iš daugybės perspektyvų.
Gladwin ir kt. (1995)	Visa apimantis (angl. <i>inclusiveness</i> )	Visa apimtinas suprantamas kaip žmonių vystymasis nepaisant laiko ir vietos.
	Susietumas (angl. <i>connectivity</i> )	Susietumas reiškia aplinkosauginę, socialinę ir ekonominę tarpusavio priklausomybę.
	Teisingumas (angl. <i>equity</i> )	Teisingumas suponuoja sąžiningumą tarpkartų ir kartų viduje.
	Apdairumas (angl. <i>prudence</i> )	Apdairumas reiškia priežiūros ir prevencijos technologiniame, moksliniame ir politiniame lygmenyse būtinumą.
	Saugumas (angl. <i>security</i> )	Saugumas reikalauja apsaugos nuo nuolatinių grėsmių ir žalingo griovimo.
Zaugg (2009)	Atsižvelgimas į skirtingų suinteresuotų šalių interesus	Žvelgiant iš individo perspektyvos, kalbama ne tik apie pasiekimą kaip įmanoma didesnių pajamų, bet ir apie aukštesnės gyvenimo kokybės plačiąją prasmę garantiją. Žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, darbuotojai ir aplinka neturi būti spaudžiami maksimaliam laimėjimui pasiekti. Pasitenkinimas darbu ir geriausias išteklių panaudojimas turi būti siekiamybės.
	Orientacija į ilgalaikę perspektyvą ir išteklių išsaugojimą	Sprendimas yra tik tada tvarus, kai jis veda ilgalaikio pagerinimo link.
	Subsidiarumas ir decentralizacija	Sprendimai turi būti priimami kiek įmanoma arčiau įvykio vietos ir tų asmenų, kuriuos sprendimai liečia.
	Dalyvavimas	Tvarumas reikalauja galimybės, visų sprendimo priėmimo proceso dalyvių pasirengimo ir gebėjimų.
	Atsakomybė	Tvarumas bus tik tada tikėtinas, kai konstruktas bus vartojamas kartu su atsakomybe.
	Lankstumas	Tvarumui būdingi ryškūs dinaminiai komponentai. Priešingai nei statiškose sistemose atsižvelgimas į skirtingų suinteresuotų šalių interesus reikalauja nuolatinio vystymosi, kuris siejasi su mokymosi procesu. Visi sprendimų priėmimo proceso dalyviai turi būti pasirengę savo pozicijas peržiūrėti ir pasikeitusias aplinkybes patikrinti. Tokiu būdu įgyjamas lankstumas neprieštarauja ilgalaikiai orientacijai.
Rodriguez ir kt. (2002)	Atsakomybė už aplinką	Pirmoji tvarumo atrama – fizinės priežastys. Fiziniai ištekliai yra riboti, o tai riboja ir ekonominį augimą.
	Atsižvelgimas į visų suinteresuotų šalių interesus	Atroji tvarumo atrama – socialinės priežastys, reiškiančios, kad pasikeitė visuomenės lūkesčiai.
	Etiškas elgesys	Trečioji tvarumo atrama – etinės priežastys, reiškiančios, kad darbe žmogus neturi atsisakyti asmeninių vertybių.
	Konkurencinio pranašumo kūrimas	Ketvirtoji tvarumo atrama – verslo priežastys. Akcentuojamas normatyvinis–instrumentinis požiūris, kai organizacija elgiasi tam tikru būdu, ne tik todėl, kad tai „apsimoka“, bet ir todėl, kad elgesio paskatos yra teisingos, apima visų organizacijos narių vertybes.

## 1.2 lentelės tęsinys

Autorius (metai)	Tvarumo požymis	Reikšmė / apibūdinimas
Qumental, Lourenco ir da Silva (2011)	Ribotumo principas (angl. <i>limits principle</i> )	Ekonomika funkcionuoja ekosferoje, tokiu būdu tvarumas priklauso nuo užtikrinimo, kad ekonomikos lygis leidžia išlaikyti sveiką palaikančiųjų sistemų lygį.
	Priemonių ir tikslo principas (angl. <i>the means and ends principle</i> )	Ekonomika ir gamtos išteklių turi prisidėti siekiant pagrindinių visuomenės tikslų. Ekonomikos augimas nėra suprantamas kaip savaiminis tikslas (tikslas savaime), priešingai – jis laikomas priemone, padedančia pasiekti aukštesnio lygmens tikslų, tokių kaip žmonių gerovė ar taika.
	Poreikių principas (angl. <i>needs principle</i> )	Kiekviena sistema bei žmogus turi asmeninių išgyvenimui skirtų poreikių, kurie turi būti tenkinami savarankiškai ir negali būti sujungti.
	Kompleksiškumo principas (angl. <i>complexity principle</i> )	Sistemoms būdingas kompleksinis elgesys, pasireiškiantis pastovia pusiausvyra ir nelinejiniu (netiesiniu) elgesiu.
Zink (2014b)	Žmonių poreikiai	Jungtinių Tautų Rio de Žaneiro konferencijoje 1992 m. pabrėžta, kad „žmonės yra tvaraus vystymosi centre. Jie turi teisę į sveiką gyvenimą harmonijoje su gamta“ (p. 126).
	Sąžiningumas kartoje ir tarp kartų	Akcentuojamas normatyvinis reikalavimas sąžiningumui kartoje ir tarp kartų.
	3P tikslų sintezė	Akcentuojama lygiagreti kombinacija tarp ekonominių, aplinkos tausojimo ir socialinių tikslų, kurie <b>turi būti vertinami vienodai</b> .
<b>Požymių išskyrimo pagrindas – Dyllick ir Hockerts (2002) tvarumo organizacijos lygmenyje apibrėžimas</b>		
Dyllick ir Hockerts (2002)	Ekonominių, aplinkosauginių ir socialinių aspektų integravimas į trimatės veiklos minimumą	Pirmoji prielaida – vien ekonominis tvarumas yra nepakankama sąlyga absoliučiam organizacijos tvarumui. Būtent tai lemia ekonominės, aplinkosauginės ir socialinės dimensijų įgyvendinimą tuo pat metu, bent jau ilgalaikėje perspektyvoje. Antroji prielaida akcentuoja visų trijų dimensijų tarpusavio sąsają (susiejamumą) ir galimybę vienai kitą veikti įvairiais būdais. Trečioji prielaida teigia, kad yra pozityvus ryšys tarp organizacijos aplinkosauginės ir socialinės veiklos bei finansinių veiklos rezultatų.
	Trumpalaikių ir ilgalaikių aspektų integravimas	Tiek trumpalaikis, tiek ilgalaikis vystymasis turi būti apsvarstyti organizacijos sprendimų priėmimo procese, nes tai yra strateginis ir proaktyvus tvarumo konstrukto, žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, elementas.
	Vartojimas pajamų, bet ne kapitalo	Vartojimas pajamų, o ne kapitalo išreiškia į išteklių ir kapitalą orientuotą tvarumo aspektą – sisteminių, ilgalaikių organizacijos finansinio, socialinio ir natūralaus kapitalo naudojimą.

Įvertinus 1.2 lent. pateiktų požymių pasikartojimą ir apibūdinimą toliau išsamiau aptariami kertiniai tvarumo požymiai.

1. **Ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių tikslų triados lygiavertiškumas.** Nors vyrauja 3E koncepcija, tačiau mokslinėje literatūroje trijų tvarumo dedamųjų sąrašas papildomas pateikiant institucinę dedamąją (Domarkas, Juknevičienė ir Kareivaitė, 2012; Čiegis ir kt., 2010; Staniškis ir Kriauciūnienė, 2008), akcentuojant formalias ir neformalias institucijas bei nurodant, kad

institucijos ir jų priimti sprendimai veikia 3E, o 3E savo ruožtu daro poveikį institucijoms.

Ekonominės, socialinės ir aplinkos dimensijų susietumas įtvirtintas Brundtland komisijos ataskaitoje, tačiau mokslinėje literatūroje egzistuoja trys skirtingi supratimai dėl 3E tarpusavio sąveikos. Viena iš požiūrių atstovai teigia, kad aplinkos integralumas yra svarbiausia dimensija, kadangi tiek socialinė lygybė, tiek ekonominė gerovė priklauso nuo aplinkos. Antrojo požiūrio šalininkai teigia, kad ekonominė gerovė yra svarbiausia dimensija, o socialinė lygybė ir aplinkos integralumas yra svarbūs tik tiek, kiek jie prisideda prie ekonominės gerovės. Trečiojo požiūrio atstovai akcentuoja, kad yra įmanoma „*laimi–laimi–laimi*“ situacija. Žvelgdami per organizacijos prizmę Dyllick ir Hockerts (2002) tris aptartus atvejus įvardija kaip: „verslo atvejį“ (angl. *business case*), „gamtos atvejį“ (angl. *natural case*) ir „visuomeninį atvejį“ (angl. *societal case*). Autorių teigimu, organizacijos paprastai fokusuojasi į „*verslo atvejį*“, kuriam būdingas ekonominio tvarumo skatinimas, kreipiant dėmesį į socialines ir aplinkos problemas. Pasak Dyllick ir Hockerts (2002), nors „*verslo atvejis*“ yra svarbus žingsnis bendro organizacijos tvarumo link, tačiau tai nėra pakankama sąlyga – organizacijai siekiant tvarumo būtina atsižvelgti į kitus du atvejus. Tuo tarpu Ehnert ir kt. (2014a) pažymi, kad nors „*laimi–laimi–laimi*“ požiūris yra labiausiai paplitęs verslo aplinkoje ir mokslinėje literatūroje, tačiau tik iki tada, kol analizuojama abstrakčiame lygmenyje. Pasak autorių, tvarumo konstrukta operacionalizuojant organizacijos lygmenyje, pasireiškia tam tikra įtampa tarp atskirų dimensijų. Martens (2006) prieštarauja Ehnert ir kt. (2014a) teigdamas, kad nors tvarumas gali būti apibrėžtas kiekvienai sričiai individualiai (ekonominis tvarumas, aplinkos tvarumas, socialinis tvarumas), tačiau „konstrukto reikšmė glūdi būtent sąveikoje tarp jų“ (p. 37): socialinio tvarumo tikslas yra daryti įtaką žmonėms ir visuomenei taip, kad svarbiomis dimensijomis taptų teisingumas, gyvenimo sąlygos ir sveikata; aplinkosaugos tvarumo centre yra kontroliuojamas vartojimas ir apsauga bei išlaikymas natūralių / gamtinių sistemų; ekonominis tvarumas yra nukreiptas į ekonominės infrastruktūros vystymą ir efektyvų gamtos ir socialinių išteklių valdymą. Taigi, „*laimi–laimi–laimi*“ požiūris reiškia, kad organizacijos turi pasirinkti strategijas, kurios leistų tuo pat metu visuomenei, organizacijai ir aplinkai patirti naudą (Mak ir kt., 2014). Disertacijoje laikomasi ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės triados lygiavertiškumo pozicijos, pritariant Martens (2006) požiūriui, kad tvarumo prasmė glūdi būtent sąsajoje tarp šių dimensijų.

2. **Dinamiškumo aspektas.** Kira ir Lifvergren (2014) teigimu, tvarumui nereikia stabilumo, tai dinaminis procesas. Docherty ir kt. (2009) akcentuoja, kad tvarumas ir tvarus vystymasis kartais yra neteisingai suprantami. Tvarumas yra suprantamas kaip *status quo* paieška, o tvarus vystymasis kaip oksimoronas – vystymasis būsenos link. Docherty ir kt. (2009) tvarumą supranta kaip dinaminę būseną tampant tvariam. Šia idėja plėtodami tvarumo implikacijos į žmonių išteklių valdymą diskutiją vadovaujasi Guerci ir kt. (2014) bei Kramar ir Hariadi (2010). Zaugg (2009) teigimu, nuolatinio vystymosi centre yra lankstumas bei naujų žinių valdymas.

3. **Ilgalaikiškumo orientacija.** Pasak Dyllick ir Hockerts (2002), pastaruoju laikotarpiu organizacijos linksta pervertinti trumpalaikę naudą, nors trumpalaikis pelnas laikytinas tvarumo esmės priešingybe. Ehnert (2009a) pabrėžia, kad tiek trumpalaikis, tiek ilgalaikis vystymasis turi būti apsvarstyti organizacijos sprendimų priėmimo procese, bei akcentuoja, kad tai yra strateginis ir proaktyvus tvarumo konstrukto, žvelgiant per organizacijos prizmę, elementas.

4. **Atsižvelgimas į skirtingų suinteresuotų šalių interesus.** Ilgą laiką mokslinėje literatūroje akcentuota verslo atsakomybė tik prieš akcininkus, o Friedman (1970, cit. iš Greenwood, 2002) socialinės atsakomybės principą pavadino „*fundamentaliai ardomąja doktrina*“ laisvoje visuomenėje. Tačiau kintant verslo ir visuomenės santykiui, tvarumo kontekste auga suinteresuotųjų šalių vaidmuo (Guerci ir kt., 2014).

5. **Tvarumo centre – žmogus.** Tai įvardyta Jungtinių Tautų darnaus vystymosi konferencijoje „Rio+20“ priimtame dokumente „Ateitis, kurios norime“ ir yra susiję su žmonių išteklių išsaugojimu, atkūrimu ir vystymu (Clarke, 2011a; Ehnert ir kt., 2014a). Akcentuojamas žmonių gebėjimas atsigauti ir vengimas negrįžtamo poveikio efekto bei užtikrinimas saugaus, sveiko, aukštos kokybės gyvenimo. Tvarumas reiškia tam tikrą vertę grįstą žvelgimo į realybę būdą, nes neatsinaujinančių išteklių apsauga ir atsinaujinančių išteklių atkūrimas yra tvarumo esmė (Kira, Lifvergren, 2014).

6. **Teisingumas.** Šis požymis apima sąžiningą išteklių ir nuosavybės teisės kartos viduje ir tarp kartų paskirstymą. Gladwin ir kt. (1995) teigimu, moraliniai teisingumo imperatyvai negali būti aptinkami empiriškai, o objektyvių kriterijų stoka stumia tvarumo tyrimus normatyvizmo link. Becker ir kt. (2010) teigimu, organizacijų vadyba turi atsakyti tik kiekybiškai išreikštų veiklos rezultatų akcentavimo, o normatyvinis modelis kaip tik ir leidžia akcentuoti utilitarizmą, moralines teises ir teisingumą.

7. **Pajamų, o ne kapitalo vartojamas** reiškia, kad visos kapitalo formos turi būti tausojamos vartojant tai, ką ištekliai „sugeneruoja“, nemažinant išteklių bendrosios vertės.

Susisteminius tvarumo požymių analizę, galima konstatuoti, kad tvarumo konstruktas akcentuoja ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės dedamųjų lygiavertiškumą, pabrėžiamas laiko tarp kartų fenomenas ir dinaminis vystymasis bei išteklių tausojimas, atkūrimas ir vystymas, žvelgiant per kompleksiško, ribotumo, priemonės ir tikslo atitikimo prizmes.

Sujungiant tvarumo požymius, galima išskirti tris požymių grupes: *ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių siekių triados lygiavertiškumas; dinaminis vystymasis, tenkinantis visų suinteresuotų šalių interesus ilgalaikėje perspektyvoje; etiškas elgesys, grindžiamas pagarba žmogui ir gyvenimu iš pajamų, bet ne kapitalo.* Šios trys požymių grupės tarnaus kaip gairės formuojant tvaraus žmonių išteklių valdymo principus.

Apibendrinant tvarumo konstrukto teorinę analizę, galima teigti, kad tvarumas yra įvairiaplaniš konstruktas, tačiau jo evoliucijos analizė yra sudėtinga, nes stinga duomenų apie sisteminių naudojimą. Brundtland komisijos tvarumo definicijai tapus dominuojančia, akcentuojamos poreikių ir ribotumo koncepcijos, žvelgiant per

normatyvizmo prizmę. Tvarumas organizacijos lygmenyje grindžiamas ekonomikos, socialinės, aplinkosauginės triados lygiavertiškumu, nors mokslinėje literatūroje tvarumas yra nagrinėjamas ir atskirai kiekvienoje dedamojoje. Kitais svarbiais tvarumo požymiais pripažįstama ilgalaikė perspektyva, teisingumas kartoje ir tarp kartų, dinaminis vystymasis, atsižvelgimas į skirtingų suinteresuotų šalių interesus, išteklių tausojimas, užtikrinant jų apsaugą ir regeneracijos galimybes. Visi šie požymiai svarbūs ne tik bendrame organizacijos, bet ir atskirų funkcijų (taip pat ir žmonių išteklių valdymo), kontekste.

## **1.2. Teorinis tvarumo konstrukto implikacijos į žmonių išteklių valdymą pagrindimas**

### **1.2.1. Požiūrio į žmonių išteklius ir jų valdymą kitimas**

Mokslinėje literatūroje identifikuojama kolizinė situacija: iš vienos pusės, žmonių ištekliai ir jų valdymas yra pripažįstami kertiniais organizacijos sėkmės šaltiniais (Wright, Gardner, Moynihan ir Allen, 2005), o iš kitos pusės – organizacijos neskiria reikiamo dėmesio ir netaiko strategijų, įgalinančių visapusišką žmonių išteklių potencialo panaudojimą ir apsaugojimą nuo nepageidaujamų grėsmių (Pfeffer, 2007).

Paauwe (2012, cit. iš De Prins ir kt., 2014) teigimu, žmonių išteklių valdymas pagal savo pobūdį yra sritis, kuri atspindi visuomenės vystymąsi ir akademinėje literatūroje vyraujančias kryptis. Pastaruosius 40 metų žmonių išteklių valdyme dominuoja strateginis valdymo suvokimas (Boxall, Purcell, 2000; Gannon, Doherty ir Roper, 2012; Jackson, Seo, 2010), o viena iš pagrindinių tyrimų krypčių yra žmonių išteklių valdymo ir organizacijos veiklos rezultatų sąsaja. Esminis ryšio analizės tikslas – pateikti įrodymus, kad žmonių išteklių valdymas kuria vertę organizacijai (Marescaux, De Winne ir Sels, 2013). Siekiant šio tikslo pristatomos teorinės išvalgos ir empiriniai įrodymai, kad žmonių išteklių valdymas daro teigiamą įtaką finansiniams veiklos rezultatams (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery, Doty, 1996; Becker, Gerhart, 1996; Combs, Liu, Hall ir Ketchen, 2006). Nagrinėjamas mechanizmas, kuriuo žmonių išteklių valdymas daro įtaką organizacijos veiklai, pristatant „*juodosios dėžės*“ sampratą (Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton ir Swart, 2003; Wright, Gardner ir Moynihan, 2003, Boselie, Dietz ir Boon, 2005; Paauwe, 2009) ir pasirenkant įvairius mediatorius (pvz.: klimata (Gelade ir Ivery, 2003), vertybes (Edgar, Geare, 2009), stiprinančius ryšį tarp žmonių išteklių valdymo ir organizacijos veiklos rezultatų.

Apibendrintai galima teigti, kad XX a. 10 dešimtmetyje ir XXI a. žmonių išteklių valdymas akcentuoja: 1) ryšį tarp žmonių išteklių valdymo ir finansinių organizacijos veiklos rezultatų; 2) atitiktį tarp žmonių išteklių valdymo ir organizacijos strategijos bei konteksto; 3) žmonių išteklių valdymą ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą (De Prins ir kt., 2014; Jackson, Seo, 2010). Tyrimai šiose kryptyse gali būti pavadinti vyraujančia literatūra (De Prins ir kt., 2014) arba dominuojančiu požiūriu (Kramar, Hariadi, 2010). Tačiau pastaruoju laikotarpiu dominuojantis požiūris kritikuojamas ir tai dera su Paauwe (2012, cit. iš De Prins ir kt., 2014) išvalga, kad žmonių išteklių valdymas atspindi visuomenės vystymąsi. Visuomenei renkantis tvarumo kryptį, organizacijos susiduria su iššūkiu peržiūrėti

veiklos rezultatų sampratą ir sistemas, procesus bei funkcijas, kurios yra nukreiptos rezultatams pasiekti. Tai galioja ir žmonių išteklių valdymo funkcijai.

Kyla klausimas, kokie yra pagrindiniai vyraujančio požiūrio aspektai, kurie besikeičiančiame žmonių išteklių valdymo kontekste jau nekuria vertės? Vyraujančioje žmonių išteklių valdymo literatūroje dominuoja darbuotojų traktavimas kaip išlaidų, kurios turi būti sumažintos (klasikinis požiūris), arba kaip turto, kuris turi būti ugdomas, ir vertės, kuri turi būti kuriama (neoklasikinis požiūris) (Brewster, Larsen, 2000). Vyraujančios perspektyvos esmė, kad siekiant efektyvumo ir išlaidų mažinimo ekonominiai tikslai trumpalaikėje perspektyvoje pasiekiami (pvz.: organizacijai paskelbus apie darbuotojų atleidimą, jos akcijų vertė gali pakilti), tačiau pasekmės ilgalaikėje perspektyvoje yra neaiškios. Wilkinson (2005) akcentuoja, kad organizacijos jaučia „ekstremalią pataloginę baimę tapti nerezultatyvios“ (p. 1082), o tai skatina sprendimų, kurių vertė ilgalaikėje perspektyvoje yra diskutuotina, priėmimą. Kaip teigia De Prins ir kt. (2014) daugumos vyraujančios literatūros mokslinių straipsnių dėstymo stilius yra nukreiptas į žodžius „strategija“ ir „paieška pridėtinės vertės žmonių dėka“, o dominuojantis aspektas, pasak Boselie (2010), yra darbdavio noras, išreikštas klausimu „*ko nori darbdavys?*“, preziumuojant abipusę darbuotojo ir darbdavio naudos perspektyvą.

Atsakymo į klausimą, kodėl požiūris į žmonių išteklius ir jų valdymą turi keistis, reikia ieškoti pačių išteklių specifikoje. Žvelgiant per išteklių valdymo prizmę, pripažįstama, kad žmonių ištekliai, kaip ir bet kurie kiti ištekliai, gali tapti reti, gali būti išnaudojami ar net pažeidžiamas jų regeneracijos gebėjimas. Kaip jau minėta, tvarumo centre yra išteklių išsaugojimas, atkūrimas ir vystymas, ir tai yra pirminis impulsas mokslinei diskusijai dėl tvarumo implikacijos į žmonių išteklių valdymą. Be to, žmonių ištekliai pasižymi savitumu, nes tai yra išskirtiniai ištekliai, kurie turi „poreikius ir norus bei gali atsakyti ir reaguoti“ (Brewster, Larsen, 2000, p. 11). Žmonių ištekliai nėra organizacijos nuosavybė, jie turi savo tikslus ir yra mobilūs (Helfat ir kt., 2007). Kira ir Lifvergren (2014) akcentuoja žmonių išteklių svarbą dėl jų potencialo skatinti ir prisidėti prie ekonominio, socialinio ir aplinkos tvarumo. Išskirtinį žmogiškųjų išteklių vaidmenį šiuolaikinių organizacijų veikloje apibrėžia ir tai, kad jie ne tik tiesiogiai dalyvauja procese, bet ir nustato tikslus bei organizuoja racionalų jų įgyvendinimo procesą. Žmonių išteklių valdymas skiriasi nuo kitų išteklių valdymo dėl jų mobilumo, atkūrimo ir siekiamos gerovės, akcentuojant, kad atkūrimas ir gerovė yra nuo asmens priklausančios kategorijos, nes tai, kas vienam yra iššūkis ir motyvuoja, kitam gali sukelti priešingą efektą (Ehnert, 2009a). Kadangi žmonių ištekliai yra integralus komponentas, apibūdinantis patį verslą, tai, pasak Au ir Ahmed (2014), tikėtina, kad jie paliks organizaciją ir ieškos balanso ir laimės ten, kur nesijaučia „žalojami“ organizacijos praktikų. Be to, slypi ir tas pavojus, kad žmonės rūpindamiesi aplinkos ar ekonomikos tvarumu tuo pat metu sudegina savo jėgas ir praranda adaptyvius gebėjimus (Kira, Lifvergren, 2014). Vadinas, bendras organizacijos tvarumas reikalauja pokyčių žmonių išteklių valdyme (Gollan, Xu, 2014).

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad dauguma organizacijų, įvertindamos didėjančią ekologinių ir socialinių problemų mastą bei reaguodamos į

augantį suinteresuotų šalių spaudimą, įsipareigoja (ar bent jau deklaruoja įsipareigojusios) kurti tvarias organizacijas. Tačiau siekiant tvarumo, ilgą laiką dominuojančiais uždaviniais laikyti aplinkosauginių problemų, tokių kaip klimato kaita ir užterštumas, ar didėjančio išteklių vartojimo, sprendimas. Kaip atsakas į Pfeffer (2010) poziciją, kad „esant susirūpinimui dėl gamtinių išteklių apsaugos, turėtų būti panašus susirūpinimo laipsnis dėl žmoniškųjų išteklių“ (p. 36), pastarojo dešimtmečio mokslinėje literatūroje pastebimas susidomėjimas tvarumo socialine dedamąja ir tvarumo implikacija į žmonių išteklių valdymą (Cohen ir kt., 2012; Ehnert, 2014). Beje, tvarumo ir žmonių išteklių valdymo sąsajų analizė galima dviem kryptimis, t. y. atsakant į klausimą, koks yra žmonių išteklių valdymo vaidmuo inicijuojant ir įgyvendinant strategijas, įgalinančias kurti tvarią organizaciją; bei pateikiant atsakymą dėl to, kokią vaidmenį atlieka žmonių išteklių valdymas formuodamas paties žmonių išteklių valdymo, kaip sistemos, tvarumą (Cohen ir kt., 2012; Ehnert ir kt., 2014a). Tačiau abiem atvejais žmonių išteklių valdymas „turi atlikti svarbų vaidmenį tvarume“ (Boudreau, Ramstad, 2005, p. 134), nes sprendimai organizacijoje pasisakant už ar prieš tvarumą yra priimami žmonių.

Tvarumo ir žmonių išteklių sąveikos kontekste svarbus požiūris dėl žmonių išteklių ir jų valdymo vertės klausimas. Taylor ir kt. (2012) teigia, kad žmonių išteklių valdymas gali būti traktuojamas „*kaip priemonė*“ ir „*kaip tikslas*“. Priemonės atveju žmonių išteklių valdymas turi nukreipti darbuotojų mąstyseną ir veiksmus į organizacijos tvarumo tikslų siekimą, tikslo atveju – tvarumo principai yra įdiegiami žmonių išteklių valdyme tam, kad sudarytų sąlygas ilgalaikiai žmonių fizinei, socialinei ir ekonominei gerovei. Vadovaujantis normatyviniu požiūriu pabrėžiama vidinė suinteresuotų šalių vertė, jos yra vertinamos kaip „*tikslas*“, tuo tarpu instrumentinis požiūris akcentuoja, kad organizacijos rezultatai gali būti pagerinti tinkamai valdant suinteresuotas šalis, t. y. suinteresuotas šalis vertinant „*kaip priemonę*“. Beje, moderniaame organizaciniame kontekste žmonių ištekliai nagrinėjami ne per objekto orientacijos, bet per subjekto orientacijos prizmę, teigiant, kad žmonės yra kūrybingos socialinės būtybės, turinčios nuosavą vertę (vok. *Eigenwert*) ir gyvenimą už organizacijos ribų, nulemiantį, kas jie yra ir ką jie daro darbo vietoje (Ehnert, 2014).

Nagrinėjant tvarumo implikaciją į žmonių išteklių valdymą, mokslinėje literatūroje vyrauja nuostata, kad tvarumo potencialas žmonių išteklių valdymui dar nėra iki galo išnaudotas. Organizacijoms akcentuojant tvarumo potencialą mažinant jų „*ekologinį pėdsaką*“ ar išteklių vartojimą, stinga idėjų dėl to, ką reiškia tvarumas valdant žmones organizacijoje ir netgi už jos ribų (Ehnert ir kt., 2014a). Pasak Boudreau ir Ramstad (2005), tvarumas vis dar sulaukia palyginti mažai dėmesio iš žmonių išteklių valdymo srities tyrėjų. Galioja ir *vice versa* taisyklė, kad žmonių išteklių valdymui bendroje tvarumo diskusijoje skiriama nedaug dėmesio (Donnelly, Proctor-Thomson, 2011; Jabbour, Santos, 2008).

Taigi, judėjimas tvarumo link grindžiamas vyraujančios žmonių išteklių valdymo perspektyvos peržiūra. Ieškoma užimtumo su „*žmogaus veidu*“ (Budd, 2004, p. 2), Tarptautinė darbo organizacija akcentuoja tinkamą gerą darbą (angl. *decent work*), o Wells (2011a) pateikia Niutono paradigmos, pasižyminčios

aiškumu, tiesioginiu (linijiniu) priešastingumu ir redukcionizmu, kritiką žmonių išteklių valdymo kontekste. Kaip atsakas Niutono paradigmai siūlomas tvarumas.

Apibendrinant galima teigti, kad vyraujančioje žmonių išteklių valdymo mokslinėje literatūroje akcentuojamas ryšys tarp žmonių išteklių valdymo ir finansinių organizacijos veiklos rezultatų. Tačiau organizacijų išpareigojimas tvarumui ir žmonių išteklių bei jų valdymo specifiškumas lemia požiūrių kaitą ir sudaro prielaidas diskutuoti apie tvarumo implikaciją į žmonių išteklių valdymą. Išsamios implikacijos prielaidos analizuojamos kitame poskyryje.

### 1.2.2. Tvarumo svarba žmonių išteklių valdyme

Tvarumo ir žmonių išteklių valdymo konstruktyvumą sudėtingumas lemia tai, kad pagrindimo, kodėl tikslinga tvarumo implikacija į žmonių išteklių valdymą, paieškos rezultatai nepateikia vieno atsakymo. Susisteminius mokslinę literatūrą, galima teigti, kad autoriai savo išvalgas grindžia per empirinę ar teorinę prizmes, įvardindami skirtingas prieigas (1.2 pav.).

AUTORIUS	PRIZMĖ / PRIEIGA	PRIEIGOS ESMĖ
Ehnert (2009a)	Iššūkiai ŽI valdymui	ŽI nepakankamumo (darbo jėgos ir įgūdžių stygiaus) bei ŽI valdymo sukkelto neigiamo poveikio ŽI efekto problema
Mak ir kt. (2014)	Iššūkiai ŽI valdymui	Aukštos kvalifikacijos darbo jėgos problema; demografiniai pokyčiai; ŽI valdymo neigiamas poveikis darbuotojams
Docherty ir kt. (2009)	Iššūkiai ŽI valdymui	Darbo ir organizacijos veiklos pobūdžio kaita; darbuotojų suvokimas dėl darbo; demografiniai ir socialiniai pokyčiai
Boxall ir Purcell (2009)	Iššūkiai ŽI valdymui	Darbo jėgos stygiaus bei darbuotojų motyvacijos ir pokyčių darbo santykiuose problemos; teisėtumas visuomenės kontekste; vadybos kompleksškumas, institucinė parama
Enhert ir Harry (2012)	Išorinės ir vidinės aplinkos kaita	Tvarumo diskusija visuomenėje ir tvarumas kaip „išgyvenimo strategija“ nuo išteklių priklausantioms sistemoms
Zink (2014a)	Naujos kryptys ir iššūkiai ŽI valdymui	Globalizacija, rinkos dinamiškumas, demografiniai pokyčiai, vertybių pasikeitimai, technologinis progresas, urbanizacija
Enhert (2009a), Enhert ir Brandl (2012)	Besikeičiantis organizacijos ir aplinkos santykis, akcentuojant tradicinio rinkos modelio trūkumą	Klasikinė, neoklasikinė ir moderni organizacijos koncepcijos ir jas charakterizuojantys ŽI valdymo požiūriai
Pfeffer (2007)	Organizacinės elgsenos perspektyva	ŽI valdymas daro įtaką darbuotojų darbo požiūriui; organizacijos netaiko arba taiko nesėkmingai tinkamus elgsenos modelius
Ehnert (2009a)	Praktika grįstas tvaraus ŽI valdymo modelis	Tikslai, kurių siekiama tvaryti žmonių išteklių valdymu
PriceWater HouseCoopers (2007)	Ateities scenarijų numatymas	Trys pasauliai (oranžinis, mėlynas ir žalias), atskleidžiant esminius ŽI valdymo aspektus
Zaugg ir kt. (2001)	Teorinio tvaraus ŽI valdymo modelio patikrinimas	Tikslai, kurių siekiama žmonių išteklių valdymu

1.2 pav. Tvarumo implikacijos į žmonių išteklių (ŽI) valdymą svarbos pagrindimas

Kaip matyti iš 1.2 pav., tvarumas siūlomas kaip būdas spręsti iššūkius, su kuriais susiduria žmonių išteklių valdymas. Ehnert (2009a) teigia, kad tvarumas diskusijų objektu paprastai tampa krizės laikotarpiu, kai išryškėja bent viena iš dviejų problemų: žmonių išteklių nepakankamumo ar žmonių išteklių valdymo



sukelto neigiamo poveikio, keliančio grėsmę ilgalaikiam pačių išteklių naudojimui. Pirmuoju atveju žvelgiama plačiau, kadangi apskritai žmonių ištekliai nėra reti (Ehnert, 2009a), tačiau pasižymintys įgūdžiais ir motyvuoti darbuotojai tampa vis retesni arba tikėtina, kad jų vis mažės ateityje (Boxall, Purcell, 2008). Antruoju atveju pripažįstama, kad žmonių išteklių valdymas gali sukelti ne tik teigiamų, bet ir neigiamų pasekmių tiems patiems žmonių ištekliams. Tokių pasekmių pavyzdžiai gali būti su darbu susijęs stresas, darbo ir šeimos konfliktas ar žmonių sveikatos problemos (plačiau 2.4 poskyryje). Vėlesniuose darbuose Ehnert (2014) teigia, kad tvarumo inkorporavimas į žmonių išteklių valdymą yra ypač svarbus organizacijoms, kurioms stinga darbuotojų, kuriose aukštas nebuvimo darbe lygis ar didelė kaita bei yra daug darbuotojų, turinčių neadekvačius įgūdžius bei išpareigojimą organizacijai.

Tvarumą, kaip būdą spręsti žmonių išteklių valdymo iššūkius, taip pat siūlo Boxall ir Purcell (2008), kurie, be jau minėtų iššūkių, akcentuoja teisėtumo visuomenės kontekste iššūkį, vadybos kompleksiskumą bei institucinės paramos variacijas. Zink (2014a) teigia, jog iššūkiai reikalauja permąstyti žmonių išteklių valdymą ir pabrėžia pokyčių nuolatumą, o tai lemia būtinybę analizuoti, kaip pokyčiai buvo spręsti praeityje. Deja, analizės rezultatai nėra džiuginantys: maždaug du trečdaliai pokyčių projektų yra nesėkmingi.

Žvelgiant iš vidinės ir išorinės aplinkos kaitos prieigos, Ehnert ir Harry (2012) pabrėžia pokyčius makro-, meso- ir mikro- lygmenyse. Akcentuojama, kad organizacijos ilgiau negali (ar neturėtų) ignoruoti sociumo diskusijos dėl tvarumo, juolab, kad žmonių išteklių valdymas gali prisidėti prie organizacijos tvarumo. Antroji argumentų kryptis susijusi su vidine žmonių išteklių valdymo struktūra bei santykiu tarp žmonių išteklių valdymo ir konkretaus individo. Konstatuojant tinkamą žmonių išteklių stygių, visuomenės senėjimą, augantį su darbu susijusių sveikatos problemų skaičių, tvarumo įtraukimas į žmonių išteklių valdymą tampa pačios organizacijos „išgyvenimo strategija“ (Ehnert, Harry, 2012, p. 223).

Priežastimi, kodėl tvarumą tikslinga įtraukti į žmonių išteklių valdymą Pfeffer (2007) JAV atveju, laiko paradoksaliais organizacinės elgsenos išdavas, kai kyla darbuotojų nepasitenkinimas darbu ir nepasitikėjimas organizacija (tai sukelia neigiamų pasekmių tiek darbuotojams, tiek ir darbdaviui), kai nepasitikima vadyba, o organizacijos nesugeba praktiškai taikyti žinomų elgsenos modelių.

Vėlesnėje studijoje, siekiant atskleisti tvarumo svarbą žmonių išteklių valdyje, Ehnert ir Brandl (2013) bei Ehnert (2014), vadovaudamiesi Remer (1997) pateiktu trijų organizacijos koncepcijų – klasikinės, neoklasikinės ir modernios – karkasu, pagrindžia poreikį moderniai organizacijai įtraukti tvarumą į žmonių išteklių valdymą. Akcentuotina, kad karkasas naudojamas pabrėžti istorinį žmonių vadybos vystymąsi nuo ankstyvojo industrializavimo iki labiau kompleksinių požiūrių į žmonių išteklių valdymą, o terminai „neoklasikinė“ ar „moderni“ nesiejami su tam tikra žmonių išteklių valdymo epistemologine ar ontologine pozicija, bet naudojami atskleisti žmonių išteklių valdymo raidą laiko perspektyvoje. Būtent todėl net ir moderniam kontekste organizacijos gali pasirinkti netvarius verslo modelius, nors tai yra pakankamai sudėtinga (plačiau 1.1.2 poskyryje).

Klasikinė organizacijos koncepcija charakterizuojama žemu sudėtingumu, nedidele dinamika ir mažu skaičiumi pokyčių, dažniausiai kontroliuojant vidinę ir išorinę aplinkas. Kiekvienos organizacijos tikslas – pelno maksimizavimas, o žvelgiant iš žmonių valdymo perspektyvos, pagrindiniu siekiu laikytina parama organizacijos savininkui įgyvendinant „vieną geriausią“ sprendimą ir minimizuojant išlaidas, tenkančias darbuotojams. Tokiu būdu egzistuoja galimybė ignoruoti darbuotojų interesus, nes neįaučiamas išteklių stygius arba jis yra ignoruojamas (Ehnert, 2014).

Neoklasikinė organizacijos koncepcija teigia, kad organizacijos aplinka tapo labiau kompleksinė ir nėra visiškai kontroliuojama. Organizacijos, norėdamos būti sėkmingos, turi identifikuoti įvairias priemones, padedančias pasiekti pelno tikslą. Be to, organizacijos turi pasižymėti vidine ir išorine derme su savo aplinkomis ir konkrečiame kontekste identifikuoti geriausią pasirinkimą – arba sprendimas A, arba sprendimas B (Smith, Lewis, 2011). Iššūkis žmonių išteklių valdymui – sukurti tikslingą elgesį, t. y. elgesį, leidžiantį pasiekti organizacijos tikslą. Žmonių ištekliai yra traktuojami kaip turtas arba kaip potencialus organizacijos turtas kuriant vertę, t. y. žmonių ištekliai laikomi pagrindiniais ištekliais siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo (Wright, Dunford, Snell, 2001). Neoklasikiniai požiūriai į žmonių išteklių valdymą, pvz., aukštos darbo atlikimo sistemos (angl. *high performance work systems*) ar aukšto įtraukimo darbo sistemos (angl. *high involvement work systems*), grindžiami prielaida, kad darbdavių ir darbuotojų interesai sutampa (Ehnert, 2014).

Moderni organizacijos koncepcija laikoma vadybos atsaku į naujus reikalavimus, sąlygotus kompleksinių, greitai besikeičiančių dinaminų, nekontroliuojamų aplinkų, pasižyminčių stipria tarpusavio organizacijų ir kontekstų priklausomybe. Organizacijos visą laiką sulaukia naujų iššūkių, todėl galima situacija, kai pelno siekimas gali sukelti grėsmę organizacijos gyvybingumui ir veiklos teisėtumui. Organizacijos siekia ne tik finansinių veiklos rezultatų, tačiau akcentuoja ir socialinius bei aplinkos tausojimo rezultatus. Todėl naujas organizacijos sėkmės supratimas leidžia organizacijai pasirinkti „ir“ / „ir“ (angl. „both“ / „and“) sprendimus (Ehnert, 2014).

Nors teorinis pagrindimas per iššūkių, su kuriais susiduria žmonių išteklių valdymas, modernios organizacijos kontekstą bei organizacijos elgsenos perspektyvą parodo tvarumo implikacijos į žmonių išteklių valdymą svarbą, tačiau empirika pagrįstas argumentavimas suteikia apčiuopiamo, realaus reikšmingumo, kodėl tikslinga konstruktus sujungti.

Laikydami pozicijas, kad tvarumas žmonių išteklių valdyme didžia dalimi priklauso nuo žmonių išteklių valdymo svarbos organizacijoje, Zaugg ir kt. (2001), atlikę tyrimą 8 Europos valstybėse, atskleidė tikslus, kurių organizacijos siekia žmonių išteklių valdymu: pagrindine siekiamybe laikytini ekonominiai tikslai, antroje vietoje – individualios atsakomybės skatinimas, toliau – veiklos rezultatams adekvatus darbo apmokėjimas ir darbuotojų sveikata. Gauti rezultatai parėmė autorių pirminį tvaraus žmonių išteklių valdymo apibrėžimą ir leido pagrįsti tvarumo svarbą žmonių išteklių valdymui.

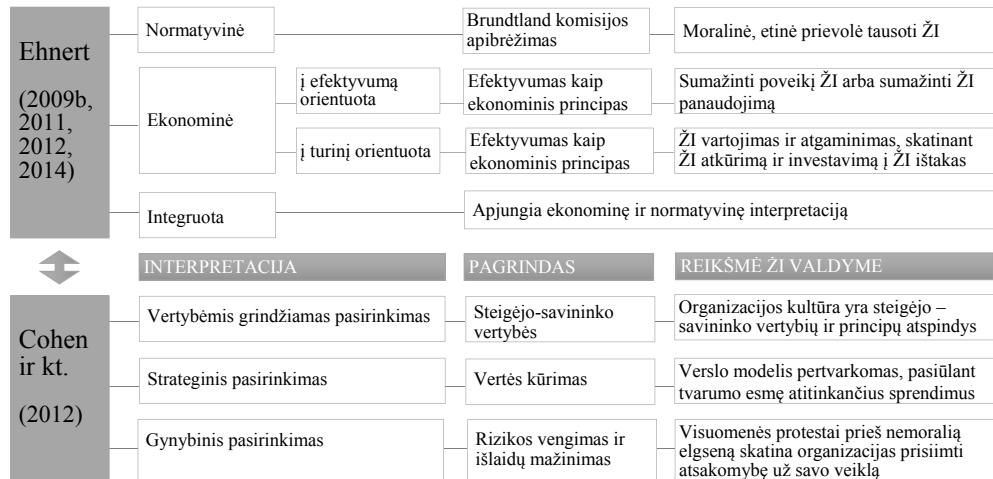
Ehnert (2009a), atlikusi organizacijų, priklausančių WBCSD tinklui, internetinių puslapių turinio analizę, konstatavo, kad dauguma organizacijų nurodo tvarumo svarbą žmonių išteklių valdymui kaip būdą pasiekti tam tikrus tikslus: pritraukti ir išlaikyti talentus ir būti pripažintoms kaip „*norimas darbdavys*“ (angl. „*employer of choice*“); išlaikyti sveiką ir produktyvią darbo jėgą; investuoti į esamų ir potencialių darbuotojų įgūdžius, sukurti darbuotojų pasitikėjimą, darbdavio patikimumą ir išlaikyti užimtumo santykius (Ehnert, 2009a). Ehnert (2014) konstatuoja, kad nepaisant to, kad ne visi iš šių tikslų yra tradiciškai žmonių išteklių valdymo dalis, tikslų pateikimo faktas tarnauja kaip indikatorius suvoktos svarbos dėl žmonių išteklių, kurie turi būti „vystomi, puoselėjami ir išlaikomi skirtingais būdais“ (p. 6), o ne tik „priimami ir atleidžiami“ (Harry, 2014, p. 411).

Kitą tvarumo svarbos žmonių išteklių valdymui empirinį įrodymą pateikia konsultacinė *PriceWaterhouseCoopers* firma 2007 m. publikacijoje „*Managing tomorrow's people. The future of work to 2020*“. *PriceWaterhouseCoopers*, vadovaudamasi teorinėmis išvalgomis ir atlikusi 3000 absolventų apklausą, konstatavo, kad verslo modeliai žymiai pasikeis, žmonių išteklių vadyba taps vienu iš didžiausių verslo iššūkių, o žmonių išteklių valdymo funkcijos vaidmuo fundamentaliai pasikeis. Įvertinus individualizmą *versus* kolektyvizmą ir korporatyvinę integraciją *versus* fragmentaciją, pateikiami trys galimi scenarijai – trys pasauliai, nesiekiant jų vertinti kaip alternatyvių ateities baigtinių vizijų, bet norint pateikti pagrindinius žmonių išteklių valdymo aspektus. Pasak konsultacinės firmos, tikėtina, kad visi trys pasauliai (žalias, oranžinis ir mėlynas) egzistuos bendrai, galbūt bus pastebimas pasiskirstymas pagal geografinius regionus ar pramonės sektorius. Žaliajame pasaulyje tvarumas yra dėmesio centre, o žmonių išteklių valdymo funkcija yra skatinama apimti tvarumą kaip darbuotojų įtraukimo ir talentų valdymo dalis. Bendruomenės, vartotojai ir kontraktoriai yra tokio pat reikšmingumo suinteresuotos šalys kaip ir darbuotojai bei akcininkai. Mėlyname pasaulyje organizacijos yra „*valdovai*“, o žmonių ir organizacijos veiklos rezultatų modelis yra artimiausias dabartiniam – demonstruojama sąsaja tarp žmonių išteklių ir organizacijos veiklos rezultatų gerėjimo, tačiau naudojami sofistiškesni žmonių kapitalo rodikliai. Pagal mėlynąjį scenarijų žmonių išteklių ir veiklos rezultatų valdymas tampa kietu verslo dalyku, prilyginamu finansų valdymui. Oranžinis pasaulis – radikaliausias: daugybė mažų organizacijų, o žmonių išteklių valdymo pagrindinė funkcija yra užtikrinti, kad tos organizacijos turėtų darbuotojų. Pasak Ehnert (2014), scenarijų interpretavimas sietinas su pripažinimu, kad ne visos organizacijos taps tvariomis, bet didžioji dalis pasirinks tvarumo kelią.

Apibendrinant galima teigti, kad tvarumo svarba žmonių išteklių valdymui mokslinėje literatūroje yra pagrįsta tiek teoriniu, tiek empiriniu lygmeniu. Akcentuojamas besikeičiantis organizacijos ir aplinkos santykis, pabrėžiant tradicinio rinkos modelio trūkumus, bei nauji žmonių išteklių valdymo iššūkiai, dažniausiai pasireiškiantys išteklių stygiumi, pokyčiais darbo santykiuose ir neigiamu poveikiu žmonių ištekliams. Tvarumo svarbos žmonių išteklių valdymui identifikavimas neatskleidžia, kokia tvarumo interpretacija yra grindžiama tvarumo implikacija į žmonių išteklių valdymą. Tai aptariama kitame poskyryje.

### 1.2.3. Tvarumo interpretavimas žmonių išteklių valdyme

Pripažindami tvarumo interpretavimo arba požiūrio, kodėl organizacijos išsipareigoja tvariam vystymuisi, svarbą, Ehnert (2009a, 2011, 2012, 2014) pritaikė ir išplėtė vokiečių tvaraus valdymo mokyklos atstovų pateiktą tvarumo interpretaciją (1.1.2 poskyris) žmonių išteklių valdymui. Be šios interpretacijos, literatūroje pateikiama Cohen ir kt. (2012) pasiūlyta triali tvarumo interpretacija (1.3 pav.)



1.3 pav. Tvarumo interpretacija žmonių išteklių valdyme

**Normatyvinė tvarumo interpretacija** žmonių išteklių valdymo kontekste atspindi moralinę organizacijos prievolę ir reiškia, kad darbuotojai turi būti vertinami socialiai atsakingai, skatinama jų gerovė, tausojama sveikata bei mažinamas neigiamas poveikis. Galima išskirti šiuos interpretacijos privalumus: pabrėžiama santykių tarp visuomenės ir verslo svarba bei tikėtinas aktyvus organizacijos vaidmuo; padedama identifikuoti problemas tradicinio ekonomikos modelio, skatinančio organizacijos elgseną, kai generuojamas šalutinis poveikis gamtai, visuomenei ir žmogui, nepaisant galimo jų sunaikinimo, kai tuo tarpu organizacijos yra nuo išteklių priklausančios sistemos, kur svarbu veiklos teisėtumas – „leidimas veikti“ (Ehnert, 2011). Tačiau egzistuoja ir normatyvinio tvarumo interpretavimo trūkumai (Ehnert, 2009b, 2011). Pirma, suinteresuotų šalių ateities „poreikių“ konceptą yra sunku užfiksuoti, kadangi šių dienų žinios apie ateities poreikius yra ribotos (Anand, Sen, 2000). Antra, tvarumo tik kaip moralinės atsakomybės interpretacija nebūtinai leidžia skaidriai identifikuoti, ar organizacija tvarumą suvokia kaip priemonę tikslui pasiekti (instrumentinė vertė), ar priima sprendimą, vertindama jį kaip gerą, net jeigu jis ir nebūtinai pagerins veiklos rezultatus (vidinė vertė). Trečia, trūkumas išryškėja traktuojant tvarumą bendrai kaip „gerą dalyką“ ir imituojant socialiai atsakingą elgesį žmonių išteklių valdyme, nepateikiant skaidrių motyvų, vertybių, tikslų ir interesų (Porter, Kramer, 2006).

**Ekonominis tvarumo interpretavimas** apima į efektyvumą ir į turinį orientuotą interpretavimą. Į efektyvumą orientuotas tvarumo interpretavimas pateikia atsakymą į klausimą – kada tvarus verslo elgsens yra ekonomiškai pagrįstas

– „*verslo atvejo*“ pavyzdžiu (Dyllick, Hockerts, 2002), akcentuojant ecoefektyvumą ir socioefektyvumą. Šiuo atveju galima kalbėti apie socialiai atsakingą investavimą ir jo poveikį žmonių išteklių valdymui (Waring, Lewer, 2004) bei J. Safra Sarasin banko pavyzdį, teikiant kreditus. ***Į efektyvumą orientuoto tvarumo*** interpretavimo privalumas yra tas, jog jis lengvai susiejamas su žinomu mąstymu apie išteklius ir apie socialinių ir ekonominių tikslų integraciją organizacijoje. Ehnert (2009b) vienu iš trūkumų laiko tai, kad per daug radikalai konstatuojama, jog ekonominiai, aplinkosauginiai ir socialiniai tikslai gali būti integruoti. Nors interpretacijos šalininkai akcentuoja, kad „*laimi–laimi–laimi*“ sprendimai gali būti sukurti verslui, visuomenei ir aplinkai (Bansal, 2005), tačiau egzistuoja nuomonė, kad realybėje tikslai dažnai yra nesuderinami, o „*laimi–laimi–laimi*“ sprendimai reti (Müller-Christ, 2011). Antru trūkumu įvardijama tai, kad nepateikiamas sprendimas, kaip vystyti naujus išteklius, ypač kai jie yra riboti arba reti (Müller-Christ, Hülsmann 2003). Būtent todėl, pasak Ehnert (2009b), Aristotelio idėja apie save išlaikantį *oikos* tampa svarbi tolesniam tvarumo ekonominiam interpretavimui ir dėl to pateikiamas ***į turinį orientuotas tvarumo*** supratimas. Šio interpretavimo esmė – norima išlaikyti organizacijos išteklių pagrindą siekiant ilgalaikio išteklių naudojimo ir išteklių atgaminimo balanso (Müller-Christ, Remer, 1999). Šio supratimo privalumas yra tas, jog jis gali būti lengvai taikomas organizacinių sprendimų priėmimo diferencijuojant išteklių vartojimo ir išteklių atgaminimo sprendimus, o trūkumas – galima įtampa balansuojant žmonių išteklių efektyvumą dabar ir išlaikant žmonių išteklių pagrindą ateityje (Ehnert, 2009b).

Cohen ir kt. (2012) pateikia panašų pagrindimą, atskleidžiantį, kodėl organizacijos įtraukia tvarumą į žmonių išteklių valdymą: akcentuojamas vertybėmis grindžiamas pasirinkimas (sąsaja su normatyviniu tvarumo interpretavimu), strateginis bei gynybinis pasirinkimai (sąsaja su į efektyvumą orientuotu interpretavimu) (1.3 pav.).

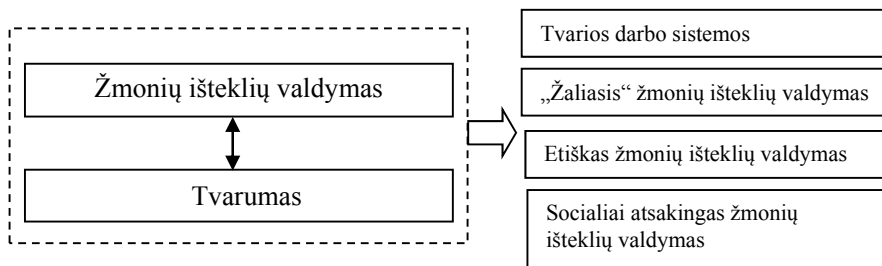
Apibendrinant galima teigti, kad normatyvinė ir ekonominė tvarumo interpretacijos leidžia pagrįsti organizacijos įsipareigojimą tvarumui žmonių išteklių valdyme, tačiau tvarumo diskusijos apribojimas tik etiniu ar ekonominiu pagrindimu gali būti klaidinantis ir formuojantis poziciją, kad vienas supratimas turi būti dominuojantis. Būtent todėl pateikiamas vienijantis požiūris. Beje, kaip nėra vienos tvarumo interpretacijos, taip nėra ir vienos koncepcinės įžvalgos, siejančios tvarumą ir žmonių išteklių valdymą. Tai aptariama kitame poskyryje.

#### **1.2.4. Tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme koncepcinės įžvalgos**

Ehnert ir kt. (2014a) teigimu, organizacijoms, akcentuojant tvarumo konstrukto potencialą mažinant jų „*ekologinį pėdsaką*“ ar išteklių vartojimą, stinga idėjų dėl to, ką reiškia tvarumas valdant žmones organizacijoje ir už jos ribų. Zaugg ir kt. (2001) konstatuoja, kad nors ir yra susidomėjimas tvarumo dimensija žmonių išteklių valdyme, tačiau pats tvarumo supratimas yra heterogeniškas. Mak ir kt. (2014) požiūriu, tvarumas žmonių išteklių valdyme yra besiformuojantis vadybinis ginčytinas klausimas bei „karšta tyrimų sritis“ (p. 177), ir nors tyrimų kryptims būdingas įvairiapusiškumas, tačiau holistinio požiūrio vis dar pasigendama. Pasak Ehnert (2006), literatūra, siejanti tvarumą ir žmonių išteklių valdymą, yra išskaidyta

tarp disciplinų, įvairi pagal tvarumo interpretavimą ir labai nežymiai susijusi su vyraujančia tyrimų kryptimi. Be to, formuojami skirtingi iššūkiai, kurių yra siekiama tvarumo implikacija į žmonių išteklių valdymą: tvarumas kaip alternatyvus būdas valdyti žmonių išteklius (Ehnert, 2014); tvarumas kaip proaktyvus principas žalos (neigiamo poveikio) žmonių ištekliams prevencijai (Mariappanadar, 2014a); tvarumas kaip vertingas principas žmonių išteklių valdymui (Sotome, Takahashi, 2014); tvarumas kaip svarbi ir įdomi metafora kitaip apibrėžianti žmonių išteklių valdymą (Donnelly, Proctor-Thomson, 2011). Tuo tarpu, pasak Mak ir kt. (2014), „tvarumas žmonių išteklių valdyme yra kylanti vadybinė problema bei aktualus tyrimo klausimas“ (p. 177). Šiame kontekste įgyja svarbumą klausimas – kaip tvarumas gali būti integruotas į žmonių išteklių valdymą?

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad tyrimai, siejantys tvarumą ir žmonių išteklių valdymą plėtojami skirtingomis kryptimis: be tvaraus žmonių išteklių valdymo egzistuoja kitos koncepcinės įžvalgos (1.4 pav.)



1.4 pav. Koncepcinės įžvalgos, siejančios tvarumą ir žmonių išteklių valdymą

Pagrindinis konstruktas, siejantis tvarumą ir žmonių išteklių valdymą, yra tvarus žmonių išteklių valdymas (De Prins ir kt., 2014; Ehnert, 2006, 2009a, 2009b, 2011, 2012, 2014; Guerci ir kt., 2014; Kramar, 2014; Thom ir Zaugg, 2002; Zaugg, 2009) Tačiau be šios krypties modernios organizacijos kontekste (Brandl ir kt., 2012) plėtojamos ir kitos kryptys: **socialiai atsakingas žmonių išteklių valdymas** (angl. *socially responsible human resource management*) (Becker, 2011; Becker, Smith, 2012), **žalioji žmonių išteklių valdymas** (angl. *green human resource management*) (Jackson, Seo, 2010; Jackson ir kt., 2011; Muster, Schrader, 2011; Renwick ir kt. 2013; Opatha, Arulrajah, 2014; Wagner, 2014), **tvarios darbo sistemos** (angl. *sustainable work systems*) (Docherty ir kt., 2002; Docherty ir kt., 2009; Kira, 2003; Kira, Lifvergren, 2014; Zink, 2014a, 2014b), **etiškas žmonių išteklių valdymas** (angl. *ethical human resource management*) (Greenwood, 2002; Guerci ir kt., 2013; Rowan, 2000; Winstanley, Woodall ir Heery, 1996). Siekiant visapusiškai atskleisti tvarumo ir žmonių išteklių valdymo sąsają ir suformuoti tvaraus žmonių išteklių valdymo principus, tikslinga glaustai apibūdinti minėtas kryptis, kurios nagrinėja šiuolaikinį požiūrį, kaip elgtis su žmonių ištekliais, siekiant visų suinteresuotų šalių interesų patenkinimo verslo ekonominės prigimties realizavimo kontekste ir suponuoja gilesnį tvaraus žmonių išteklių valdymo fenomeno pažinimą. Tvaraus žmonių išteklių valdymo konstruktas bus aptartas atskirai.

**„Žalialis“ žmonių išteklių valdymas.** „Žalialis“ žmonių išteklių valdymas yra apibrėžiamas kaip aplinkosaugos valdymo implikacija žmonių išteklių valdyme (Renwick ir kt., 2013), nors Muster ir Schrader (2011) teigimu, „žalialis“ žmonių išteklių valdymas nebūtinai funkcionuoja kaip aplinkos apsaugos vadybos sistemos dalis. Konstruktas akcentuoja vieną iš tvarumo dedamųjų, būtent aplinkos, o tai reiškia, kad, siekiant finansinių rezultatų, būtina visapusiškai įvertinti veiklos rezultatus aplinkos dimensijoje. Nors Jackson ir Seo (2010) akcentuoja teisinį reglamentavimą valstybės ar konkrečios pramonės lygmenyje, tačiau tikslinga įvertinti poveikį aplinkai ir ne pagal teisės normų kriterijus.

Opatha ir Arulrajah (2014) pateikia 4 „žalumo“ žmonių išteklių valdyme reikšmes: gamtinės aplinkos saugojimas, gamtinės aplinkos išlaikymas, aplinkos taršos eliminavimas arba minimizavimas bei parkų ir kitų natūralių žalių erdvių kūrimas. Taigi, „žaliojo“ darbuotojo funkcijomis pripažįstama saugoti, išlaikyti, neteršti bei kurti. Šiame kontekste formuojasi poreikis kalbėti ir apie darbuotojų ekokarjeras (Inkson ir Parker, 2011).

„Žaliojo“ žmonių išteklių valdymo literatūroje galima išskirti dvi aiškias tyrimų kryptis: sąsaja tarp atskirų žmonių išteklių valdymo funkcijų ir aplinkos valdymo bei sąsaja tarp strateginio žmonių išteklių valdymo ir aplinkos tvarumo. Aptariant pirmąją kryptį akcentuotina, kad sąsają tarp atskirų žmonių išteklių valdymo funkcijų ir aplinkos valdymo yra plačiai nagrinėjama ir, pasak Jackson ir kt. (2011) bei Jackson ir Seo (2010), tyrimų, atspindinčių funkcinę perspektyvą greitai laiku daugės. Nagrinėjamas žmonių išteklių verbavimo ir atrankos, mokymo ir ugdymo, atlygio ir motyvavimo ir kitų žmonių išteklių valdymo funkcijų ryšys su organizacijos aplinkosaugos valdymu, pateikiama klasifikacija pagal AMO (gebėjimai–motyvacija–galimybės) teoriją (Renwick ir kt., 2013). Antroje kryptyje akcentuojama nauda organizacijoms, pakreipiant strateginį žmonių išteklių valdymą naujomis linkmėmis (Jackson, Seo, 2010): pabrėžiamas žmonių išteklių valdymo procesas, o ne turinys; kvestionuojamas ekonominio imperatyvo dominavimas ir atveriamas erdvė kitų tvarumo dedamųjų pasireiškimui; persvarstomos verslo strategijos, siekiant maksimizuoti organizacijos veiklos rezultatus; dėmesys skiriamas visoms suinteresuotoms šalims.

**Etiškas žmonių išteklių valdymas.** Nors tvarumas kaip konstruktas turi prigimtine etinę dimensiją, kurią Gladwin ir kt. (1995) atskleidžia per visa apimtinumo, susietumo ir teisingumo charakteristikas, tačiau Greenwood (2002) teigia, kad tikslinga klausti ne, ar žmonių išteklių valdymas yra etiškas, bet ar žmonių išteklių valdymas gali būti etiškas?

Greenwood (2002), pateikdamas etinę perspektyvą į žmonių išteklių valdymą, iškelia du esminius klausimus – „ar tai yra teisinga, ar klaidinga“ (p. 265) bei „kaip organizacija turi pasielgti“ (p. 265). Atsakymų į šiuos klausimus ieškoma nagrinėjant suinteresuotų šalių teoriją. Taip pat analizuojamas organizacijos pozityvus įsipareigojimas darbuotojų atžvilgiu. Pozityvus įsipareigojimas – tai organizacijos atsakomybė imtis veiksmų, kuriant naudą darbuotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims. Tai prieštarauja klasikiniam Friedman (1970) teiginiui, kad verslas neturi kitų atsakomybių kaip tik pelno užtikrinimas akcininkams. Pripažįstant, kad organizacijos turi pozityvių įsipareigojimų, iškyla tam tikrų

dileminių aspektų. Pirma, kiek „*nauda*“ darbuotojams gali būti išplėsta. Be to, įpareigojimas prisiimti socialinę atsakomybę ir spręsti socialines problemas gali išaugti į didelius darbuotojų reikalavimus organizacijai. Dar daugiau, gali būti ignoruojama tokių veiklų įtaka organizacijos pelnui. Švelninant pozityvaus įsipareigojimo koncepciją, pateikiama „*moralinio minimumo*“ koncepcija, pabrėžianti verslo atsisakymą prisiimti pozityvias pareigas ir verslo įsipareigojimą laikyti moralinių standartų, susijusių su draudimais. Tačiau Greenwood (2002) įžvelgia skirtumą tarp reikalavimo nesukelti žalos ir reikalavimo aktyviai skatinti naudą. Beje, minimalių elgesio standartų idėją pripažino ir Friedman (1970, cit iš Greenwood, 2002), kuris teigė, kad verslas turi laikytis žaidimo taisyklių ir dalyvauti atviroje ir laisvoje konkurencijoje be apgaulės ir sukčiavimo.

Legge (1998) įsitikinimu, etiškas žmonių išteklių valdymas – tik toks valdymas, kuris darbuotojus vertina labiau nei priemonę tikslui pasiekti. Tačiau Greenwood (2002) iškelia du klausimus, pirma – esant kokioms aplinkybėms (jeigu iš viso jos egzistuoja) žmonių ištekliai gali būti naudojami kaip priemonė tikslui pasiekti; antra – kokia apimtimi (jeigu iš viso reikia) organizacija turi elgtis atsižvelgdama į darbuotojo interesus? Atsakant į pirmąjį klausimą, akcentuojama pagarba darbuotojui (sąsaja su De Prins ir kt. (2014) tvariu žmonių išteklių modeliu, 2.1 poskyris), o antruoju atveju akcentuojama darbuotojo autonomija, t. y. organizacija negali jos pažeisti.

Rowan (2000) pateikia moralinį darbuotojų teisių pagrindą, pabrėždamas teisę į laisvę, lygybę ir gerovę. Šios trys teisės sujungiamos į pagarbos konstrukta, o teisės pavyzdžiais laikoma teisė į sąžiningą darbo užmokestį ir į saugumą darbo vietoje, teisė dalyvauti sprendimų priėmimo. Visa tai yra analizės objektas ir tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekste.

**Tvarios darbo sistemos.** Docherty ir kt. (2009) darbo sistemą apibūdina kaip sistemą vaidmenų, atsakomybių ir santykių vardan to, kad darbas būtų atliktas. Tvarios darbo sistemos tvarumą suvokia kaip socialinę atsakomybę (normatyvinis tvarumo interpretavimas), o jų pagrindinis tikslas – suprasti mechanizmą ir procesus, veikiančius žmonių išteklių išnaudojimą ar vystymą (Brödner, Forslin, 2002; Docherty ir kt., 2002; Kira, 2002, 2003).

Esminiai klausimai, kuriuos tiria tvarios darbo sistemos – kaip sukurti ir išlaikyti ekonomiškai perspektyvias darbo sistemas, kurios pozityviu būdu darytų įtaką socialiniam ir aplinkos tvarumui? Kaip galima įtraukti žmonių išteklius į darbo sistemas, tačiau ne eikvojant juos, bet labiau remiant jų augimą? Kaip galima užtikrinti procesų tęstinumą atkuriant žmonių išteklius? Šios koncepcinės išvalgos analizės lygmuo – individas (Docherty ir kt., 2009).

Kertinis tyrimų objektas – darbo intensyvumas, kuris pasireiškia darbu be apribojimų, spaudimu dėl rezultatų, ilgomis darbo valandomis ir ribotu laiku refleksijai ir asmeniniam vystymuisi. Tai sukelia darbo ir asmeninio gyvenimo balanso problemą. Pripažįstama, kad neigiamą poveikį pirmiausiai patiria aukštos kompetencijos darbuotojai. Neigiamo poveikio mažinimo kontekste akcentuojamas išteklių atkūrimas ir ugdymas (Docherty ir kt., 2009). Taigi, tvarios darbo sistemos yra kaip atsvara intensyvioms darbo sistemoms. Beje, nors Docherty ir kt. (2009) teigimu, tokios vadybos kryptys kaip taupi gamyba, eliminuoja veiklas, kurios



aiškiai neprideda prie pridėtinės vertės kūrimo, tačiau kyla klausimas, ar jos nėra susijusios su darbuotojų patiriamo darbo intensyvumo didėjimu.

Tvarios darbo sistemos akcentuoja visų suinteresuotų šalių poreikių tenkinimą, o ne „tam tikrų poreikių tam tikrų suinteresuotų šalių“ (Docherty ir kt., 2009, p. 4). Kartu pabrėžiamas fokusavimasis į ilgalaikę perspektyvą, teigiant, kad tvarios darbo sistemos paprasčiausiai nepriima kompromiso tarp trumpalaikės ir ilgalaikės perspektyvų bei tarp skirtingų suinteresuotų šalių, bet vystydamosis siekia išlaikyti pusiausvyrą. Šiuolaikinė vadyba vertintina dvejopu aspektu, iš vienos pusės ji pasiekė žymų išlaidų sumažėjimą, tačiau iš kitos pusės suteikė darbo jėgai mažesnę užimtumo saugumą, intensyvesnę ir sukeltą didesnę stresą darbą, prarandant daug darbo laiko dėl darbuotojų nedarbingumo. Tai reiškia, kad esmine problema išlieka konkurencingumo reikalavimų ir tvarumo suvokimo dermė (Docherty ir kt., 2009).

Apibendrinant galima išskirti tam tikrus tvarių darbo sistemų principus (Docherty ir kt., 2002; Docherty ir kt., 2009; Zink, 2014b): tvarių darbo sistemų paskirtis atkurti sistemų naudojamus išteklius; vienos išteklių rūšies vystymas savanaudiškai neišnaudoja kitos išteklių rūšies, o viena suinteresuota šalis nesiekia gauti naudos kitos šalies sąskaita; tvari darbo sistema nesiekia užtikrinti savąją egzistenciją savanaudiškai išnaudodama išorės išteklius; tvari darbo sistema turi būti pajėgi atkurti įvairių rūšių išteklius, todėl yra būtinas kompleksinis įrankis norint suprasti, kas yra darbo sistema ir kokios jos funkcijos. Tai reiškia, kad pernelyg supaprastinti darbo sistemų modeliai lemia pernelyg supaprastintus atsakomybės ir atkūrimo modelius.

**Socialiai atsakingas žmonių išteklių valdymas.** Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad socialiai atsakingam žmonių išteklių valdymo konstruktui trūkta aiškių kontūrų, be to, terminai „socialiai atsakingas“ ir „tvarus“ dažnai vartojami kaip sinonimai (Becker, 2011; Becker, Smith, 2013). Socialiai atsakingo žmonių išteklių valdymo tikslas – padėti organizacijoms pritraukti, ugdyti ir valdyti darbuotojus, vertinant juos kaip investicijas. Socialiai atsakingas žmonių išteklių valdymas svarbiu vadybos imperatyvu pripažįsta 3E koncepciją, akcentuojant balanso būtinumą.

Apibendrinus koncepcines įžvalgas, siejančias tvarumą ir žmonių išteklių valdymą, 1.5 pav. pateikiamas įžvalgų palyginimas.

Įžvalgų palyginimas	TVARIOS DARBO SISTEMOS	„ŽALIAS“ ŽI VALDYMAS	ETIŠKAS ŽI VALDYMAS	SOCIALIAI ATSAKINGAS ŽI VALDYMAS
Pagrindinės teorinės perspektyvos	Suinteresuotų šalių teorija, streso teorija, sveikatos psichologija	Strateginis ŽI valdymas, aplinkos valdymas	Suinteresuotų šalių teorija, Kanto etika, utilitarizmas	Suinteresuotų šalių teorija
Tvarumo interpretacija	Normatyvinė	Ekonominė	Normatyvinė	Normatyvinė
Pagrindinis probleminis klausimas	Darbo intensyvumas	Aplinkosaugos aspektai	ŽI – kaip priemonė tikslui pasiekti; ŽI interesai organizacijos kontekste	Darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas
Esminis tyrimo akcentas	Darbuotojų vartojimas (su sveikata susijusios problemos) ir atkūrimas (ugdymas)	Aplinkosaugos dedamosios įtraukimas į strateginį ŽI valdymą	Sąžiningumas, teisingumas, pagarba (laisvė, lygybė, gerovė)	Organizacijos elgsena, siekiant pritraukti, išlaikyti ir valdyti darbuotojus, vertinant juos kaip investiciją

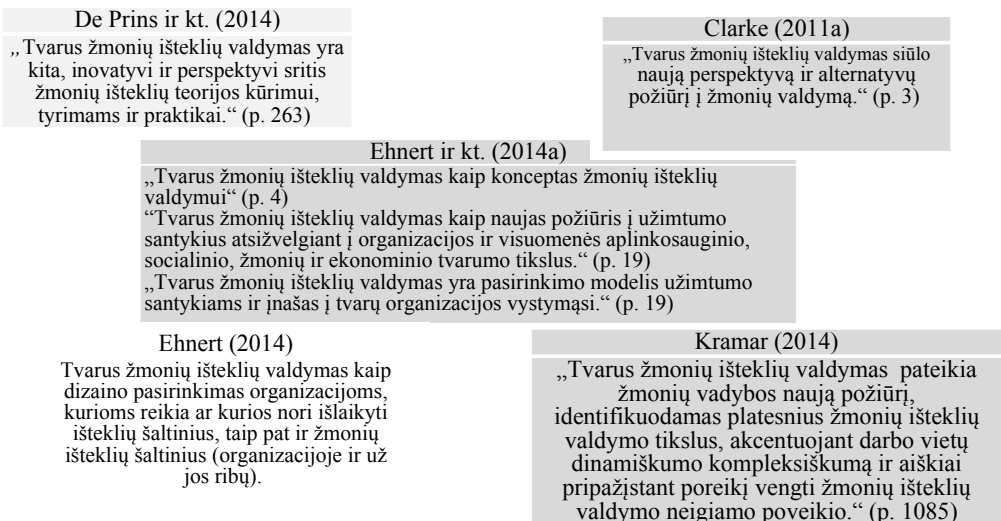
**1.5 pav.** Koncepcinių įžvalgų, siejančių tvarumą ir žmonių išteklių valdymą, palyginimas

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinės literatūros analizė leidžia išskirti keletą koncepcinių įžvalgų, siejančių tvarumą ir žmonių išteklių valdymą: tvarias darbo sistemas, „žaliąjį“ žmonių išteklių valdymą, etišką žmonių išteklių valdymą ir socialiai atsakingą žmonių išteklių valdymą. Šios įžvalgos yra grindžiamos skirtingu tvarumo interpretavimu ir kelia įvairių probleminių klausimų analizuojant žmonių išteklių valdymą per skirtingas prizmes: „žalumo“, etikos, darbuotojų vartojimo ir atkūrimo, socialinės atsakomybės. Nors joms ir būdingas fragmentiškumo aspektas, tačiau įžvalgos yra svarbios atskleidžiant tvarumo dimensijos implikaciją į žmonių išteklių valdymą ir suponuoja tvaraus žmonių išteklių valdymo konstrukto, jungiančio įvairius požiūrius ir tarnaujančio kaip skėtinis konstruktas, susiformavimą.

### 1.3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo konstruktas

Akcentuojant, kad būtina „sėti tvarumo sėklą“ (Kira, Lifvergren, 2014, p. 58), mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad tvarus žmonių išteklių valdymas vis dar formavimosi stadijoje (De Prins ir kt., 2014; Ehnert, Harry, 2012; Kramar, 2014;). Nors diskusija dėl konstrukto intensyvėja, tačiau, pasak De Prins ir kt. (2014), stinga nuoseklumo, pasigendama konstrukto suderinamumo ir koncepcinio bei praktinio brandumo. Trūksta holistinio požiūrio į tvarumą žmonių išteklių valdyme, kadangi tyrimai vykdomi iš skirtingų perspektyvų – organizacijos, visuomenės, aplinkos (Mak ir kt., 2014). Taigi, ignoruojamas esminis tvarumo požymis, t. y. tam, kad tvarumas būtų realizuotas žmonių išteklių valdyme, būtina apimti visas tris dedamąsias – ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę.

Mokslinėje literatūroje identifikuoti teiginiai, leidžiantys suprasti, kas yra tvarus žmonių išteklių valdymas, pateikiami 1.6 pav.



#### 1.6 pav. Teiginiai, apibūdinantys tvarų žmonių išteklių valdymą

Mokslinės literatūros analizė iškelia klausimą – kas yra tvarus žmonių išteklių valdymas? Galimos skirtingos variacijos konstrukto egzistavimo tema:

1. Ar tai naujas konstruktas, iš esmės pakeičiantis žmonių išteklių valdymo konstrukta?

2. Ar tai naujas konstruktas, papildantis, išplečiantis žmonių išteklių valdymo konstrukta?

3. Ar tai tiesiog „senas vinas naujuose buteliuose“?

4. Ar tai madingas žodis, nesugebant paaiškinti, kas tai yra?

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, jog vyrauja nuostata, kad tvarus žmonių išteklių valdymas yra naujas etapas tradiciniame žmonių išteklių valdyme (De Prins ir kt., 2014; De Souza Freitas, Jabbour ir Santos, 2011); be to, jis papildoma, išplečia bei suteikia naują potencialią strateginiam žmonių išteklių valdymui (Ehnert 2009; Guerci ir kt., 2014; Kramar, 2014). Galima išvesti paralelę su paradigmu kaita, personalo valdymui transformuojantis į žmonių išteklių valdymą: kaip strateginis žmonių išteklių valdymas sujungė personalo valdymo veiklas, taip tvarus žmonių išteklių valdymas gali apimti strateginio valdymo veiklas (Kramar, 2014).

Hülsmann (2004) identifikavo ryšį tarp tvarumo ir strateginio žmonių išteklių valdymo ir nurodė tris dalykus, kuriuos tvarumo konstruktas gali pasiūlyti strateginiam žmonių išteklių valdymui: pirma, ilgalaikiškumo ir trumpalaikiškumo derinimo aspektą bei įnašą į ilgalaikį organizacijos gyvybingumą; antra, ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių tikslų lygiavertį traktavimą, išplečiantį strateginius tikslus; trečia, normatyvinę ir ekonominę tvarumo interpretacijas, suteikiančias naują potencialą strateginiam valdymui.

Ehnert (2009a), žvelgdama per naujų iššūkių žmonių išteklių valdymui prizmę ir vadovaudamasi Hülsmann (2004) idėja, teigia, kad tvarumas praplečia strateginio žmonių išteklių valdymo potencialą trimis aspektais. Pirma, skatinamas žmonių išteklių valdymo gebėjimas išlaikyti žmonių išteklių pagrindą organizacijos viduje ugdant išteklius ir kontroliuojant neigiamą poveikį jiems. Šiuo atveju vadovaujama Dyllick ir Hocherts (2002) pateiktu tvarumo organizacijos lygmenyje požymiu – vartoti pajamas, bet ne kapitalą. Taigi, pabrėžiamas tvarumo įnašas, skatinant žmonių išteklius ne tik efektyviai naudoti, bet ir juos atkurti bei vystyti, taip pat paraleliai investuoti į santykius su išorės aplinka, kad būtų užtikrinta prieiga prie išteklių. Antra, išplečiama organizacijos sėkmės definicija, apimant 3E (P) koncepciją. Trečia, nagrinėjama ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų dermė, siekiant organizacijos ilgalaikio gyvybingumo. Beje, Ehnert (2009a) tvaraus žmonių išteklių valdymo modelio pagrindas yra Martin-Alcazar, Romero-Fernandez ir Sanchez-Gardey (2005) integruotas strateginio žmonių išteklių valdymo modelis, tuo parodydamas strateginio žmonių išteklių valdymo įnašą ir tvarumo atveriamas naujas galimybes.

Harry (2014) pažymi, kad strateginis žmonių išteklių valdymas sietinas su tinkamais žmonėmis tinkamu laiku tinkamoje vietoje; tuo tarpu tvarus žmonių išteklių valdymas reiškia tinkamą akcentą tinkamam įnašui, kuris skiriamas platesniam suinteresuotų šalių poreikių tenkinimui.

Apibendrinus atskirų autorių poziciją (De Prins ir kt., 2014; Ehnert, 2009; Guerci ir kt., 2014; Kramar 2014, Maley, 2014, Guerci, Pedrini, 2014) tvarumo pridėtinė vertė strateginiam žmonių išteklių valdymui pateikiama 1.3 lent.

### 1.3 lentelė. Tvarumo pridėtinė vertė strateginiam žmonių išteklių valdymui

Analizės dimensija	Tvarumo dimensijos pridėtinė vertė strateginiam žmonių išteklių valdymui
Organizacijos veiklos rezultatų dimensija	Vadovaujantis trimatės veiklos minimumo požiūriu akcentuojami ekonominiai, socialiniai ir aplinkosauginiai organizacijos veiklos rezultatai (išplečiama organizacijos sėkmės samprata)
Suinteresuotų šalių dimensija	Fokusuojamasi į visas suinteresuotas šalis, derinant jų interesus Pripažįstama, kad tai, ko nori organizacija (darbdavys), nebūtinai yra tai, ko nori darbuotojas ir ko nori visuomenė
Laiko dimensija	Akcentuojama ilgalaikė laiko perspektyva vertinant įnašą
Poveikio dimensija	Akcentuojamas žmonių išteklių valdymo teigiamas ir neigiamas poveikis žmonių ištekliams, organizacijai ir visuomenei

Aptarus tvaraus ir strateginio žmonių išteklių valdymo santykį, lieka neatsakytas tvaraus žmonių išteklių valdymo sampratos klausimas.

Vienos tvarumo ir žmonių išteklių valdymo sampratos nebuvimas suponuoja situaciją, kad nėra bendro sutarimo dėl tvaraus žmonių išteklių valdymo sampratos (1.4 lent.). Be to, sampratų heterogeniškumą lemia daugybė faktorių, tarp jų ir tikslas, kurio siekiama tvariu žmonių išteklių valdymu bei tvarumo interpretacija.

Iš pateiktų sampratų (1.4 lent.) mokslinėje literatūroje labiausiai cituojama Ehnert (2009a) apibrėžtis, kurioje pabrėžiama keletas aspektų, ypač svarbių implikuojant tvarumo dimensiją į žmonių išteklių valdymą. Pirmą, akcentuojamas organizacijos veiksmų dualumas, pagrįstas prielaida, kad organizacija turi naudoti žmonių išteklius efektyviai, bet tuo pat metu turi rūpintis išlaikyti talentingų darbuotojų pasiūlą. Ši prielaida remiasi į turinį orientuoto tvarumo interpretacija. Antras aspektas – strategijos supratimas, akcentuojant, kad nors strategija gali būti suplanuota ar apgalvota, bet taip pat galima ir atsirandanti. Kitos dvi svarbios sampratos dedamosios yra ilgalaikė perspektyva bei trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų integravimas. Tai pabrėžia dinaminį tvaraus žmonių išteklių valdymo aspektą, kadangi konstruktas laikui bėgant keičiasi ir vystosi. Tvarus žmonių išteklių valdymas gali būti suvokiamas dvejopai: ir kaip procesas, ir kaip rezultatas (Ehnert, 2009a).

Kitų autorių apibrėžtys (1.4 lent.) pabrėžia vertės kūrimą (Gollan, Xu, 2014), ilgalaikiškumo orientaciją (Zaugg, 2009), santykį su išore (Müller-Christ, Remer, 1999), tikslų trialumą (Kramar, 2014), poveikį žmonių ištekliams (Taylor ir Lewis, 2014), neigiamo poveikio žmonių ištekliams minimizavimą (Kramar, 2014).

Nesant unifikuotos sampratos (1.4 lent.) teoriniame lygmenyje, ta pati situacija yra ir realioje organizacijų aplinkoje. Empiriniame tyrime, organizuotame Berno universiteto atstovų, respondentų (atsakingų už personalą) buvo paprašyta pateikti asociacijas dėl tvarumo žmonių išteklių valdyme. Respondentai – praktikai pateikė apie 300 įvairių asociacijų, kurios vėliau buvo suskirstytos į 20 klasterių. Dažniausiai asociacijos buvo susijusios su žmonių išteklių vystymu, darbuotojų įgūdžiais, lyderyste ir parama, strateginiu planavimu, atlygio sistema ir vertybine orientacija (Zaugg ir kt., 2001). Pagal tyrimo, atliko Peru, rezultatus, Peru organizacijos tvarų žmonių išteklių valdymą tapatina su žmonių ugdymu, strateginiu žmonių išteklių valdymo problemų sprendimu, rūpinimusi darbuotojų gerove (Pipoli, Fuchs ir Priale, 2014).

## 1.4 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo (ŽIV) sampratos

Autorius (metai)	Tvaraus žmonių išteklių valdymo (ŽIV) samprata
Müller-Christ ir Remer (1999)	Tai, ką organizacijos pačios privalo atlikti savo aplinkoje tam, kad įgytų prieigą prie aukštos kvalifikacijos darbuotojų ateityje
Gollan (2000); Gollan ir Xu (2014)	Organizacijos gebėjimas kurti vertę viduje struktūrų ir sistemų, kartu gebėjimas atkurti vertę ir atnaujinti gerovę, taikant ŽIV politiką ir veiklas
Mariappanadar (2003)	ŽIV, tenkinantis optimalias organizacijos ir bendruomenės reikmes dabar, neapribojant galimybių ateities kartoms tenkinti savąsias.
Zaugg ir kt. (2001)	Ilgalaikis socialiai ir ekonomiškai efektyvus darbuotojų verbavimas, ugdymas, išlaikymas ir atleidimas
Thom ir Zaugg (2004)	Ilgalaikiai konceptualūs požiūriai ir veiklos, skirtos socialiai atsakingam ir ekonomiškai tinkamam darbuotojų verbavimui, ugdymui, išlaikymui ir atleidimui
Ehnert (2009a)	Struktūra suplanuotų arba naujų žmonių išteklių strategijų ir veiklų, skirtų įgalinti organizaciją pasiekti tikslus tuo pat metu atnaujinant žmonių išteklių pagrindą ilgalaikėje perspektyvoje bei kontroliuojant ŽIV veiklų neigiamų padarinių įtaką darbuotojams bei pačiai organizacijai
Zaugg (2009)	ŽIV yra tvarus, kai vyrauja ilgalaikė orientacija ir yra atsižvelgiama į visų suinteresuotų šalių poreikius. Kalbama apie individo, organizacijos ir visuomenės interesus. Tvaraus ŽIV centre yra kūrimas, vystymas ir išlaikymas strateginių kompetencijų, kurios prisideda prie organizacijos vertės kūrimo, darbuotojams užtikrina darbo rinkos gebėjimus ir atsižvelgia į visuomenės vertybes. Tvarus ŽIV darbuotojus traktuoja kaip savarankiškai besielgiančius asmenis, kurie užduotis prisiima kartu su tiesioginiais vadovais ir darbuotojais, atsakingais už žmonių išteklių valdymą. Visos personalo veiklos sritys yra analizuojamos per tvarumo aspektus, o visų priemonių poveikis turi būti įvertintas. Žvelgiant iš tęstinio organizacijos vystymosi perspektyvos, ŽIV prisideda prie organizacijos pasirengimo pokyčiams. Dėl to didėja organizacijos lankstumas. Remdamas organizacinį mokymąsi žmonių išteklių valdymas skatina žinių generavimą.
Kramar (2014)	Struktūra suplanuotų arba naujų žmonių išteklių strategijų ir veiklų, skirtų įgalinti pasiekti ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius tikslus tuo pat metu atnaujinant žmonių išteklių pagrindą ilgalaikėje perspektyvoje. Tvarus ŽIV siekia minimizuoti neigiamą poveikį aplinkai, žmonėms ir bendruomenei ir pripažįsta kritinį aukščiausio lygio vadovų, vidurinio lygmens ir tiesioginių vadovų, ŽIV specialistų bei darbuotojų įgalinimo vaidmenį perteikiant žinutes, kurios yra charakteringos, logiškai suderintos ir atspindi sutarimą tarp sprendimo priėmėjų.
Taylor ir Lewis (2014)	Tvarus ŽIV – tai žmonių išteklių valdymo sistema, kuri tuo pat metu padeda organizacijai pasiekti aplinkosaugos, socialinius ir ekonominius tikslus, pripažįstant, kad pati organizacija turi reikšmingą socialinį poveikį darbuotojams ir bendruomenei, kurioje pastarieji gyvena ir kad yra neatskiriama įtampa bandant subalansuoti visus tvaraus žmonių išteklių valdymo tikslus.

Disertacijoje **tvarus žmonių išteklių valdymas – visuma suplanuotų arba naujų žmonių išteklių valdymo veiklų, skirtų organizacijos ekonominiams, socialiniams ir aplinkosauginiams tikslams pasiekti, nesukeliant neigiamo poveikio darbuotojams.**

Apibendrinant galima teigti, kad tvarus žmonių išteklių valdymas yra besiformuojančio lygmens konstruktas, kuriam trūksta teorinio brandumo. Nesant unifikotos tvaraus žmonių išteklių valdymo sampratos, išryškėja įvairovė, suponuojanti tvaraus žmonių išteklių valdymo turinio skirtingumus. Todėl antroje disertacijos dalyje pateikiama išsami konstrukto analizė.

## 2. TVARAUS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

### 2.1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių kongruencija

Mokslinės literatūros analizė leido identifikuoti nedidelį tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių skaičių: Cohen ir kt. (2012); De Prins ir kt. (2014); Ehnert (2009); Gollan (2000); Gollan ir Xu (2014); Kramar (2014); Zaugg (2009); Zaugg ir kt. (2001). Nepaisant fakto, kad visų modelių kertinis aspektas yra tvarus žmonių išteklių valdymas, modeliai grindžiami skirtingomis teorinėmis priegomis, jie apima skirtingas dimensijas (įtakos faktorius, išdavus, žmonių išteklių valdymo veiklas), o identiškų dimensijų dedamosios yra skirtingos. Toliau aptariamas kiekvienas modelis (Gollan ir Xu (2014) nežymiai išplėtė Gollan (2000) modelį, todėl pastarasis atskirai neanalizuojamas).

**Zaugg ir kt. (2001) modelis.** Neeliminuoju faktą, kad Gollan 2000 m. pateikė integruotą požiūrį dėl žmonių išteklių tvarumo faktorių ir veiksmų, darančių įtaką, Zaugg ir kt. (2001) tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis yra pirmasis sisteminis teorinis ir empirika (kiekybinis ir kokybinis tyrimai) pagrįstas modelis (2 priedas), darant prielaidą, kad žmonių ištekliai yra labiau vartojami nei ugdomi (sąsaja su tvariomis darbo sistemomis).

Tvarus žmonių išteklių valdymas grindžiamas tvarumo, kaip mąstysenos ir elgsenos, nestatančios į pavojų ateities kartų, supratimu (Thom, Zaugg, 2002). Taigi, pabrėžiama tvarumo normatyvinė interpretacija.

Zaugg ir kt. (2001) modelis remiasi prielaida, kad tvarus žmonių išteklių valdymas gali būti įgyvendintas tik tada, kai jis yra pagrįstas darbuotojų individualia atsakomybe ir ilgalaikė orientacija. Modelis akcentuoja tris tikslus: didėjantį darbuotojų gebėjimą įsidarbinti; vadybos modelių, pagrįstų dalyvavimu, naudojimą didinant individualią atsakomybę; harmoningos darbo ir gyvenimo pusiausvyros užtikrinimą. Kadangi tikslų įgyvendinimas sietinas su individo ir organizacijos kaip lygiaverčių partnerių traktavimu, tai priemonės tvariame žmonių išteklių valdymui pasiekti apima tiek individo, tiek organizacijos lygmenis, o tai iš vienos pusės reiškia individualių poreikių skatinimą, o iš kitos pusės – organizacijos konkurencingumo palaikymą.

Zaugg ir kt. (2001) pagrindžia, kodėl trys minėti tikslai yra tvaraus žmonių išteklių valdymo pagrindas. Pagrindimo išeities taškas – socialiniai poreikiai ir vertybės. Individai siekia tobulėjimo ne tik darbinėje srityje, bet ir kitose gyvenimo srityse, ir nors darbas daugumos individų vis dar laikomas pirmo svarbumo dalyku, asmeninis gyvenimas traktuotinas kaip vienodai vertingas. Šiame kontekste išryškėja darbo ir gyvenimo suderinamumo tikslas. Individuali atsakomybė sietina su individualiu ugdymu, sprendimų priėmimo apimtimi, iššūkiais dalyvaujant projektuose, o žvelgiant iš individo perspektyvos nėra tikslinga koncentruotis tik į vieną specifinę veiklą, vertingiau įgyti „*rinkos vertę*“ ir įsipareigoti nuolatiniam tobulėjimui, o tai atspindi gebėjimo įsidarbinti tikslą.

Beje, tvarus žmonių išteklių valdymas itin siūlomas organizacijoms pokyčių laikotarpiu, kadangi tada paprastai iš darbuotojų reikalaujama daugiau. Thom ir Schüpbach-Brönnimann (2003) teigia, kad tvaraus žmonių išteklių valdymas gali

padėti darbuotojams išlaikyti orumą, vykdant jų atleidimus, bei padėti užsitikrinti gebėjimą įsidarbinti.

Tvarumas traktuojamas kaip abipusė nauda visoms suinteresuotoms šalims ir įnašas į ilgalaikį ekonominį tvarumą. Vien tik ekonominis pasisekimas nėra laikomas pakankamu ilgalaikiam organizacijos išgyvenimui. Remiantis prielaida, kad galima sukurti „*laimi–laimi*“ situaciją darbdaviams ir darbuotojams, šveicarų požiūris konceptualizuoja tvarų žmonių išteklių valdymą atspindėdamas šveicarų harmoningo organizacijų, darbuotojų ir visuomenės koegzistavimo tradiciją. Tai išskirtinis šveicarų tyrimų krypties bruožas, skiriantis ją nuo vokiškos.

**Zaugg (2009) modelis.** Zaugg (2009) modelis (3 priedas) yra Zaugg ir kt. (2001) modelio plėtinys, pagrįstas 2001 m. atlikto empirinio tyrimo rezultatais ir teorinėmis išvalgomis. Modelio pagrindas – reikalavimai (vok. *Anforderungen*) tvariam žmonių išteklių valdymui. Jie sudaro vadinamąjį tvarumo deimantą ir yra ne tik esminiai tvaraus žmonių išteklių valdymo sampratos elementai, bet ir konkretūs principai visam žmonių išteklių valdymui ir kiekvienai valdymo funkcijai atskirai. Tvarumo deimanto centre yra pasitikėjimas kaip išankstinė tvaraus žmonių išteklių valdymo sąlyga ir rezultatas. Zaugg (2009) teigimu, dalyvavimą skatinančios ir į suinteresuotas šalis orientuotos žmonių išteklių valdymo sistemos tik tada galės būti įgyvendintos, kai bus paremtos pasitikėjimo kultūra.

Tvaraus žmonių išteklių valdymo reikalavimai susiję su žmonių išteklių valdymo tikslų sistema, vertybėmis, formavimo parametrais, įvertinimo ir efektyvumo kriterijais. Žmonių išteklių valdymo tikslų sistema turi derėti su organizacijos tikslais, o turinio prasme atsižvelgti į skirtingų suinteresuotų šalių interesus priklausomai nuo jų svarbumo. Žmonių išteklių valdymo vertybių modelis skirtas palengvinti koordinavimą ir kartu mažina formalaus reguliavimo būtinybę, sukuria identifikacijos pagrindą ir veda visai organizacijai galiojančių kokybės standartų link.

Remiantis formavimo parametrais tvaraus žmonių išteklių valdymo reikalavimai yra įdiegiami (realizuojami) konkrečiose priemonėse ir instrumentuose. Tvarumo reikalavimai naudojami žmonių išteklių valdymo procesui ir rezultatui įvertinti, vadinasi reikalavimai atlieka ne tik konceptualią funkciją, bet yra ir faktiškai realizuojami. Efektyvumo kriterijai suteikia platesnę galimybę įtvirtinti tvarumo modelius. Jie tarnauja įvertinimui ir parinkimui tinkamų organizacinių formų ir prisideda prie tvaraus žmonių išteklių valdymo institucionalizavimo.

Zaugg (2009) modelis jungia keturių tipų žmonių išteklių valdymo funkcijas. Kadangi žmonių išteklių valdymas vyksta personalinėje, institucinėje ir instrumentinėje plotmėse, tai visos jos yra tvaraus žmonių išteklių valdymo modelio dalis. Institucinė perspektyva apima žmonių išteklių valdymo organizacinį suformavimą. Instrumentinė perspektyva skirta tvaraus žmonių išteklių valdymo reikalavimų įtvirtinimui konkrečiose priemonėse, instrumentuose ir veiklose.

**Ehnert (2009a) modelis.** Ehnert (2009a) pateikia teorinį ir empiriką pagrįstą tvaraus žmonių išteklių valdymo modelius. Teorinis modelis (4 priedas) yra išplėstinis Martin-Alcazar ir kt. (2005) integruoto strateginio žmonių išteklių valdymo modelio variantas. Išplėtimas grindžiamas multiparadigminiu požiūriu ir yra orientuotas į problemų sprendimą. Problemų sprendimo pobūdis įgalina

pasirinkti tuos požiūrius, kurie yra prasmingi siekiant suprasti ryšį tarp tvarumo ir žmonių išteklių valdymo bei siekiant aiškumo, kaip tvarus valdymas gali prisidėti įgyjant prieigą prie žmonių išteklių. Kaip jau buvo minėta, Ehnert (2009a) akcentuoja keletą problemų – darbo jėgos trūkumo, neigiamo pobūdžio, grėšiančio žmonių išteklių ilgalaikiam gyvybingumui ir paradoksinės įtampos, pasirenkant sprendimus. Multiparadigminis požiūris atspindi tai, kad integruoti keturi požiūriai: universalistinis („gerųjų praktikų“), kontingencijos („geriausias atitikimas“), konfigūracijos („geriausias rinkinys“) ir kontekstinis.

Ehnert (2009a) tvaraus žmonių išteklių valdymo modelyje akcentuojamos dvi strateginio žmonių išteklių valdymo modelio (Martin-Alcazar ir kt., 2005) išplėtimo sritys: išplečiamas strateginės sėkmės supratimas, akcentuojant skirtingas tvarumo interpretacijas bei pateikiamos tvarumo strategijos žmonių išteklių pagrindui išlaikyti. Pirmuoju atveju akcentuojama įtampa tarp normatyvinės, į efektyvumą ir į turinį orientuotų tvarumo interpretacijų (Hülsmann, 2003). Taip pat vadovaujamosi Paauwe (2004) modeliu, atskleidžiančiu „santykių racionalumo“ ir „ekonominio racionalumo“ dilemą. Pasak Ehnert (2009a), strateginės sėkmės išplėtimas tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekste pagrįstas prielaida, kad žmonių išteklių valdymas turi balansuoti tarp „vertybių“ ir „vertės“ bei tarp „efektyvumo“ ir „turinio“ (angl. „substance“). Beje, Ehnert (2009a) laikosi pozicijos, kad „laimi–laimi“ situacija yra mažai tikėtina ir todėl analizuoja tvarų žmonių valdymą iš paradoksų perspektyvos. Smith ir Lewis (2011) paradoksą apibūdina kaip laikui bėgant besitęsiantį prieštaravimą tarp vis dar susijusių elementų, kurie egzistuoja simultaniškai. Ehnert (2009a) akcentuoja tris paradoksus: žmonių išteklių vartojimo *versus* atnaujinimo; trumpalaikių *versus* ilgalaikių aspektų; santykių *versus* ekonominio pagrindimo renkantis tvarumą. Antroji modelio išplėtimo sritis, susijusi su žmonių išteklių išlaikymu, akcentuojant keturias strategijas: išlaikyti žmonių išteklių pagrindą viduje naudojant juos efektyviai ir ugdant; kontroliuoti žmonių išteklių valdymo neigiamą poveikį žmonių ištekliams ir jų šaltiniams; vystyti partnerystę su subjektais, kurie užtikrintų prieigą prie išteklių; išlaikyti socialinį teisėtumą.

Paminėtina, kad Ehnert (2009a) modelis suformuotas tvaraus valdymo koncepcijos, išvystytos germaniškoje kultūroje (Müller-Christ, 2011), pagrindu. Ši koncepcija analizuoja, kaip organizacijos elgiasi su ištekliais, į pirmą vietą iškeliant išteklių „ištakų“ reikšmę ir būtinumą organizacijoms elgtis proaktyviai darant įtaką išteklių ištakoms. Išteklių retumą bandoma paaiškinti „išteklių šaltinių“ (angl. *sources of resources*) disfunkcija, kurią iš dalies sąlygoja pačios organizacijos darydamos įtaką aplinkoms (Ehnert 2009a; Müller-Christ, 2011). Esminiai koncepcijos siekiai – tirti ir pateikti abipusių mainų santykių tarp organizacijos ir aplinkos priežastinį paaiškinimą bei vystyti bendrą teorinę elgesio su retais ištekliais sistemą (Müller-Christ, 2001). Organizacijos ir jų aplinkos yra traktuojamos kaip „išteklių bendruomenės“ (Müller-Christ, Remer, 1999, p. 84) ar „išgyvenimo bendruomenės“ (Müller-Christ, 2001, p. 281). Taigi, esminis klausimas – ką organizacija turi daryti aplinkoje, jeigu nori iš tos aplinkos gauti kvalifikuotus darbuotojus ateityje (Müller-Christ, Remer, 1999)? Vadovaujantis Aristotelio *oikos*



konstruktu, taip pat akcentuojama, kad žmonių išteklių panaudojimas ir jų atkūrimas turi būti vienas kitam adekvatus.

Tvarus valdymas neakcentuoja organizacijų atsakomybės ar moralinio įsipareigojimo darbuotojams ar visuomenei, o vietoje to kertine prielaida laiko ekonominį racionalumą elgtis tvariai, kai ištekliai pasižymi retumu, t. y. akcentuojama, kad organizacijoms yra ekonomiškai protinga elgtis tvariai (Ehnert, 2006). Müller-Christ (2011) plėtoja mintį pripažindamas tvarumą ekonomiškai naudingą racionalumu arba sprendimų alternatyva. Šiame kontekste organizacija suvokiama kaip nuo išteklių priklausoma sistema, kuriai verta saugoti savo išteklius, kai pastariesiems iškyla pavojus. Saugojimo prasme išskiriamos dvi galimybės: pirma, organizacija turi skatinti žmonių išteklių gebėjimus, ir antra, turi vengti gebėjimų žalojimo, t. y. mažinti neigiamą efektą.

Kramar (2014), akcentuodama, kad Ehnert (2009a) modelis remiasi atvirų sistemų karkasu, jį kritikuoja. Visų pirma, teigiama, kad adekvačiai neatskleistos žmonių išteklių valdymo vidinės ir išorinės negatyvios pasekmės. Antra, neatskleistas skirtumas tarp politikos ir realizuotų veiklų. Trečia, nors socio-ekonominis kontekstas yra modelio dedamoji, tačiau jo įtaka neidentifikuota.

Ehnert (2009a) praktinis modelis yra paremtas organizacijų internetinių puslapių duomenų analize ir atskleidžia tikslus, kurių organizacijos siekia tvariu žmonių išteklių valdymu (nuodugniau analizuojama mokslinės diskusijos poskyryje).

**Gollan ir Xu (2014) modelis.** Gollan (2000) pateikė, o Gollan ir Xu (2014) (5 priedas) išplėtė integruotą tvaraus žmonių išteklių valdymo modelį, jungiantį tvaraus žmonių išteklių valdymo veiksnius, paskatas ir rezultatus. Modelio išeities taškas – tvarus žmonių išteklių valdymas atlieka svarbų vaidmenį organizacijai siekiant tvaraus vystymosi. Konstatuojant, kad egzistuoja spraga tarp organizacijos ketinimo pasirinkti tvarų žmonių išteklių valdymą ir praktinės strategijos bei vadybinių priemonių pasiekti minėtą tikslą, iškeliamas klausimas, kaip įgyvendinti tvarų žmonių išteklių valdymą siekiant organizacinio tvarumo. Kaip jau minėta anksčiau, mokslinėje literatūroje, analizuojančioje tvarumo ir žmonių išteklių valdymo sąsajas, išskiriamos dvi kryptys: kaip tvarus žmonių išteklių valdymas prisideda prie organizacijos tvarumo ir kaip pasiekti, kad pats žmonių išteklių valdymas būtų tvarus. Gollan ir Xu (2014) modelis sukurtas pirmosios tyrimų krypties kontekste, tačiau pateikia įžvalgas ir dėl žmonių išteklių valdymo tvarumo.

Modelis, be išorinių paskatų, įvardija 3 vidines paskatas tvariam žmonių išteklių valdymui, būtent: kultūrą, lyderystę ir valdymo stilių; bei nagrinėja jų įtaką rezultatams. Rezultatais įvardijami produktyvumas ir pelnas; darbuotojų pasitenkinimas ir įsipareigojimas; darbuotojų ugdymas, lygybė ir gerovė; taip pat įtaka išorės suinteresuotoms šalims (tokioms kaip bendruomenė). Modelis pateikia 5 veiksnius, prisidedančius prie organizacinio tvarumo, t. y. organizaciniai pokyčiai (pvz., vertybės ir elgsena); darbo vietų sukūrimas ir sistema (pvz., verbavimo ir atlygio politika); karjeros vystymas ir organizacinis mokymasis (pvz., mokymas ir gebėjimų didinimas); darbuotojų konsultavimas ir įtraukimas (pvz., inovacijos); darbo ir gyvenimo balansas.

Gollan ir Xu (2014) modelis nepateikia nuoseklaus ir aiškaus žmonių išteklių valdymo funkcijų sąrašo, kadangi laikomasi nuostatos, kad visos žmonių išteklių valdymo strategijos ir funkcijos, derančios su organizacinio tvarumo tikslais, patenka po tvaraus žmonių išteklių valdymo skėčiu.

**De Prins ir kt. (2014) modelis.** Modelio tikslas – užpildyti spragą tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo teorijos ir praktikos, reaguojant į raginimą mokslinėje literatūroje išplėsti strateginio žmonių išteklių valdymo sritį, įtraukiant tvarumo dimensiją.

De Prins ir kt. (2014) modelis (6 priedas) remiasi De Lange ir Koppens (2007) pateikta 3P transformacija į ROC modelį – „*Pagarba, Atvirumas, Tęstinumas*“ (angl. *Respect, Openess and Continuity*). Teigiama, kad tvarus žmonių išteklių valdymas skiriasi nuo vyraujančio žmonių išteklių valdymo dėl šių aspektų: pirma, atnaujintas akcentas organizacijos vidinėms suinteresuotoms šalims – darbuotojams (Pagarba); antra, pabrėžiama aplinkosauginis sąmoningumas ir žmonių išteklių „išorė–vidus“ perspektyva (Atvirumas); trečia, akcentuojamas ilgalaikis požiūris į ekonominį ir socialinį tvarumą bei individualų gebėjimą įsidarbinti (Tęstinumas).

De Prins ir kt. (2014) modelis grindžiamas keturių tipų prielaidomis, kurios yra susijusios ne tik su teoriniais ROC pagrindais, bet ir su įgyvendinimo galimybėmis. Pirmoji prielaida: modelio išeities taškas – tvarus žmonių išteklių valdymas formuoja kitą papildomą stadiją tradiciniame žmonių išteklių valdyme, performuoja ir peržiūri vyraujančius nuo devintojo dešimtmečio strateginio žmonių išteklių valdymo principus. Dėl to išryškėja, kad darbas gali būti atliktas geriau, jeigu darbuotojai yra nepriklausomi, sąmoningi ir atsakingi, o gyvenimo kokybė, darbuotojų įtraukimas ir dalyvavimas yra esminiai revizuoto požiūrio aspektai.

Antroji prielaida – būtina vyraujančio žmonių išteklių valdymo revizija / peržiūra. Peržiūra vykdoma trimis kryptimis: užimtumo santykių pobūdžio (iš unitaristinės į pliuralistinę perspektyvą), dermės (iš atitikimo (angl. *fit*) į įtampos (angl. *tension*) perspektyvą) ir tyrimo proceso (iš pozityvizmo į konstruktyvizmą).

Pasak De Prins ir kt. (2014), vyraujantis žmonių išteklių valdymas priima objektyvią realybę, kurioje žmonės yra traktuojami kaip objektai, „ištekliai“, kurių įsitikinimai ir veiksmai turi būti analizuojami ir valdomi ta linkme, kad būtų nukreipti organizacijos tikslams pasiekti. Vyraujantis žmonių išteklių valdymas yra pagrįstas unitariniu požiūriu, teigiant, kad darbuotojų gerovė ir organizacijos tikslai gali būti visada suderinti ir kad vadovai, darbuotojai ir žmonių išteklių vadybininkai visi kartu dirba siekdami bendrų efektyvumo ir aukštų veiklos rezultatų tikslų. Pliuralistinė perspektyva žvelgia į užimtumo santykių kompleksiskumą, charakterizuojamą ne tik bendrais, bet ir prieštaraujančiais tikslais ir interesais. Šiame kontekste pagrindinės prielaidos yra susijusios su tuo, kad abi suinteresuotos šalys turi ne tik skirtingų ir kartais konfliktuojančių interesų, bet taip pat ir bendrų interesų, pagrindžiančių paprastai savanorišką bendradarbiavimo santykį.

Dar viena vyraujančio žmonių išteklių valdymo prielaida – kontingencijos ir atitikimo prielaida. Nors kontingencijos teorija vis dar dominuoja, tačiau ji vis labiau kritikuojama. „*Ir / ir*“ (angl. „*Both / and*“) požiūris bei paradoksų prizmė fokusuojasi daugiau į „*dinaminės pusiausvyros*“, o ne į kontingencijos idėją. De Prins ir kt. (2014) modelis siekia padidinti supratimą, kaip žmonių išteklių valdymo

subjektai gali proaktyviai ir pozityviai valdyti įtampą, užuot buvę sukaustyti dinamikos baimės ir ignoruotų ar nuslopintų įtampą.

Pozityvizmas yra dominuojantis epistemologinis požiūris žmonių išteklių valdyje. Pozityvizmas siekia paaiškinti ir numatyti, kas atsitiks socialiniame pasaulyje ieškant reguliarumo ir priežastinių santykių tarp dedamųjų. Šis požiūris yra kritikuotinas dėl to, kad turi polinkį labiau sustiprinti *status quo*, o ne kelti tam tikrus klausimus. Tuo tarpu konstruktyvizmo požiūris žmonių išteklių valdymą suvokia kaip socialinį konstruktą – žmonių išteklių valdymas yra socialinio veiksmo forma, kuriamas supratimas, kas yra žmonių išteklių valdymas, kokį efektą turi socialiniam gyvenimui ir užimtumo santykių struktūrai.

Trečioji prielaida – pagrindinių teorijų paieška. Siekdami teoriškai pagrįsti ROC modelį, De Prins ir kt. (2014) literatūroje ieško inovatyvių ir kritinių požiūrių, kurie pagrindžia naujos žmonių išteklių kartos principus bei atitinka žmonių socialinės atsakomybės tradiciją. Paieškos rezultatas – pasirinkta suinteresuotų šalių teorija, institucinė teorija, etika ir kritinė teorija.

Ketvirtoji prielaida – tvarių žmonių išteklių valdymo veiklų (funkcijų) paieška. Ši prielaida sietina su tvaraus žmonių išteklių valdymo konstrukto pritaikomumu.

Kaip jau minėta, De Prins ir kt. (2014) modelį sudaro trys pagrindinės dedamosios: pagarba, atvirumas ir tęstinumas. **Pagarbos** dimensija tvariame žmonių išteklių valdyje grindžiama etiniu ir kritinio žmonių išteklių valdymo požiūriais, kartu persvarstant ištekliais grįstą požiūrį ir akcentuojant būtinybę grąžinti žmones į žmonių išteklių valdymą (angl. *bringing the H back into the HRM-rhetoric*). **Atvirumo** dimensija tvariame žmonių išteklių valdyje grindžiama suinteresuotų šalių ir institucinėmis teorijomis, kartu peržiūrint strateginį atitikimą (dermę). **Tęstinumo** dimensija tvariame žmonių išteklių valdyje grindžiama ilgalaikių organizacijos veiklos rezultatų ir užimtumo santykių peržiūra suinteresuotų šalių teorijos ir institucinės teorijos kontekste.

Apibendrinant galima teigti, kad pagarba, atvirumas ir tęstinumas yra trys tvaraus žmonių išteklių valdymo dimensijos, kurios iš principo nėra naujos pačios savaime, tačiau modelio naujumas glūdi kritinėje refleksijoje vyraujančio žmonių išteklių valdymo poslinkio ROC modelio link. Pasak de Prins ir kt. (2014), tvarus žmonių išteklių valdymas yra papildoma perspektyva, kurios tikslas yra ne pakeisti strateginį žmonių išteklių valdymą, bet pasiūlyti korekcijas, o tai perkelia žmonių išteklių valdymą į kitą brandumo lygį.

**Cohen ir kt (2012)** modelis (7 priedas), kaip ir Gollan ir Xu (2014), yra sukurtas tvaraus žmonių išteklių valdymo prisidėjimo prie organizacijos tvarumo tyrimų krypties kontekste, tačiau pateikia išvalgas ir dėl žmonių išteklių valdymo tvarumo. Cohen ir kt. (2012) akcentuodami tris tvaraus žmonių išteklių valdymo dimensijas – lygybę, gerovę ir darbuotojų ugdymą – pateikia organizacijos kelio tvaraus žmonių išteklių valdymo link modelį. Kelias prie tvaraus žmonių išteklių valdymo prasideda nuo organizacijos strategijos ir lyderystės, darant prielaidą, kad tvarus žmonių išteklių valdymas funkcionuoja platesniame organizacijos tvarumo, kurį nustato ir remia vadovai, kontekste. Cohen ir kt. (2012) įvardija 5 išankstines sąlygas sėkmingam tvaraus žmonių išteklių valdymo taikymui (tuo pačiu ir tvariai organizacijai): susitarimo laikymasis, valdymas, etika, kultūra, lyderystė. Tik

įtvirtinus išankstines sąlygas, gali būti pradedamas kelias tvarumo link. Susitarimo laikymasis suprantamas kaip atitiktis teisės aktų reikalavimams (dermė su darbo teisės reikalavimais yra kritinis tvaraus žmonių išteklių valdymo pradžios taškas), valdymas ir etika yra tvirto pagrindo tvarumo vystymui kolonos. Žmonių išteklių valdymo vaidmuo yra patvirtinti, kad kolonos egzistuoja ir funkcionuoja prieš nusprenžiant diegti tvarumo praktikas.

Pasak Cohen ir kt. (2012), kelias tvaraus žmonių išteklių valdymo link apima 5 žingsnius: identifikuoti ir įtraukti suinteresuotas šalis, kurias veikia žmonių išteklių politika, procesai ir veiklos rezultatai; identifikuoti ir prioretizuoti esmines žmonių išteklių valdymo problemas, svarbias kuriant tvarią organizaciją; peržiūrėti ir patikslinti visas žmonių išteklių valdymo veiklas pagal tvarumo principus; parengti veiksmų planą; įgyvendinti, matuoti ir komunikuoti poveikį.

**Kramar (2014) modelis.** Kramar (2014) modelio (8 priedas) pagrindas – Ehnert (2009a) modelis. Taigi, Kramar (2014) modelis pripažįsta žmonių išteklių valdymo teigiamą ir neigiamą poveikį ištekliams, t. y. pabrėžiama, kad trumpalaikėje arba ilgalaikėje perspektyvoje kai kurios iš suinteresuotų šalių patirs nuostolių. Remiantis tvaraus darbo sistemų požiūriu, Kramar (2014) pabrėžia moralinį tvarumo aspektą bei akcentuoja paradoksinę perspektyvą. Taip pat atkreipiamas dėmesys į institucinių organizacijos kontekstą.

Skirtingumas nuo Ehnert (2009) modelio pasireiškia dviem aspektais – praplečiamos žmonių išteklių valdymo poveikio išdavos bei įtraukiamas žmonių išteklių valdymo įgyvendinimas. Eksplacitiškai modelis apima žmonių išteklių valdymo aplinkosauginį poveikį (nė vienas iki šiol pateiktas modelis to neįtraukia) – pvz., energijos vartojimą, logistiką į / iš darbo ir pan. Vadovaudamasi mokslinėje literatūroje identifikuojamu atotrūkiu tarp numatytų ir įgyvendintų žmonių išteklių valdymo veiklų (Bowen, Ostroff, 2004; Purcell, Hutchinson, 2007), Kramar (2007) akcentuoja aukščiausiojo lygio vadovų, žmonių išteklių vadovų, vidurinio lygmens ir tiesioginių vadovų vaidmenį įgyvendinant tvarumo veiklas. Pasak Kramar (2014), aukščiausiojo lygio vadovai suteikia veiklos teisėtumo pagrindą, paskirsto išteklius, tuo tarpu vidurinio lygmens ir tiesioginiai vadovai yra betarpiškai atsakingi už veiklų įgyvendinimą.

Tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių apibūdinimas atskleidžia esminius jų bruožus, tačiau nesuformuoja apibendrinto vaizdinio, atspindinčio modelių dedamąsias ir jų turinį. Siekiant susisteminti ir įvertinti tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių turinį, toliau pateikiama modelių lyginamoji analizė pagal išskirtus esminius kriterijus (2.1 lent.).

## 2.1 lentelė. Lyginamoji tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių analizė

Zaugg ir kt. (2001)	Zaugg (2009)	Ehnert (2009a)	Cohen ir kt. (2012)	De Prins ir kt. (2014)	Gollan ir Xu (2014)	Kramar (2014)
<i>Pagrindiniai teoriniai požiūriai ir konstrukto formavimo literatūra</i>						
Aiškliai apibrėžta	Aiškliai apibrėžta	Aiškliai apibrėžta	Implicitinis pateikimas	Aiškliai apibrėžta	Implicitinis pateikimas	Aiškliai apibrėžta
<i>Modelio principinė prielaida</i>						
Aiškliai apibrėžta	Aiškliai apibrėžta	Aiškliai apibrėžta	Nepateikta	Aiškliai apibrėžta	Nepateikta	Aiškliai apibrėžta

## 2.1 lentelės tęsinys

Zaugg ir kt. (2001)	Zaugg (2009)	Ehnert (2009a)	Cohen ir kt. (2012)	De Prins ir kt. (2014)	Gollan ir Xu (2014)	Kramar (2014)
<i>Veiksniai, skatinantys tvaraus žmonių išteklių valdymo formavimąsi</i>						
Aiškiai apibrėžta	Aiškiai apibrėžta	Aiškiai apibrėžta	Aiškiai apibrėžta	Aiškiai apibrėžta	Aiškiai apibrėžta	Aiškiai apibrėžta
<i>Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai</i>						
Aiškiai apibrėžta ir netiesiogiai pateikta	Aiškiai apibrėžta	Netiesiogiai pateikta	Aiškiai apibrėžta ir netiesiogiai pateikta	Netiesiogiai pateikta	Nepateikta	Netiesiogiai pateikta
<i>Tvaraus žmonių išteklių valdymo veiklos (funkcijos)</i>						
Sąrašo nėra (empirinis modelis turi)	Baigtinis sąrašas	Sąrašo nėra (empirinis modelis turi)	Nebaigtinis sąrašas	Horizontalios ir vertikalios Nebaigtinis sąrašas	Nebaigtinis sąrašas	Sąrašo nėra
<i>Tvaraus žmonių išteklių valdymo pasekmės (išdava, rezultatas)</i>						
Netiesiogiai pateikta	Netiesiogiai pateikta	Aiškiai apibrėžta	Netiesiogiai pateikta	Netiesiogiai pateikta	Aiškiai apibrėžta	Aiškiai apibrėžta
<i>Empirinis modelio patikrinimas</i>						
Atliktas	Atliktas	Atliktas	Neatliktas	Neatliktas	Neatliktas	Neatliktas
<i>3E dedamųjų įtraukimas</i>						
Ekonominė ir socialinė	Ekonominė ir socialinė	Nepateikta	Nepateikta	Nepateikta	Nepateikta	Ekonominė, aplinkos ir socialinė

Paaikškinimas: „aiškiai apibrėžta“ – pateikta modelio schemoje arba apibūdinta pristatant modelį; „implicitinis pateikimas“ – daroma prielaida pagal kitus modelio požymius arba modelio autoriaus įžvalgas; „netiesiogiai pateikta“ – pateikta kituose autoriaus darbuose; „nepateikta“ – autorius kriterijaus nedetalizuoja.

Toliau pateikiamas modelių palyginimas pagal išskirtus kriterijus. Pirmasis kriterijus – *teoriniai požiūriai ir konstrukto formavimo literatūra* (2.2 lent.).

**2.2 lentelė.** Lyginamoji modelių analizė: kriterijus – teoriniai požiūriai ir konstrukto formavimo literatūra

Modelis	Kriterijaus išreikštimas	Kriterijus
		<i>Pagrindiniai teoriniai požiūriai ir konstrukto formavimo literatūra</i>
Zaugg ir kt. (2001)	Aiškiai apibrėžta	Suinteresuotų šalių teorija, kompetencijomis grįstas požiūris / tvarumo literatūra, strateginio žmonių išteklių valdymo literatūra (Harvado požiūris (Beer ir kt. 1984); Miles ir Snow (1995) investavimo į žmones filosofija, Pfeffer (1998) žmonių kaip vadybos dėmesio centro filosofija)
Zaugg (2009)		
Ehnert (2009a)	Aiškiai apibrėžta	Suinteresuotų šalių teorija, ištekliais grįstas požiūris, sistemų teorija / tvarumo literatūra, strateginis žmonių išteklių valdymas, strateginis išteklių valdymas, paradoksų perspektyva
Cohen ir kt. (2012)	Implicitinis pateikimas	Suinteresuotų šalių teorija
De Prins ir kt. (2014)	Aiškiai apibrėžta	Strateginio žmonių išteklių valdymo peržiūra, ištekliais grįsto požiūrio peržiūra, etinė žmonių išteklių valdymo teorija, kritinė žmonių išteklių valdymo perspektyva, institucinė teorija, suinteresuotų šalių teorija
Gollan ir Xu (2014)	Implicitinis pateikimas	Suinteresuotų šalių teorija
Kramar (2012)	Aiškiai apibrėžta	Suinteresuotų šalių teorija, sistemų teorija / tvarumo literatūra, strateginis žmonių išteklių valdymas, paradoksų perspektyva

Modelių analizė leidžia teigti, kad daugumos modelių formavimo pagrindas – strateginio žmonių išteklių valdymo konstruktas, jo peržiūra, įtraukiant tvarumo dimensiją (2.2 lent.). Visi modeliai grindžiami suinteresuotų šalių teorija, akcentuojant platesnį organizacijos atsakomybių spektrą, t. y. ne tik atsakomybę akcininkams. Modelių visumoje išsiskiria Ehnert (2009a) ir Kramar (2014) modeliai, kadangi jie grindžiami paradoksų perspektyva.

Kitas kriterijus – *modelio principinė prielaida*. Kaip matome iš 2.3 lent., analizuojant pagrindinę modelių prielaidą, išskiriamos dvi prielaidos – „laimi-laimi“ bei paradoksų. Zaugg ir kt. (2001) bei Zaugg (2009) akcentuoja, kad darbuotojai, organizacijos ir visuomenė yra bendrai atsakingi už tvarumo veiklas, o dėl to galima visų suinteresuotų šalių nauda. Ehnert (2009a) ir Kramar (2014) laikosi priešingos pozicijos – „laimi-laimi“ sprendinys yra sunkiai tikėtinas dėl egzistuojančios įtampos, kuri susiformuoja paradoksų kontekste.

### 2.3 lentelė. Lyginamoji modelių analizė: kriterijus – principinė prielaida

Modelis	Kriterijaus išreikštumas	Kriterijus
		<i>Modelio principinė prielaida</i>
Zaugg ir kt. (2001); Zaugg (2009)	Aiškiai apibrėžta	„Laimi-laimi“ prielaida
Ehnert (2009a); Kramar (2014); De Prins ir kt. (2014)	Aiškiai apibrėžta	Įtampa dėl paradoksų
Cohen ir kt. (2012); Gollan ir Xu (2014)	Nepateikta	

Analizuojant *veiksnius* (2.4 lent.), *skatinančius tvaraus žmonių išteklių valdymo formavimąsi*, pastebimas dominuojantis suvokimas, kad organizacija nefunkcionuoja vakuume, todėl įtraukiamas ekonominis, socialinis, institucinis bei technologinis kontekstai. Kartu pripažįstama ir vidinių veiksnių svarba, pabrėžiant aukščiausiojo lygmens vadovų įsitraukimą.

### 2.4 lentelė. Lyginamoji modelių analizė: kriterijus – veiksniai, skatinantys tvaraus žmonių išteklių valdymo formavimąsi

Modelis	Kriterijaus išreikštumas	Kriterijus
		<i>Veiksniai, skatinantys tvaraus žmonių išteklių valdymo formavimąsi</i>
Zaugg ir kt. (2001) Zaugg (2009)	Aiškiai apibrėžta	Žmonių išteklių stygius, didėjantys darbuotojų lūkesčiai, nedarbingumas dėl streso ir sveikatos problemos
Ehnert (2009a)	Aiškiai apibrėžta	Socioekonominis kontekstas – globalizacija, demografiniai pokyčiai, siaura darbo rinka ir nepakankama švietimo kokybė, besikeičiantys užimtumo santykiai, besikeičiantys darbuotojų lūkesčiai ir darbo vertybės, verslo poveikis žmonių, socialiniams ir gamtos ištekliams (Ehnert, 2011)
Cohen ir kt. (2012)	Aiškiai apibrėžta	Lyderystė, kultūra, etika, valdymas ir atitiktis teisės normoms
De Prins ir kt. (2014)	Aiškiai apibrėžta	Besikeičiantis užimtumo santykių pobūdis
Gollan ir Xu (2014)	Aiškiai apibrėžta	Išoriniai veiksniai (rinka, technologinis, teisinis reguliavimas), vidiniai veiksniai (kultūra, lyderystė, valdymo stilius)
Kramar (2012)	Aiškiai apibrėžta	Ekonominis, socialinis, institucinis, technologinis ir organizacinis kontekstai

Kitas kriterijus – *tvaraus žmonių išteklių valdymo principai*. Modelių analizė leidžia išvystyti keletą probleminių aspektų. Visų pirma, egzistuoja lingvistinis neatitikimas, nagrinėjant ypatybes, kuriomis pasižymi tvarus žmonių išteklių valdymas – Zaugg (2009) vartoja sąvoką *reikalavimai* (vok. *Anforderungen*), Ehnert (2011, 2014) vartoja terminą *charakteristikos* (angl. *characteristics*).

Antra, pasigendama tiek numanomo, tiek aiškaus tvaraus žmonių išteklių valdymo principų įvardijimo. Zaugg ir kt. (2001) modelio analizė leidžia tvirtinti, kas svarbiu tvaraus žmonių išteklių valdymo principu laikoma darbuotojų atsakomybė ir dalyvavimas sprendimų priėmimo, o žmonių išteklių valdymo funkcijai priskiriamas „rūpintojo“ vaidmuo remiant darbuotojus. Cohen ir kt. (2012) akcentuoja lygybę, gerovę ir darbuotojų ugdymą. De Prins ir kt. (2014) tvaraus žmonių išteklių valdymo principus implicitiškai išreiškia kartu su žmonių išteklių valdymo veikloms, pvz.: darbuotojų dalyvavimas, autonomija, savęs ugdymas. Kramar (2014) tvaraus žmonių išteklių principų neįtraukia į modelį, tačiau apibūdindama konstrukta itin akcentuoja poveikio suinteresuotoms šalims kontrolę ir ilgalaikiškumo orientaciją. Ehnert (2009) principus suformuluoja ir pateikia eksplicitiškai (modelyje jie neatvaizduoti) nuosekliai aprašydama 2011 m. straipsnyje. Beje, Ehnert (2014) pateikia patikslintą ir išplėstą principų sąrašą, į kurį įtraukia: ilgalaikę orientaciją, orientaciją į poveikio kontrolę, pagrindo ir savęs išlaikymo orientaciją, partnerystės orientaciją, daugybės veiklos mimimumų (angl. „*bottom line*“) orientaciją ir paradoksų orientaciją. Baigtinis principų sąrašas yra tik Zaugg (2009) modelio aiški dedamoji. Jis išskiria šiuos reikalavimus tvariam žmonių išteklių valdymui: dalyvavimą, orientaciją į vertės kūrimą, strateginę orientaciją, orientaciją į kompetencijas ir žinias, orientaciją į suinteresuotas šalis ir lankstumą.

Trečia, analizė leidžia identifikuoti principų ir jų turinio neatitikimus. Kadangi nuodugniausiai principus suformulavo Zaugg (2009) ir Ehnert (2011, 2014), tai jų pavyzdžiu galima teigti, jog kai kurie principai iš dalies sutampa, tačiau yra ir kardinalių skirtumų, pvz., paradoksų orientacijos principo atveju.

Kitas tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių lyginamosios analizės kriterijus – *tvaraus žmonių išteklių valdymo veiklos (funkcijos)*. Išanalizavus modelius, galima teigti, kad nėra konsensuso dėl tvaraus žmonių išteklių valdymo veiklų (funkcijų).

Zaugg (2009) modelis sujungia keturių tipų žmonių išteklių valdymo funkcijas: meta-, proceso, skersinio pjūvio (vok. *Querschnittsfunktionen*) ir paslaugų (vok. *Servicefunktion*) funkcijas. Metafunkcijos pasižymi visaapimančiu pobūdžiu, veikia bendrą žmonių išteklių valdymo sistemą ir yra strategiškai orientuotos. Klasikinės žmonių išteklių valdymo funkcijos sujungtos į proceso funkcijas. Trys skersinio pjūvio veiklos (žmonių išteklių valdymo rinkodara, organizavimas ir kontrolė) atskleidžia siauras vietas visoms kitoms funkcijomis. Žmonių išteklių valdymo paslaugos funkcijoje yra susieti operatyviniai, standartizuoti ir įskaitmeninti procesai. Tai gali būti realizuota per žmonių išteklių valdymo paslaugų centrą, išorinius teikėjus ir / ar elektronines sistemas.

De Prins ir kt. (2014) modelyje išskiriamos horizontalios ir vertikalios žmonių išteklių valdymo veiklos. Horizontalios veiklos – tai daugiau teminio požiūrio

veiklos, vertikalios veiklos – tai klasikinės žmonių išteklių valdymo veiklos. Akcentuotina, kad modelyje nepateikiamas baigtinis tvaraus žmonių išteklių valdymo veiklų sąrašas, teigiant, kad visos veiklos gali būti permąstytos ir perorientuotos tvarumo dimensijos kontekste. Ehnert (2009a) empiriniame tyrime nustatytas veiklas sugrupuoja pagal tikslus, kurių siekiama tvarių žmonių išteklių valdymu. Gollan ir Xu (2014) įvardija verbavimą, atlygio valdymą, darbuotojų ugdymą, įtraukimą, karjeros valdymą, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Cohen ir kt. (2012) išskiria darbuotojų pritraukimą ir atranką, mokymą ir ugdymą, atlygį, klimato kūrimą bei paramą valdymui ir komunikacijai.

Dar vienas modelių lyginamosios analizės kriterijus - *tvaraus žmonių išteklių valdymo pasekmės (išdava, rezultatas)*. Zaugg ir kt. (2001) ir Zaugg (2009) modeliuose žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, pageidaujami rezultatai yra organizacijos ilgalaikis aprūpinimas įgudusiais ir motyvuotais darbuotojais, ilgalaikis konkurencinis pranašumas ir pridėtinė ekonominė vertė. Žvelgiant iš individo perspektyvos, pageidaujama rezultatais laikomi gebėjimas įsidarbinti, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei gerovė. De Prins ir kt. (2014) aiškiai neįvardija pasekmių, tačiau pabrėžia pasekmes individo lygmenyje, o būtent gebėjimą įsidarbinti. Cohen ir kt. (2012) akcentuoja tvaraus žmonių išteklių valdymo įnašą į bendrą organizacijos tvarumą ir pabrėžia mažą darbuotojų kaitą, darbuotojų gerovę, darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją ir produktyvumą. Gollan ir Xu (2014) rezultatais laiko produktyvumą ir pelną, darbuotojų pasitenkinimą ir įsipareigojimą; darbuotojų ugdymą, lygybę ir gerovę; įtaką išorės suinteresuotoms šalims. Aiškiai pasekmes įvardija Ehnert (2009a) akcentuodama pasekmes trijuose lygmenyje: visuomenės, organizacijos ir individo. Kramar (2014) prie Ehnert (2009a) įvardintų pasekmių prideda pasekmes aplinkosaugos lygmenyje.

Kitas modelių lyginimo aspektas – *empirinis modelio patikrinimas*. Literatūros analizė atskleidžia, kad tik Zaugg ir kt. (2001), Zaugg (2009) ir Ehnert (2009) teoriniai modeliai tirti empiriškai, tačiau empiriniai tyrimai neapima modelių kompleksiskumo – tirtos tik tam tikros modelio dedamosios, pvz., Ehnert (2009) tyrė priežastis, kodėl organizacijos įsipareigoja bendram organizacijos tvarumui ir kokių tikslų siekiama tvarių žmonių išteklių valdymu.

Paskutinis modelių lyginimo aspektas – *3E įtraukimas*. 3E atspindi tvarumo dimensijos pilnumą, t. y. organizacijos bei žmonių išteklių valdymo tvarumas neįmanomas, jeigu nors viena tvarumo dedamoji yra ignoruojama (Bansal, 2005; Dyllick, Hockerts, 2002). Tačiau žvelgiant tiek iš bendros organizacijos perspektyvos, tiek iš žmonių išteklių valdymo perspektyvos, literatūroje dažnai nagrinėjamos atskiros tvarumo išraiškos, t. y. ekonominis tvarumas, socialinis ar aplinkosauginis. Taigi, konstruktui suteikiamas tvarumo požymis, tačiau ne visos trys dedamosios įtraukiamos. Kaip pavyzdį galima paminėti Zaugg (2009), kai į tvarų žmonių išteklių valdymą žvelgiama tik per dvi prizmes: ekonominio ir socialinio tvarumo. Eksplicitiškai tik Kramar (2014) sujungia 3E. Kituose modeliuose 3E klausimas lieka neatsakytas.

Apibendrinant tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių analizę, galima teigti, kad modeliai grindžiami skirtingomis teorinėmis prieigomis, jie apima skirtingas dimensijas, o identiškų dimensijų dedamosios yra skirtingos. Tai lemia, kad stinga



aiškumo apibrėžiant ir vertinant tvarų žmonių išteklių valdymą. Šį trūkumą siekiama eliminuoti disertacijoje konstruojant tvaraus žmonių išteklių valdymo modelį, atsakant į kertinius mokslinių diskusijų klausimus – kokiomis ypatybėmis turi pasižymėti žmonių išteklių valdymas, kad jį būtų galima pavadinti tvariu ir, kokį poveikį toks valdymas sukeltų darbuotojams.

## 2.2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo modelio konstravimo prieiga

Tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių analizė atskleidė, kad modelių dedamosios ir jų turinys skiriasi ne tik dėl netapačių konstravimo priegų („*laimi–laimi*“ pozicija, paradoksų orientacija), bet ir dėl autorių skirtingo požiūrio į patį tvarumo konstruktą. Tvarumo konstruktui būdingas vertybinis, simbolinis lygmuo, kurio conceptualizavimas žmonių išteklių valdymo lygmenyje pasižymi įvairove. Disertacijoje pateikiamas tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis sukonstruotas remiantis šiomis priegomis:

1. *Apibrėžiami principai, kuriais būtina vadovautis, kad žmonių išteklių valdymas atskleistų tvarumo esmę.* Tai reiškia, kad disertacijoje pateikiamas atsakymas į esminį tvarumo dimensijos implikacijos žmonių išteklių valdyme diskusijų klausimą – kokiomis ypatybėmis turi pasižymėti žmonių išteklių valdymas, kad jį būtų galima apibūdinti kaip tvarų.

Tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių analizė leidžia teigti, kad literatūroje pateikti tvaraus žmonių išteklių valdymo principai yra bendro pobūdžio, taip pat jie yra tinkantys ne tik tvaram žmonių išteklių valdymui, tačiau ir kitiems konstruktams bei bet kokio kito tikslo siekimui ar koncepcijos įgyvendinimui. Todėl disertacijoje formuluojant tvaraus žmonių išteklių valdymo principus laikomasi trijų principų formulavimo priegos:

- principų formavimo pagrindas yra tvarumo požymiai, pateikiantys vertybinio, abstraktaus pobūdžio reikalavimus (1.1.3 poskyris);

- principai formuluojami išanalizavus kitas koncepcines išvalgas, siejančias tvarumą su žmonių išteklių valdymu: socialiai atsakingas žmonių išteklių valdymas; „žalasis“ žmonių išteklių valdymas, tvarios darbo sistemos, etiškas žmonių išteklių valdymas (1.2.4 poskyris);

- principai formuluojami išanalizavus tvaraus žmonių išteklių valdymo literatūrą ir modelius (2.1 poskyris ir 2.5 lentelė).

2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai apibrėžia, kaip tvarumo dimensija turi būti įgyvendinta iš organizacijos perspektyvos. Tačiau kalbėti apie funkcijos tvarumą negalima, neanalizuojant poveikio, kurį sąlygoja principai. Organizacija, įgyvendindama žmonių išteklių valdymą, siekia tam tikrų pasekmių organizaciniame lygmenyje, tačiau be organizacinio lygmens pasekmės susiformuoja ir individo lygmenyje. Vertinant šias pasekmes remiamasi klasikine žmonių išteklių valdymo – organizacijos veiklos rezultatų prieiga, rezultatais laikomas poveikis žmonių ištekliams. Tai reiškia, kad *tvarumo dimensija visapusiškai atsiskleidžia įvertinus ne tik tai, ką organizacija daro, bet ir tai, kokį poveikį patiria darbuotojas, t. y. apimama organizacijos ir individo perspektyva.*

3. *Modelis grindžiamas žmonių išteklių valdymo poveikio darbuotojams dvilypumu, teigiant, kad žmonių išteklių valdymas gali nulemti tiek teigiamą, tiek*

*neigiamą poveikį.* Tai suponuoja būtinybę ilgalaikėje perspektyvoje vertinti, kiek žmonių išteklių valdymas daro įtakos tam, kad darbuotojai patiria ne tik teigiamą poveikį, bet ir tam, jog neigiamas poveikis nėra toks, kad būtų eliminuotas darbuotojų atkūrimas ir regeneracija. Teigiamo poveikio didinimas ir neigiamo poveikio minimizavimas dera su principine nuostata, kad žmonių išteklių išlaikymas, atkūrimas ir ugdymas yra trys kertiniai tvaraus žmonių išteklių valdymo siekiai. Poveikio dvilypumo akcentavimas įgalina visapusišką tvarumo dimensijos potencialo panaudojimą sprendžiant iššūkius, su kuriais susiduria šiandienos žmonių išteklių valdymas (1.2.2 poskyris).

Apibendrinant galima teigti, kad *tvarus žmonių išteklių valdymo modelis konstruojamas apibrėžiant principus, kuriais organizacija turėtų vadovautis, kad žmonių išteklių valdyme atsiskleistų tvarumo dimensija, bei nagrinėjant principų pasireiškimo poveikį darbuotojams, identifikavus poveikio dvilypumą ir siekiamybę didinti teigiamą bei mažinti neigiamą poveikį.* Įvertinus šias tvaraus žmonių išteklių valdymo modelio konstravimo prieigas, kitame poskyryje nuosekliai aptariami tvaraus žmonių išteklių valdymo principai.

### 2.3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai

Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai įvardija tai, kas turi būti būdinga žmonių išteklių valdymui, kad jį būtų galima pavadinti tvari. Taigi, principai sietini su organizacijos veiksmų žmonių išteklių valdymo srityje pobūdžiu ir ypatybėmis. Lyginamoji tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių analizė atskleidė, kad stinga implicitinio ir eksplicitinio principų įvardijimo. Kaip jau minėta, nuosekliausiai principus nagrinėja Zaugg (2009) ir Ehnert (2011, 2014). Beje, tvaraus žmonių išteklių principų sąrašą pateikia ir Wells (2011b). Trijų autorių išskirti principai ir jų trumpas apibūdinimas pateikiami 2.5 lent.

#### 2.5 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai ir jų apibūdinimas

Autorius (metai) / Principas	Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų apibūdinimas
<b>Zaugg (2009)</b>	
Dalyvavimas	Darbuotojai dalyvauja strategijos ir žmonių išteklių valdymo tikslų nustatyme; jiems suteikiama autonomija pasirenkant priemones; darbuotojai kūrybiškai ieško problemų sprendinių, taip pat aktyviai ir atsakingai dalyvauja žmonių išteklių valdymo procesuose.
Orientacija į vertės kūrimą	Vertės kūrimas skatina efektyvų išteklių panaudojimą.
Strateginė orientacija	Tvarus žmonių išteklių valdymas prisideda prie strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimo.
Orientacija į kompetenciją ir žinias	Tvarus žmonių išteklių valdymas turi fokusuotis į žinių individo, grupės ir organizacijos lygmenyse plėtimą, taip pat išlaikyti ir formuoti kompetencijų profilius.
Orientacija į suinteresuotas šalis	Esamų ir potencialių darbuotojų bei kitų suinteresuotų šalių poreikių analizė ir tenkinimas.
Lankstumas	Gebėjimas greitai prisitaikyti prie nenumatytų aplinkybių, kalbant apie kultūrinius, strateginius, struktūrinius organizacijos ir jos žmonių išteklių pasikeitimo ir vystymosi gebėjimus.

## 2.5 lentelės tęsinys

Autorius (metai) / Principas	Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų apibūdinimas
<b>Ehnert (2011)</b>	
Ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų bei neigiamo poveikio nagrinėjimas	Organizacija, priimdama sprendimus, turi įvertinti trumpalaikę ir ilgalaikę perspektyvas bei galimą neigiamą poveikį, kurį darbuotojams, organizacijos aplinkai ir pačiai organizacijai sukels darbo procesai, darbo intensyvumas ir kiti sprendimai.
Sėkmės sampratos išplėtimas sujungiant 3E	Ekonominių tikslų siekimas pripažįstamas nepakankama organizacijos sėkmės sąlyga.
Moralinių, etinių aspektų įvertinimas	Pripažįstama, kad tam tikri žmonių išteklių valdymo sprendimai negali būti priimami neįvertinus etinių aspektų.
Žmonių išteklių valdymo gebėjimo vystyti ir išlaikyti žmonių išteklių pagrindą skatinimas	Akcentuojama partnerystė su „išteklių šaltiniais“.
Paradoksų, dualumo, dilemų ir įtampos balansavimas	Pabrėžiama įtampa tarp trumpalaikės ir ilgalaikės orientacijos, tarp žmonių išteklių efektyvumo ir žmonių išteklių tvarumo, tarp socialinės atsakomybės ir ekonominio racionalumo.
<b>Ehnert (2014)</b>	
Ilgalaikė orientacija	Šiandieniniai reikalavimai žmonių išteklius naudoti efektyviai dera su ateities reikalavimais išlaikyti žmonių sveikatą, ugdyti jų kompetenciją ir didinti įsipareigojimą.
Orientacija į poveikio kontrolę	Akcentuojama, kad nėra nei socialiai atsakinga, nei ekonomiškai racionalu ignoruoti neigiamus padarinius, kuriuos sukelia žmonių išteklių veiklos darbuotojams, vadovams, organizacijos aplinkai ir pačiai organizacijai.
Pagrindo ir savęs išlaikymo orientacija	Žmonių išteklių valdymo ir organizacijos gebėjimą išlaikyti save „iš vidaus“ socialinėje, ekonominėje ir aplinkosauginėje aplinkose, leidžiant atstatyti ir vystyti žmonių išteklius.
Partnerystės orientacija	Žmonių išteklių valdymo gebėjimas vystyti abipusius patikimus santykius su kartinėmis suinteresuotomis šalimis bei išteklių šaltiniais.
Daugybės veiklos minimumų (angl. <i>multiple bottom-line</i> ) orientacija	Gebėjimas integruoti daugybę rezultatų į veiklos valdymo sistemas ir naudoti naujus socialinius ir ekologinius indikatorius integruojant juos į žmonių išteklių valdymo kontrolės sistemą.
Paradoksų orientacija	Išskiriamos įtampos, su kuriomis susiduria organizacija, priimdama žmonių išteklių valdymo sprendimus.
<b>Wells (2011b)</b>	
Išlaisvinimas (angl. <i>liberation</i> )	Tvarus žmonių išteklių valdymas kuria organizacijoje erdvę, kurioje atsiskleidžia mokymasis; tvariam žmonių išteklių valdymui būdingas paties konstrukto mokymasis, dažniausiai bandymų ir klaidų būdu.
Gausumas (angl. <i>abundance</i> )	Gausumas suprantamas kaip tvaraus žmonių išteklių valdymo siekis išlaisvinti tai, kas jau yra – o tai kartais reiškia padėti individams pakeisti kryptį ar pašalinti organizacines kliūtis ir padaryti tai, kas yra teisinga tuo pat metu išnaudojant stiprybes.
Palengvinimas (angl. <i>facilitation</i> )	Tvarus žmonių išteklių valdymas pabrėžia mažiau konkrečias, bet labiau ilgalaikes ypatybes, tokias kaip vizija, tikslai ar vertybės, kaip priemonės organizacijai susivokti tuo metu, kai ji sprendžia dėl kompleksškumo.
Vientisumas (angl. <i>wholeness</i> )	Tvarus žmonių išteklių valdymas visada veikia įvertindamas visumą. Vietoje to, kad atrinktų ir panaudotų individo gebėjimus tam tikriems specialioms rezultatams pasiekti, tvarus žmonių išteklių valdymas kuria aplinką, kuri įgalina ir išlaisvina individą.
Autentiškumas (angl. <i>authenticity</i> )	Autentiškumas suprantamas kaip ištikimybė esminei prigimčiai.

Konsensuso dėl tvaraus žmonių išteklių valdymo principų nebuvimas suponuoja poreikį suformuluoti principus, įvertinant platesnę mokslinę diskusiją dėl tvarumo dimensijos implikacijos žmonių išteklių valdyme. Disertacijoje tvaraus žmonių išteklių valdymo principai suformuluoti remiantis trimis principų kilmės šaltiniais (2.2 poskyris). Susisteminus literatūrą, išskirta 12 principų: **ilgalaikiškumo orientacija; žmonių išteklių tausojimas; aplinkos tausojimas; ekonominio efektyvumo siekimas; darbuotojų dalyvavimas; darbuotojas kaip lygiavertis partneris; darbuotojų bendradarbiavimas; darbuotojų potencialo vystymas; lankstumas; partnerystė su išore; pagarba darbuotojui; darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas**. Šių principų sąsaja su jų kilmės šaltiniais pateikiama 2.6 lentelėje (sąsaja tarp principų ir kilmės šaltinių pažymėta tik esant aiškiam, o ne išvestiniam sąsajos identifikavimui bei esant esminiam akcentavimui).

Toliau išsamiai aptariamas kiekvieno principo turinys ir jo pasireiškimas žmonių išteklių valdyme.

**Orientacija į ilgalaikiškumą.** Laiko dimensija yra daugumos organizacijos sprendimų dedamoji, be to, organizacijos veiksmai beveik visada yra jautrūs laikui (Lumpkin, Brigham, 2011). Egzistuoja ne viena struktūra, skirta laiko dimensijos supratimui, tačiau viena iš populiariausių laikoma apimanti ilgalaikės ir trumpalaikės orientacijos skirtingumą (Laverty, 1996). Lumpkin ir Brigham (2011) ir Lumpkin, Brigham ir Moss (2010) konceptualizavo konstrukta organizacijos lygmenyje, apibūdinami ilgalaikiškumą kaip tendenciją prioretizuoti ilgalaikę (perspektyvinę) reikšmę bei sprendimų ir veiksmų, sukeliančių pasekmes po tam tikro laikotarpio, poveikį. Ilgalaikės orientacijos esmė – organizacijos priima sprendimus, įvertindamos praeities, dabarties ir ateities aspektus. Tai holistinis požiūris į laiko dimensiją.

Ilgalaikiškumas yra multidimensinis konstruktas, apimantis tris dedamąsias: tęstinumą, ateities orientaciją ir atkaklumą. Tęstinumas sujungia praeitį, dabartį ir ateitį, vertę teikiant išsaugojimui, pastovumui ir ilgaamžiškumui (Brigham, Lumpkin, Payne ir Zachary, 2014). Jis pagrįstas tikėjimu, kad tai, kas ilgai tęsiasi ir išlieka, yra vertinga. Tęstinumas atsižvelgia į faktorius praeityje, kurie veiks ateitį, ir nagrinėja, kaip ilgalaikiai siekiai ir likusios problemos veikia ateities sprendimus ir veiksmus (Lumpkin, Brigham, 2011). Ateities orientacija reiškia tikėjimą, kad ilgalaikių ateities tikslų planavimas ir vertinimas yra svarbūs (Brigham ir kt., 2014). Ateities orientacija grindžiama prielaida, kad ilgalaikių pastangų pasekmių prognozavimas, planavimas ir vertinimas yra naudingas (Lumpkin, Brigham, 2011). Miller ir Friesen (1978, cit. iš Lumpkin, Brigham, 2011) apibrėžia ateities orientaciją – „kaip toli organizacija žvelgia į ateitį planuodama savo strategijas ir veiksmus“ (p. 1152). Atkaklumas pabrėžia, kaip dabarties sprendimai ir veiksmai paveiks ateitį. Jis susijęs su sąžiningumu, būdinu norint išlikti; remiasi tikėjimu, kad šiandieninės pastangos atsipirks ateityje; vienas iš jo bruožų – kantrybė, reiškianti, kad reikia laiko, kol tam tikri dalykai įgaus vertę (Lumpkin, Brigham, 2011).

Analizuojant ilgalaikiškumo orientacijos raišką tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekste, pažymėtina, kad šis principas raudona linija įtraukiamas į visas klasikines žmonių išteklių valdymo funkcijas.

**2.6 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų sąsaja su jų kilmės šaltiniais**

Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai	Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų kilmės šaltiniai										
	Tvarumo konstrukto požymiai	Konceptinės išvalgos, siejančios tvarumą ir žmonių išteklių valdymą					Tvaraus žmonių išteklių valdymo modeliai				
		Tvarios darbo sistemos	„Žalia-sis“ ŽIV	Socialiai atsakingas ŽIV	Etiškas ŽIV	Zaugg ir kt. (2001)	Zaugg (2009)	Ehnert (2009a)	Cohen ir kt. (2012)	De Prins ir kt. (2014)	Gollan ir Xu (2014)
Ilgalaikiškumo orientacija	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Žmonių išteklių tausojimas	X		X	X	X		X		X		X
Aplinkos tausojimas	X	X									X
Ekonominio efektyvumo siekimas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Darbuotojų dalyvavimas	X				X	X		X	X	X	
Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	X			X	X	X	X		X		X
Darbuotojų bendradarbiavimas	X				X	X					
Darbuotojų potencialo vystymas	X		X		X	X		X	X	X	
Lankstumas	X					X					X
Partnerystė su išore	X	X	X		X	X					
Pagarba darbuotojui	X			X		X			X		
Darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas				X							

Visų pirma, ilgalaikiškumo orientacija sietina su organizacijos strateginių žmonių išteklių valdymo nuostatų nustatymu bei vertybių identifikavimu ir vadovavimusi kasdieninėje veikloje. Ryški ilgalaikiškumo orientacija būdinga žmonių išteklių planavimo funkcijai. Organizacija, įvertinusi praeitį, dabartį ir ateitį, turi identifikuoti žmonių išteklių įsigijimo ateityje (apsirūpinimo žmonių ištekliais) galimybes, būdus ir priemones (Ehnert, 2014). Iššūkiai, su kuriais susiduria dauguma organizacijų, būtent kintanti demografinė situacija, laisvas asmenų judėjimas, rinkos poreikių neatitinkantis išsilavinimas, verčia organizacijas galvoti apie kiekybinę ir kokybinę darbuotojų sudėtį ir apie tai, kaip pritrauks juos dirbti organizacijoje. Šiame kontekste išryškėja darbo rinkos tendencijų stebėjimo ir analizės svarba, kadangi kuo organizacijos disponuojama informacija apie darbo rinką yra specifiškesnė, tuo atranka yra efektyvesnė (Zaugg ir kt., 2001). Ilgalaikiškumo kontekste taip pat akcentuotinas ateities darbuotojo profilio numatymas, įvertinant kartų kaitą ir kintančius lūkesčius bei norus. Vienas iš daugelio JAV darbuotojų nuomonės tyrimų atskleidė, kad maždaug 25 proc. respondentų yra linkę ieškoti kito darbo, jeigu organizacija neskiria lėšų socialinėms akcijoms (Do Well Do Good, 2012). Šią, kaip ir daugelį kitų tyrimuose išryškėjusių nuomonių, organizacijos turi įvertinti žvelgdamos per ilgalaikiškumo prizmę. Beje, Becker ir Smith (2013) teigimu, negebėjimas numatyti naujų darbuotojų poreikio veda prasto atrankos rezultato bei skuboto įvadinio mokymo link. Kaip pavyzdys ilgalaikiškumo orientacijos planavimo funkcijoje nurodomas „*ateities galimybių*“ darbo aprašymas – šiuo metu darbo nėra, tačiau kai jis bus, organizacija susieks su kandidatais, pateikusiai informaciją (Becker, Smith, 2013).

Ilgalaikiškumo orientacija ryški atrankos ir verbavimo funkcijoje. Harry (2014) teigimu, pastarojo laikotarpio ekonomikos pokyčiai gali lemti mažėjančių organizacijų poreikį verbuoti ir atrinkti darbuotojus, o tai sudarys sąlygas organizacijoms dirbti efektyviau atrenkant geriausius. Epitetas „*geriausias*“ tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekste reiškia, kad bus pasirinktas toks darbuotojas, kuris labiausiai atitinka organizacijos poreikius ilgalaikėje perspektyvoje, esant tokioms išlaidoms, kurias organizacija gali sau leisti (Harry, 2014). Taigi, atrenkami tie, kurie keičiantis aplinkybėmis ilgalaikėje perspektyvoje prisidės prie organizacijos sėkmės, kuri nėra suprantama vien tik kaip finansinių veiklos rezultatų pasiekimas.

Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad trumpalaikė perspektyva atitinka „*samdyti ir atleisti*“ (angl. *hire and fire*) bei „*samdyti ir pamiršti*“ (angl. *hire and forget*) požiūrius, tuo tarpu ilgalaikė perspektyva nepritaria minėtiems požiūriams ir daugiau dėmesio skiria žmonių išteklių parinkimui ir vystymui (Harry, 2014).

Ilgalaikės orientacijos perspektyva sietina su organizacijos savęs pozicionavimu darbo rinkoje. Vadovaujantis signalų teorija, organizaciją apibūdinančius požymius kandidatai naudoja kaip priemonę nuspręsti apie jos ateities ketinimus ir veiksmus (Renwick ir kt., 2013). Pasak Becker (2011), kandidatų suvokimas, kokia yra organizacija, gali pritraukti į ją tinkamus kandidatus. Išvedant paralelę su tvarumo aplinkos dimensija (Wehrmeyer, 1996), verbavimas ir atranka bus tvarūs tada, kai į organizaciją bus priimami tokie nauji darbuotojai, kurie supranta tvarumo kultūrą ir dalijasi tomis pačiomis tvarumo

vertybėmis. Tyrimai JK ir JAV atskleidžia, kad absolventai ir kiti darbo ieškantys asmenys kreipia dėmesį į organizacijos aplinkos tvarumo dimensiją ir šią informaciją naudoja priimdami sprendimą dėl įsidarbinimo (Jackson ir kt., 2011).

Ilgalaikiškumo orientacija būdinga ir kitoms žmonių išteklių valdymo funkcijoms – mokymui ir ugdymui bei atlygiui, nes jos prisideda prie žmonių išteklių išlaikymo organizacijoje.

**Žmonių išteklių tausojimas.** Kaip jau minėta, tvarumo centre yra žmogus, todėl tvariame žmonių išteklių valdyme akcentuojamas žmonių išteklių tausojimas. Ehnert (2009a) teigimu, organizacija turi garantuoti, kad ji išsaugos sveiką ir produktyvią darbo jėgą.

Žmonių išteklių tausojimo principas ryškiai atsiskleidžia darbuotojų saugos ir sveikatos funkcijoje. Literatūros analizė leidžia teigti, kad sveikata (ligos, mirtingumas, ergonominės darbo sąlygos ir pan.) yra svarbus tyrimų laukas (Docherty ir kt., 2009; Pfeffer, 2010; Zink, 2014b). Kaip atskiras sveikatos aspektas nagrinėjamas stresas ir jo poveikis (Pfeffer, 2010). Hoeppe (2014) empirinis tyrimas banko pavyzdžiu atskleidė profesinės sveikatos vadybos sritį, kuri, be kitų aspektų, apima darbų saugą ir papildomas veiklas, tokias kaip profesinę sveikatą, sportą ir maitinimą. Ehnert (2009a) atlikta organizacijų internetinių puslapių turinio analizė rodo sveikos darbo jėgos išlaikymo siekiamybę taikant ergonomines darbo sąlygas, mažinant stresą, išlaikant geros formos darbuotojus bei skatinant sveiką gyvenimo būdą.

Tausojimo kontekste išryškėja darbo ir asmeninio gyvenimo dermė. Zaugg ir kt. (2001) darbo ir asmeninio gyvenimo dermę laiko vienu iš tvaraus žmonių išteklių valdymo tikslų. Pasak Rowan (2000), griežtas atskyrimas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo yra netinkamas, nėra jokios priežasties teigti, kad darbinė veikla turi būti priešybė asmeniniam gyvenimui. Tai grindžiama asmens autonomijos svarbos idėja bei bendra idėja, kad organizacija turi rūpintis asmenimis, kuriems ji daro poveikį.

Darbo ir asmeninio gyvenimo dermė yra mokslinių diskusijų objektas (Baptiste, 2008; Dex, Bond, 2005), nagrinėjamas ir vyraujančioje žmonių išteklių valdymo literatūroje, kadangi dviejų karjerų šeimos, didėjantys darbo reikalavimai ir ilgos darbo valandos tampa norma, reiškiančia, kad išsitrina riba tarp dviejų socialinių rolių: asmens ir specialisto (Kinman, McDowall, 2009). Bratton ir Gold (2003) darbo ir asmeninio gyvenimo balansą apibūdina kaip poreikį suderinti darbo ir laisvalaikio / šeimos veiklas. Tai nėra lengva užduotis darbuotojų ir organizacijos sąveikos kontekste, nes iššūkiu yra susiję su neįgalumu, amžiumi, vaikų priežiūra. Tačiau, kaip rodo Vokietijos patirtis, su iššūkiu sėkmingai susitvarkančios organizacijos gali įgyti „draugiškos šeimai kompanijos“ sertifikatą, kurio nauda yra dvejopa: padeda išlaikyti darbuotojus bei yra „vertės pasiūlymo darbuotojui“ dedamoji (Hoeppe, 2014).

Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas gali pasireikšti įvairiomis formomis: laiko valdymu ir informacine, finansine bei tiesiogine parama (Hoeppe, 2014); karjeros pertrauka, studijų atostogomis, finansine parama, draudimu, medicinos centrais (CIPD, 2004).

Žmonių išteklių tausojimas susijęs su darbuotojų darbo krūviu (Docherty ir kt., 2009; Mariappanadar, 2012a, 2012b, Pfeffer, 2010), kuri būtina įvertinti siekiant sveikos ir produktyvios darbo jėgos. Žmonių išteklių tausojimo principas taip pat atsiskleidžia atlygio funkcijoje, teigiant, kad minimalaus darbo užmokesčio mokėjimas turėtų būti pagrįstas. Darbinė veikla turi užtikrinti darbuotojui tam tikrą pragyvenimo standartą, saugoti jį nuo streso, kylančio svarstant „išgyvenimo“ galimybes, todėl akcininkų pelno maksimizavimas nėra tinkama minimalaus atlygio pateisinimo priežastis (Rowan, 2000).

**Aplinkos tausojimas.** Aplinkos tausojimo, kaip tvaraus žmonių išteklių valdymo principo, eksplisitinis įvardijamas yra vienas iš disertacijos naujumo aspektų. Žmonių išteklių valdymo kontekste aplinka paprastai nėra suvokiama plačiąja prasme (Kozica, Kaiser, 2012), t. y. ką organizacija galėtų padaryti, kad išsaugotų gamtos įvairovę, kad kurtų ir / ar įdiegtų technologijas, mažinančias „ekologinį pėdsaką“, ar kad gamintų ekologiškas prekes bei teiktų paslaugas, turinčias ekologiškos paslaugos etiketę. Žinoma, kadangi sprendimus priima ir juos įgyvendina žmonės, tai paminėti aspektai yra svarbūs ir žvelgiant per žmonių išteklių valdymo prizmę. Tačiau disertacijoje aplinkos tausojimas nagrinėjimas siauresne prasme, įvertinant tik tiesiogiai su žmonių išteklių valdymo funkcijomis susijusius veiksnius, apimant darbo aplinką, judėjimą (transportavimą) tarp gyvenamosios ir darbo aplinkos, darbui reikalingų išteklių prieinamumą ir jų naudojimą (toks aplinkos tikslų suvokimas dera su empiriniame tyrime dalyvaujančių organizacijų veiklos specifika, nes ne visos jos yra gamybinio pobūdžio).

Išvedant paralelę su „žaliuoju“ žmonių išteklių valdymu, aplinkos tausojimo principas darbuotojų atrankoje ir verbavime sietinas su informacinių technologijų taikymu, aplinkos tausojimo nuostatų įvardijimu kandidatams skirtoje verbavimo medžiagoje, organizacijos kaip atsakingai besielgiančios aplinkosaugos srityje pristatymu, aplinkosauginių klausimų įtraukimu į žinių patikrinimo testus, pasirinkimu tų kandidatų, kurie įsipareigos tausoti aplinką (Bauer, Erdogan ir Taylor, 2002; Dubois, Dubois, 2012; Opatha, Arulrajah, 2014). Bauer ir kt. (2002) pabrėžia būtinybę vykdyti stebėseną, užtikrinant, kad aplinkos dedamoji yra įtraukta į verbavimo ir atrankos procesą. Darbuotojų adaptacijos laikotarpiu svarbu naujiems darbuotojams įvardinti organizacijos ir jos darbuotojų „gerąsias praktikas“ (Opatha, Arulrajah, 2014) bei formuoti darbuotojų įsipareigojimą tausoti aplinką ir informuoti apie būdus, kaip galima teikti pasiūlymus (Dubois, Dubois, 2012).

Aplinkos tausojimo principas ryškus žmonių išteklių mokymo ir ugdymo funkcijoje. Tai siejama su eko-raštingumu (Roy, Therin, 2008) kėlimu, akcentuojant dualų organizacijos veiksmų pobūdį: iš vienos pusės organizacija mokymų metu turi suteikti darbuotojams aplinkos tausojimo žinių, o iš kitos pusės tikslinga atlikti mokymų poreikio analizę (Opatha, Arulrajah, 2014). Beje, Renwick ir kt. (2013) kelia darbuotojų cinizmo dėl tokių mokymų problemą, kadangi mokymai paprastai vykdomi „politiškai korektišku būdu“ (p. 4). Taip pat mokslinėje literatūroje pabrėžiamas profesinių sąjungų vaidmuo perteikiant aplinkos tausojimo žinias (Renwick ir kt., 2013).



Aplinkos tausojimo principas darbuotojų veiklos vertinimo funkcijoje pasireiškia vertinant darbuotojų pasiekimus pagal tam tikrus aplinkos tausojimo kriterijus bei pateikiant grįžtamąjį ryšį apie pasiektą progresą (Opatha, Arulrajah, 2014). Organizacija turi sudaryti darbuotojams sąlygas, leidžiančias tausoti aplinką ir teikti inovatyvius sprendinius (Dubois, Dubois, 2012). Beje, mokslinėje literatūroje identifikuojamas kartais būtinas negatyvus aplinkos tausojimo praktikų pastiprinimas: Chan ir Hawkins (2010) tyrimas atskleidė, kad viešbučio darbuotojams buvo „nuolat primenama“ (p. 648), jeigu jiems nepavykdavo įgyvendinti nustatyto aplinkos tausojimo standarto.

Aplinkos tausojimo principas atlygio funkcijoje pasireiškia finansiniu ir nefinansiniu skatinimu. „Žaliojo“ žmonių išteklių valdymo literatūroje siūloma sukurti atlygio schemas, motyvuojančias („*baudžiančias*“) darbuotojus už aplinkos tausojimo (netausojimo) veiksmus; susieti žinių ir įgūdžių aplinkos tausojimo srityje įgijimą su atlygiu; taikyti „*žaliąsias*“ naudas (pvz., organizacijos transportas); taikyti pripažinimu grįstą atlygį (apdovanojimai, laisva darbo diena) (Renwick ir kt., 2013). Beje, mokslinėje literatūroje ypač akcentuojamas vadovujančių darbuotojų atlygio susiejimas su bendrais organizacijos aplinkos tausojimo rezultatais (Berrone, Gomez-Mejia, 2009).

Kasdieninėje veikloje aplinkos tausojimas galėtų pasireikšti pagrįstu elektros energijos vartojimu; pagrįstu dokumentų spausdinimu; popierinių procesų perkėlimu į elektroninę erdvę; atliekų rūšiavimu; vykimo į darbą alternatyvomis (Inkson, Parker, 2011; Kramar, 2014).

**Ekonominio efektyvumo siekimas.** Organizacijų veikloje ilgą laiką dominavo pelno siekimas. Tačiau organizacijoms įsipareigojant tvarumui (Kiron ir kt., 2012), finansiniai rodikliai, tokie kaip pelnas ar investicijų grąža, nėra vieninteliai sėkmės kriterijai. Tai jokių būdu nepaneigia verslo organizacijos prigimties, kadangi ekonominė tvarumo dedamoji išlieka svarbi, tik akcentuojama trijų dedamųjų loginė partnerystė. Ilgalakis organizacijos išlikimas priklauso nuo finansinio pajėgumo bei konkurencingumo aplinkoje. Ekonominis efektyvumas siejamas su dauguma, jeigu net ne visais, verslo sprendimais (Clarke, 2011a). Tai reiškia, kad kiekvienos klasikinės žmonių išteklių valdymo funkcijos realizavimui reikalingas finansines lėšas generuoja ekonominės tvarumo dedamosios pajėgumai.

Apibendrinant galima teigti, kad ekonominis efektyvumas yra natūralus kiekvienos verslo organizacijos siekis, kurio nepaneigia tvarumo dimensija. Pripažįstant lėšų žmonių išteklių valdymui būtinumą, svarbu, kad ekonominis efektyvumo siekimu nebūtų pateisinamas žmonių išteklių vartojimas bei neigiamas poveikis darbuotojams, visuomenei ir aplinkai.

**Darbuotojas kaip lygiavertis partneris.** Darbuotojo kaip lygiavertio partnerio principas yra tiesiogiai sietinas su organizacijos orientacija į suinteresuotas šalis. Freeman (1984) pateikė labiausiai cituojamą suinteresuotų šalių apibrėžimą, pagal kurį suinteresuota šalis – tai bet kuris individas ar grupė, kuris gali daryti įtaką arba pats patiria įtaką dėl organizacijos sprendimų, veiksmų, politikos, praktikos ar tikslų. Definicija suponuoja, kad organizacija turi pareigą rūpintis visomis

suinteresuotomis šalimis, o tai disonuoja su klasikiniu požiūriu (kartais vadinamu akcininkų vertės teorija), pagal kuri organizacija rūpinasi tik savininkais (Greenwood, 2002).

Zink (2007) požiūriu, orientacija į suinteresuotas šalis turi būti vertinama kaip tvarumo dalis, kadangi vis labiau akivaizdu, jog tvarumo sėkmė priklauso ne tik nuo akcininkų, bet ir nuo visų kitų suinteresuotų šalių. Guerci ir kt. (2014) teigimu, organizacijos sėkmė priklauso nuo jos galimybės integruoti skirtingų suinteresuotų šalių interesus, o kadangi integracija realizuojama per žmonių išteklių vadybos funkciją, tai tvarumo dimensijos analizė žmonių išteklių valdyme fokusuojantis į suinteresuotas šalis yra svarbi organizacijos veiklos dedamoji.

Zink (2007) išvelgia pasitikėjimo krizę, susidariusią dėl neteisingai suprastos akcininkų vertės. Vystantis diskusijai dėl verslo vaidmens visuomenėje, keliamas klausimas dėl poreikio iš naujo, kitaip apibrėžti įmonės konstruktą (Zink, 2005). Post, Preston ir Sachs (2002) pateikdami naują definiciją, akcentuoja, kad organizacija turi kurti gerovę ir kitas naudas visoms suinteresuotoms šalims.

Nors suinteresuotų šalių teorija yra žmonių išteklių valdymo diskusijų objektas (Paauwe, Boselie, 2005), tačiau Greenwood (2002) teigimu, ši tema yra ignoruojama nagrinėjant teorinį žmonių išteklių valdymo pagrindimą, nepaisant fakto, kad organizacijos tiesiogiai ar netiesiogiai suponuoja, kad darbuotojai yra teisėta suinteresuota šalis. Suinteresuotų šalių teorija dera su pliuralistiniu požiūriu į užimtumo santykius, teigiančiu, kad egzistuoja skirtingos grupės, turinčios savus pagrįstus poreikius ir interesus organizacijos atžvilgiu (De Prins ir kt., 2014).

Akcentuotina, kad pagal savo esmę du konstruktai – suinteresuotos šalys ir tvarumas – pasižymi skirtingais tikslais, t. y. tvarumas sietinas su principais ir reikalavimais, kuriuos organizacija privalo tenkinti tam, kad ji būtų traktuojama kaip tvari, tuo tarpu suinteresuotų šalių teorija remiasi sąveika ir derybų procesu, kuris sąlygoja suinteresuotų šalių poreikių integravimą į organizacijos interesus (Guerci ir kt., 2014).

Kadangi galimas skirtingas požiūris į suinteresuotas šalis – normatyvinis ir instrumentinis, tai orientacija į suinteresuotas šalis gali būti grindžiama tokiu būdu, kuris yra visiškai nesujisęs su etika. Organizacija gali vertinti savo veiksmus ir jų poveikį suinteresuotoms šalims dėl to, kad pastarosios įsiseidusios gali priešintis ir atsakyti tuo pačiu. Lygiai kaip organizacija turi potencialą daryti įtaką suinteresuotoms šalims, taip ir jos turi galimybę pozityviai ar negatyviai politinėmis ar rinkos mechanizmo priemonėmis paveikti organizaciją (Greenwood, 2002).

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad nėra unifikuotos suinteresuotų šalių klasifikacijos (Clifton ir Amran, 2011; Colakoglu, Lepak ir Hong, 2006), tačiau tikslinga sutikti su Osraneck ir Zink (2014), teigiančiais, kad darbuotojas yra esminė suinteresuotų šalių dedamoji. Zaugg (2009) suinteresuotų šalių matricoje pagal dvi dimensijas – svarbumą tvariam žmonių išteklių valdymui (didelis, vidutinis, žemas) ir artumą organizacijai (vidinis, vidinis ir išorinis, išorinis), darbuotojai įvardinti kaip aukščiausio svarbumo suinteresuotoji šalis.

Darbuotojo, kaip lygiavertio partnerio, svarbumas ryškiai atsiskleidžia organizacijai priimant sprendimą dėl darbuotojo įdarbinimo ir jo atleidimo. Žmonių išteklių verbavimo ir atrankos funkcijoje akcentuotinas sąžiningas elgesys su

potencialiais kandidatais, nes nesąžiningumas su kandidatais dėl išsūkių darbe nevertina potencialaus darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio. Realistinis darbo apibūdinimas pateikia kandidatui aiškia informaciją apie gerus ir blogus darbo požymius dar prieš pastarajam sutinkant dirbti. Be to, realistinis apibūdinimas gali pasitarnauti kaip prevencinė darbuotojų kaitos priemonė (Becker, Smith, 2013). Beje, kadangi viena darbuotojų kaitos priežasčių – didelis darbuotojo ir darbo neatitikimas, tai Harry (2014) teigia, kad tvarumas reikalauja, kad organizacija praplėstų atrankos instrumentų spektrą nuo „*klasikinio trio*“ (paraiška, interviu ir rekomendacijos) ir fokusuotųsi į giluminius interviu bei vertinimo centrus. Žvelgiant iš darbuotojų atleidimo valdymo funkcijos, Zaugg ir kt. (2001) pažymi, kad turi būti įvertintos abiejų šalių (darbuotojo ir organizacijos) reikmės, be to, neturi būti padaryta žala organizacijos įvaizdžiui darbo rinkoje. Literatūroje akcentuojamas deramas elgesys su darbuotoju, organizacijai suvokiant atleidimo pasekmes organizacija ir darbuotojui (Clarke, 2011b). Harry (2014) teigimu, Jungtinės Karalystės ir kitų Europos valstybių praktika rodo, kad organizacijos priima sprendimą neatleisti darbuotojų ir juos išlaikyti net ir krizės sąlygomis. Tokios organizacijos ne tik pripažįsta „kvailyste atleisti vertingus darbuotojus“ (Harry, 2014, p. 411), suprantančius organizacijos kultūrą ir lūkesčius, bet ir sutaupo naujų darbuotojų verbavimo, atrankos, socializacijos ir kitas išlaidas, kurios atsirastų pagerėjus situacijai rinkoje. Taigi, eliminuojama situacija, kai išlaidų taupymas atleidžiant darbuotojus gali sukelti neigimas pasekmes ilgalaikėje perspektyvoje (Clarke, 2011a).

Mokslinėje literatūroje identifikuojama kontradermė su darbuotojo kaip partnerio traktavimu. Ji egzistuoja tada, kai organizacijos nesiima veiksmų tokiose situacijose, kai darbuotojai dėl tam tikrų priežasčių sutinka dirbti nesaugiomis darbo sąlygomis manais į užimtumo galimybę (Jackson ir kt., 2011).

**Darbuotojų dalyvavimas.** Dalyvavimas implicitiškai ar eksplicitiškai minimas daugelio autorių, nagrinėjusių tvarumo ir žmonių išteklių sąsajas, darbuose (Ehnert 2011; 2014; Zaugg, 2009). Disertacijoje vartojamas terminas „*dalyvavimas*“ kaip apibendrinamoji sąvoka, nes tvaraus žmonių išteklių valdymo literatūroje vartojamos ir kitos savo esme panašios sąvokos, pvz., darbuotojų balso pasireiškimas (Brewster, Croucher, Wood ir Brookes, 2007; Budd, 2004; Donnelly, Proctor-Thomson, 2011).

Nors dalyvavimas nėra naujas konstruktas vadybos literatūroje, tačiau, pasak Glew, O'Leary-Kelly, Griffin ir van Fleet (1995), jis vis dar išlieka „mistinis“. Nesant sutarimo dėl konstrukto definicijos, mokslinėje literatūroje gausu sampratų, akcentuojančių skirtingus aspektus. Glew ir kt. (1995) dalyvavimą apibūdina kaip sąmoningas ir iš anksto apgalvotas individų pastangas aukštesniame organizacijos lygyje atlikti tam tikrą vaidmenį arba individų ar grupių galimybę žemesniame organizacijos lygmenyje pareikšti savo svaresnį balsą vienoje ar kitoje organizacijos tikslų įgyvendinimo srityje. Fuller ir kt. (2006) dalyvavimą vertina kaip vienos dimensijos konstrukta, Wilpert (1998) dalyvavimą laiko multidimensiniu konstruktu ir jį apibūdina kaip formų, kuriomis individai, grupės, kolektyvai gina savo interesus, įvairovę. Vadybinis požiūris dalyvavimą nagrinėja kaip instrumentą,

didinančių darbuotojų prisirišimą ir lojalumą organizacijai, tuo tarpu humanistinis požiūris vertina dalyvavimą kaip palankų žmonių išteklių augimui ir kaip konstruktyvų, patenkinantį socialinius poreikius (Joensson, 2008).

Žvelgiant iš multidimensiškumo aspekto, galima analizuoti skirtingas dalyvavimo dimensijas, tokias kaip įtaka, forma ar sprendtinis problemos. Wilpert (1998) teigia, kad skirtingos dalyvavimo formos gali apimti skirtingą įtakos laipsnį, vadinamą „*dalyvavimo intensyvumu*“. Dalyvavimo intensyvumas – tai įtakos ar galios laipsnis (mastas), kuriuo interesai ar apsisprendimas yra ginamas. Dalyvavimo forma nurodo, ar darbuotojas dalyvauja kaip individas ar kaip grupė. Skirtinga dalyvavimo forma reiškia skirtingą sprendimo procesą ir potencialiai skirtingus rezultatus darbuotojų požiūrio ir santykių lygmenyje.

Dalyvavimas galimas sprendžiant labai įvairias problemas, o skirtingumas išryškėja išskiriant problemas, susijusias su darbu, ir problemas, susijusias su organizacija. Problemos, susijusios su darbu – tai problemos, susijusios su darbuotojų tiesiogine padėtimi, atliekant darbą („*artimos problemas*“), tuo tarpu organizacinės problemos siejamos su darbuotojams tolimesne organizacijos aplinka („*tolimos problemas*“). Artimų problemų pavyzdžiu gali būti darbo laiko nustatymas, darbo užduočių paskirstymas, o sprendimai dėl finansinių klausimų yra jau tolimesnės problemos. Paprastai organizacijose tolimų problemų sprendimas sietinas su darbuotojų atstovų dalyvavimu (Joensson, 2008). Sprendinių problemų išsamesnį aprašą pateikia Shaskin (1976, cit. iš Bolfikova, Hrehova ir Chrenova, 2009), kuris nagrinėja dalyvavimą kontekstinėje aplinkoje ir išskiria keturis dalyvavimo tipus, t. y. dalyvavimą nustatant tikslus; dalyvavimą priimant sprendimus; dalyvavimą sprendžiant problemas ir dalyvavimą vystant ir įgyvendinant pokyčius organizacijoje. Dundon, Wilkinson, Marchington ir Ackers (2004) išskiria keturias darbuotojų balso pasireiškimo formas: individualus nepasitenkinimas, kolektyvinis atstovavimas, prisidėjimas prie sprendimų priėmimo bei abipusiškumo ir bendradarbiavimo demonstravimas.

Darbuotojų dalyvavimas yra Zaugg (2009) tvarumo deimanto dedamoji. Pasak Zaugg (2009), tvaraus žmonių išteklių valdymo išeities taškas – darbuotojai patys aktyviai dalyvauja procesuose ir todėl valdymo proceso grandinėje vyksta transformacija: darbuotojai iš objekto tampa subjektu. Akcentuotina, kad dalyvavimas įmanomas tik tada, kai egzistuoja su atsakomybe susieta sprendimų priėmimo laisvė. Be to, Zaugg (2009) pabrėžia, kad dalyvavimas nėra tik dvipusis santykis tarp dirbančiųjų ir už žmonių išteklių valdymą atsakingų darbuotojų: siaurąją prasme analizuojamas trišalis santykis (darbuotojai, vadovai ir žmonių išteklių ekspertai), o plačiąją prasme nagrinėtinas daugiašalis santykis (kolegos, išoriniai patarėjai, giminės, biudžetinės organizacijos ir t.t.).

Darbuotojų dalyvavimo orientacija pasireiškia visose klasikinėje žmonių išteklių valdymo funkcijoje organizacijai sudarant sąlygas, o darbuotojams aktyviai teikiant veiklos tobulinimo pasiūlymus (Zaugg, 2009). Pasak Becker ir Smith (2013), svarbu užtikrinti, kad vadovai bendrautų su darbuotojais ir pateiktų jiems grįžtamąjį ryšį. Galima praktika – vadovų ir darbuotojų apvalūs stalai kas mėnesį.

Žvelgiant iš atskirų funkcijų perspektyvos, darbuotojų dalyvavimo orientacija pasireiškia verbavimo ir atrankos bei adaptacijos funkcijose per santykį su

potencialiais ir naujais darbuotojais; atlygio funkcijoje – per skatinimą (piniginį ar nepiniginį) už pasiūlymų teikimą, darbuotojų mokymo ir ugdymo – per mokymo planų sudarymą, karjeros valdyme – įtraukime sudarant karjeros planą. Becker ir Smith (2013) teigimu, komandiniu darbu grindžiamose organizacijose, tokiose kaip *Harley-Davidson*, komandos nariai įtraukiami į darbuotojų atrankos, mokymo ir ugdymo procesus.

Tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekste dalyvavimo intensyvumas, forma, tipas, sprendiniai klausimai yra svarbūs analizės objektai. Organizacijoje yra būtina, bet nepakankama sąlyga tik sudaryti darbuotojams dalyvavimo sąlygas, būtina, kad dalyvavimas žmonių išteklių valdyme pasižymėtų intensyvumu, dalyvavimo formos derėtų su dalyvavimo tipais, o dalyvavimas būtų realizuotas sprendžiant tiek „*tolimas*“, tiek „*artimas*“ problemas.

**Darbuotojų potencialo vystymas.** Darbuotojų potencialo vystymas reiškia, kad nepakanka tik ugdyti šiuo metu reikiamas darbuotojų kompetencijas, būtina identifikuoti ateityje reikalingus gebėjimus ir įgūdžius bei juos ugdyti. Taigi, išryškėja sąsaja su ilgalaikiškumo orientacija. Beje, tvarumas reikalauja didesnio realaus dėmesio žmonių išteklių mokymui ir ugdymui, tuo labiau, kad organizacijų patirtis atskleidė, jog griežtas lėšų mokymui ir ugdymui mažinimas, net ir esant ekonominei krizei, sukelia ilgalaikes problemas (Harry, 2014).

Mokslinės literatūros analizė leidžia identifikuoti keletą aspektų, susijusių su praktiniu minėto principo realizavimu. Visų pirma, tiriamas organizacijos požiūris į darbuotojus keliant klausimą – ar darbuotojai yra nulinis inventorių, ar palaipsnė investicija (Becker, 2011). Nors tiksliai laiku (angl. *just-in-time*) koncepcija yra pasiūlyta ir žmonių išteklių valdymui (Cappelli, 2008a), tačiau tai, kad darbuotojai yra labiau „*pokyčių agentai*“, o ne tik „*žinių kaupykla*“ (Becker, 2011, p. 4), lemia, kad į darbuotojus yra tikslinga žiūrėti kaip į investiciją, o ne kaip į išlaidas (Becker, 2011).

Antra, svarbi principinė pozicija, atsakant į klausimą, ar darbuotojai organizacijoje yra ugdomi, ar reikiamos kompetencijos perkamos darbo rinkoje. Becker (2011) teigimu, talentų pirkimas rinkoje organizacijoms gali atrodyti patrauklus (taikiny – žinios ir įgūdžiai, reikalingi organizacijai), tačiau paprastai tai brangiai kainuoja, ypač, jei pasitelkiami „*galvų medžiotojai*“. Be to, darbuotojai iš išorės gali skatinti nusivylimą vidinės karjeros mechanizmu ir prisidėti prie esamų darbuotojų frustracijų. Taigi, tvarumo kontekste svarbu ugdyti esamų darbuotojų kompetencijas.

Trečia, būtinas tinkamas dėmesys darbuotojų gebėjimų ir žinių patikrinimui atrankos proceso metu. Schmidt ir Hunter (1998) teigimu, tai, kad darbuotojai atrenkami pagal kognityvinius gebėjimus, padidina darbuotojų veiklos rezultatus, atliekant bet kurį darbą, vienu standartiniu nuokrypiu. Nors gebėjimas ir pasirengimas mokytis, kaip geresnių veiklos rezultatų išankstinė sąlyga, paprastai akivaizdus žinių darbuotojų atveju, tačiau visų kandidatų gebėjimo mokytis patikra nulemia, kad organizacijoje bus įdarbinti tie, kurie pasižymės greitesniu žinių įgijimu ir tokiu būdu geresniais veiklos rezultatais (Becker, 2011; Jackson ir kt., 2011).

Ketvirta, literatūroje diskutuojama, koks turi būti mokymo ir ugdymo intensyvumas bei kas turi padengti išlaidas, nes ugdymo ekonominis naudingumas taip pat svarbus. Dėl darbuotojų kaitos baimės gali nutikti, kad organizacija minimizuoja darbuotojų mokymą ir ugdymą. Tačiau Hansson (2007) empirinis tyrimas atskleidžia, kad vienas iš esminių faktorių, darančių įtaką pelnui, yra investicijų į mokymus intensyvumas. Ekonominis veiklos rezultatas – mokymų ekonominė nauda nusveria darbuotojų kaitos išlaidas. Siūlymai, kad darbuotojai patys mokėtų už mokymąsi, preziumuoja, kad darbuotojai yra vieninteliai ugdymo naudos gavėjai (Cappelli, 2008a), o tai nedera su tvarumo idėja.

Penkta, nagrinėjami mokymosi ir ugdymo formos ir būdai. Taupydamos išlaidas, norėdamos standartizuoti mokymų medžiagą, taip pat sprendamos geografinių nuotolių problemas, kai kurios organizacijų pakeitė tiesioginį kontaktinį mokymą į nuotolinį (*online*) mokymą. Tačiau išryškėja neigiama technologinių pasiekimų pasekmė – darbuotojai praranda sąveiką su patyrusiais kolegomis ir galimybę pažinti organizacijos kultūrą. Tvarumas išryškėja tada, kai taikomas suderintas požiūris, apimantis nuotolinio (*online*) ir tiesioginio bendravimo sesijas (Becker, Smith, 2013).

Analizuojant naujų darbuotojų mokymą, literatūroje nurodoma žalinga praktika, kai darbuotojai mokosi patys iš savęs. Kaip negatyvūs tokio mokymosi pasekmių pavyzdžiai įvardijami išsiskindę blogi įpročiai, kuriuos gali būti sunku pakeisti, arba klientų aptarnavimo įgūdžių stygius. Po neadekvataus įvadinio mokymo, darbuotojus skubiai perkeltiant į darbinės pozicijas, gali iškilti organizacijos teikiamų paslaugų kokybės problemų. Be to, darbuotojai yra linkę susižeisti darbe pirmaisiais darbo metais arba tada, kai atlieka naujas ar neįprastas užduotis (Becker, Smith, 2013).

Nagrinėjant patirties perdavimą organizacijoje, akcentuotinas sąlygų sudarymas (bendros komandos, mentorystė), kadangi ilgiau dirbantieji gali išsigąsti naujai pasamdytų darbuotojų ir imti slėpti informaciją bei išteklius klaidingai bandydami apsaugoti savo darbą (Becker, Smith, 2013). Be to, tikslinga įvertinti darbuotojų pastangas perduoti patirtį, kadangi tada tikėtina, kad jie atviriau dalinsis specializuotomis žiniomis su naujaisiais darbuotojais (Becker, Smith, 2013).

Šešta, pabrėžiama netiesioginė darbuotojų ugdymo vertė, nes tai yra esminis elementas pritraukiant naujus darbuotojus, taip pat suteikia darbuotojams, pageidaujantiems nutraukti darbo santykius, daugiau galimybių sėkmingai darbo paieškai (Carvalho, Cabral-Cardoso, 2008). Taigi, didinamas darbuotojų gebėjimas įsidarbinti, tačiau, iš principo akcentuotina, jog mokymu ir ugdymu darbuotojams perduodamas pranešimas, kad organizacija yra suinteresuota juos išlaikyti ilgalaikėje perspektyvoje.

Septinta, akcentuoja, kad reikia ugdyti ne tik kuriuos nors gebėjimus, bet ir gebėjimus, labiau skirtus tvarumui organizacijos lygmenyje siekti (Harry, 2014).

**Partnerystė su išore.** Žvelgiant iš tvarumo perspektyvos organizacija turi ne tik užtikrinti, kad ji pritrauks ir išlaikys talentingą darbo jėgą, bet lygiai taip pat užtikrinti, kad išlaikys prieigą prie pageidaujama žmonių grupių. Partnerystės su išore principas glaudžiai susijęs su organizacijos orientacija į suinteresuotas šalis.

Ryškesniausiai šis principas atskleistas Ehnert (2009a) tvaraus žmonių išteklių valdymo modelyje, pagrįstame į turinį orientuota tvarumo interpretacija. Ehnert (2009a, 2011, 2014) akcentuoja glaudų bendradarbiavimą su žmonių išteklių „išstakomis“, pabrėždama santykį su darbo rinka, švietimo institucijomis, nevyriausybinėmis organizacijomis ir netgi darbuotojų šeimomis. Galimomis abipusių naudingų santykių formomis įvardijami mokymosi išlaidų padengimas, stipendijos, mokymosi visą gyvenimą rėmimas, bendradarbiavimas su mokyklomis ir universitetais. Beje, Zaugg (2009) suinteresuotų šalių matricioje švietimo institucijas priskiria vidutinio svarbumo grupei.

Partnerystės su išore principas atsiskleidžia darbuotojų verbavimo ir atrankos funkcijoje: darbo mugės, profesinės mokyklos gali būti efektyviai panaudotos pritraukti tinkamus darbuotojus į organizaciją. Be to, organizacijos gali rinktis: samdyti globaliai ar kurti darbo vietas, remiant vietas bendruomenę (Becker, Smith, 2013).

Partnerystės su išore kontekste svarbus tarporganizacinis santykis. Žvelgiant iš tvarumo perspektyvos organizacijos turi remti viena kitą ugdydamos žmonių išteklius. Tačiau pastebima priešinga tendencija, kurią galima iliustruoti retoriniu klausimu – „kodėl mes turime ugdyti žmones, kai mūsų konkurentai tai nori daryti už mus“ (Cappelli, 2008b, p. 76). Taigi, mokymų išlaidų nepasidalijimas tarp organizacijų vertintinas kaip antitvarumas.

Beje, partnerystė su išore darbuotojų mokymo ir ugdymo funkcijoje aiškiausiai atsiskleidžia per santykį su švietimo institucijomis mokant ir ugdant savus darbuotojus.

**Lankstumas.** Lankstumo ir žmonių išteklių valdymo sąsaja yra plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje (Akingbola, 2013; Carvalho, Cabral-Cardoso, 2008; Lopez-Cabrales, Valle ir Galan, 2011). Dėl konstrukto dviprasmiškumo pateikiamas skirtingas lankstumo formų klasifikavimas.

Viena iš klasifikacijų yra išskiriant du lankstumo tipus: funkcinį (angl. *functional*) ir kiekinį (angl. *numerical*). Funkcinis lankstumas suprantamas kaip gebėjimas atsakyti į verslo pokyčius turint įgūdžių gausa pasižyminčius, mokančius prisitaikyti ir mobilius darbuotojus. Kiekinis lankstumas sietinas su organizacijos gebėjimais keisti žmonių išteklių kiekį priklausomai nuo verslo poreikio (Carvalho, Cabral-Cardoso, 2008). Ilgą laiką šios dvi lankstumo perspektyvos buvo suvokiamos kaip alternatyvios, tai vedė dualumo koncepcijos ir darbo rinkos segmentacijos į „geri darbai“ bei „blogi darbai“ link. Tačiau pastaruoju metu vis daugiau pritarimo sulaukia pozicija, kad organizacijoms reikia daugialypio ir paralelinio lankstumo (Sparrow, 1998). Aiški pasireiškimo forma yra ta, kad organizacija tuo pat metu gali naudoti skirtingas lankstumo formas skirtingoms žmonių išteklių grupėms (Carvalho, Cabral-Cardoso, 2008). Wright ir Snell (1998) pateikia kitą lankstumo klasifikaciją, išskirdami išteklių lankstumą ir koordinacijos lankstumą. Išteklių lankstumas žmonių išteklių valdyme reiškia laipsnį, kuriuo žmonių išteklių valdymo veiklos gali būti pritaikomos ir taikomos įvairiose situacijose. Koordinacijos lankstumas parodo, kaip greitai žmonių išteklių valdymo veiklos gali būti „perdėliotos“ (angl. *redeployed*). Pasak Zaugg (2009), lankstumas gali būti

analizuojamas per keturias poveikio dimensijas: darbo laiko, darbo vietos, kiekybinę ir kokybinę sudėtį. Nagrinėjant tvarumo ir lankstumo sąsajas, svarbus Kozica ir Kaiser (2012) įdirbis sujungiant lankstumo tipus ir 3E bei pateikiant strategijas, kaip kovoti su įtampa.

Vadovaujantis teorinėmis nuostatomis lankstumo raiška tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekste nagrinėjama atsižvelgiant į du lankstumo tipus: funkcinį ir kiekinį, bei darbo laiko dimensiją. Funkcinis lankstumas paprastai tampa įmanomas dėl darbo rotacijos ir darbuotojų pavadavimų. Vykdam rotaciją, lankstumas yra naudingas abiem šalims – darbuotojui ir darbdaviui, nes asmens ir darbo atitikimo konstatavimas yra atidedamas. Be to, darbo rotacija leidžia vadovams suprasti esminius vertę kuriančius kitų padalinių procesus, o darbuotojams – padidinti gebėjimą įsidarbinti. Taip pat akcentuotina, kad funkciniam lankstumui reikalingi įsipareigoję ir įgūdžių turintys darbuotojai, o tai pasiekti galima investuojant į mokymus ir ilgalaikius užimtumo santykius. Kiekinis lankstumas sietinas su darbuotojų atleidimu bei laikinu įdarbinimu tam tikrų asmenų grupių, pvz., studentų. Darbo laiko lankstumas leidžia veiksmingiau derinti darbuotojo ir darbdavio interesus.

**Darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas.** Teisinio reglamentavimo laikymasis yra būtina kiekvienos organizacijos veiklos sąlyga. Cohen ir kt. (2012) teigimu, darbo santykius reglamentuojančių normų laikymasis yra pradinis tvaraus žmonių išteklių valdymo taškas. Tai patvirtina egzistuojančios tvarumo (socialinės atsakomybės) vertinimo metodikos (Jungtinių Tautų Pasaulinio susitarimo principai; Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos gairės tarptautinėms bendrovėms; ISO 26000 standartas, SA8000, Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos karkasas), į kurias yra įtraukti su žmogaus teisėmis ir darbo santykiais susiję vertinimo kriterijai.

Tačiau iškyla klausimas – jeigu organizacija tikrai laikosi teisės aktų reikalavimų, tačiau daugiau nevykdo jokių pozityvių veiksmų siekiant 3E įgyvendinimo, ar to pakanka tvarumui siekti? Tvaraus žmonių išteklių valdymo literatūroje konstatuojama, kad organizacijos turi daryti daugiau nei numato darbo teisės aktai.

**Darbuotojų bendradarbiavimas.** Brown ir Shields (2011), vadovaudamiesi Lazear (1989), pateikia turnyro teoriją, kuri gali būti bendradarbiavimo poreikio pagrindimas. Pagal turnyro teoriją, konkuruodami darbuotojai jaučia stiprią paskatą pakenkti kitiems, nes taip gali pagerinti savo veiklos rezultatus ir laimėję gauti atlygį. Empirinių tyrimų rezultatai atskleidžia bendradarbiavimo svarbą darbo atlygio ir pagalbos darbuotojams kontekstuose. Van Dijk, Sonnemans ir van Winden (2001) nustatė, kad atskirų komandos narių darbo užmokesčiui esant skirtingam, darbuotojai yra labiau linkę dirbti su „prastesniais“ kolegomis tam, kad padidintų savo galimybes gauti didesnę įvertinimą. Encinosa, Gaynor ir Rebitzer (2007) nustatė, kad gydytojai, kurių darbo užmokestis nepriklauso nuo pacientų, linkę labiau konsultuoti kolegas.



**Pagarba darbuotojui.** Pagarbus požiūris į darbuotoją disertacijoje apima Rowan (2000) išskirtas dvi dedamąsias: lygybės teisę, išreiškiamą per įvairovės valdymą, ir teisę į gerovę, išreiškiamą per darbuotojo teisę įgyvendinti savo asmeninius tikslus.

Mokslinė literatūra įvairovę apibrėžia kaip sociodemografinę charakteristiką, tokią kaip lytis, amžius, tautybė ir pan. (Janssens, Zanoni, 2005). Harison, Price ir Bell (1998) pateikia dvidimensį įvairovės skirstymą – paviršinio lygmens įvairovė ir gili įvairovė. Paviršinio lygmens atveju išskirtiniai pokyčiai yra aiškiai matomi – lytis, amžius, o gilios įvairovės atveju požymiai nėra būtinai aiškiai pastebimi, nes tai siejasi su asmens požiūriu, vertybėmis (pvz., religinės pažiūros).

Mokslinėje literatūroje galima identifikuoti keletą tyrimų krypčių: arba tiriama sociodemografinių charakteristikų įtaka su darbu susijusiems rezultatams, pvz., inovacijoms, kūrybiškumui (Bassett-Jones, 2005; Ostergaard, Timmermans ir Kristinsson, 2011), arba nagrinėjamas diskriminacinių praktikų taikymas – „stiklinės lubos“, darbo užmokesčio skirtumas, segregacija (Janssens, Zanoni, 2005). Beje, įvairovė gali skatinti tiek teigiamus, tiek neigiamus organizacijos veiklos rezultatus (Ng, Burke, 2005; Roberge, van Dick, 2010).

Teisė į gerovę suprantama kaip teisė siekti asmeninių interesų ir tikslų. Teisė siekti asmeninių tikslų nereiškia, kad organizacijos veikla turi būti nukreipta jos darbuotojų asmeninių tikslų siekimui (tai deklaruoja moralinė suinteresuotų šalių teorija). Tačiau tai reiškia, kad organizacija turi pripažinti darbuotojų interesų ir tikslų egzistavimą (Rowan, 2000).

Pagarbaus požiūrio į darbuotoją principas atsiskleidžia visose klasikinėse žmonių išteklių valdymo funkcijose: pradedant žmonių išteklių atranka ir verbavimu, kai darbo skelbimuose negali būti nuorodų į asmens lytį ir kitas sociodemografines charakteristikas, bei baigiant darbuotojų atleidimu, kai tinkamu pagrindu sociodemografinis požymis nėra laikomas. Visose funkcijose galima interesų derinimo raiška.

Apibendrintas tvaraus žmonių išteklių valdymo principų pasireiškimas žmonių išteklių valdyme pateikiamas 2.7 lent.

### 2.7 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų teorinė raiška

Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai	Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų teorinė raiška
Įgalaikiškumo orientacija	Apsirūpinimas darbo jėga ateityje
	Ateities darbo jėgos poreikių identifikavimas
	Organizacijos ir darbuotojų bendras vertybinis pamatas
	Požiūrio „samdyti ir atleisti“ eliminavimas
Žmonių išteklių tausojimas	Profesinės sveikatos vadyba
	Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas
	Streso mažinimas
	Pagrįstas minimalaus darbo užmokesčio mokėjimas
	Darbo krūvio balansavimas
Ekonominio efektyvumo siekimas	Pelno siekimas

## 2.7 lentelės tęsinys

Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai	Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų teorinė raiška
Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	Sąžiningas (tinkamas) elgesys su potencialiais kandidatais
	Sąžiningas elgesys su atleidžiamais darbuotojais
	Atleidimo pasekmių organizacijai ir darbuotojui įvertinimas
	Sofistikuotų atrankos instrumentų ir technikų taikymas
Aplinkos tausojimas	Išteklių taupymas
	Vykimo į darbą (transporto) alternatyvos
	Aplinkos tausojimo mokymai
	Organizacijos kaip tausojančios aplinką pozicionavimas
	Darbuotojų veikla vertinama pagal aplinkos tausojimo kriterijus
	Darbuotojų atlygis siejamas su aplinkos tausojimo rodikliais
	Darbuotojų atlygis siejamas su žinių ir gebėjimų aplinkos tausojimo srityje įgijimu
Darbuotojų dalyvavimas	Organizacinės sąlygos darbuotojams teikti pasiūlymus ir dalyvauti priimančioms sprendimams
	Skirtingos dalyvavimo formos
	„Artimi“ ir „tolimi“ sprendiniai klausimai
Darbuotojų potencialo vystymas	Darbuotojų ugdymas, o ne kompetencijų pirkimas išorėje
	Gebėjimų patikrinimas
	Naujų darbuotojų įvadinis mokymas
	Patirties perdavimas
	Tvarumo gebėjimų ugdymas
	Gebėjimas įsidarbinti
Partnerystė su išore	Partnerystė su švietimo institucijomis
	Sąveika su organizacijos partneriais
	Tarporganizacinė partnerystė ugdant darbuotojus
	Darbo vietų kūrimas vietos bendruomenei
Lankstumas	Darbuotojų rotacija
	Darbuotojų pavadavimas
	Lankstus darbo grafikas
Pagarbus požiūris į darbuotoją	Sociodemografinių charakteristikų darbo santykių valdyme eliminavimas
	Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas
Darbuotojų bendradarbiavimas	Darbuotojų tarpusavio parama
	Nekonkuruojantis darbuotojas
	Vadovų ir darbuotojų aktyvus ryšys
Darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas	Socialinės ir kitos privilegijos, lengvatos

Apibendrinant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų analizę, galima teigti, kad dvylika principų suformuluoti remiantis trimis kilmės šaltiniais (tvarumo konstrukto požymiais, koncepcinėmis išvalgomis, siejančiomis tvarumą ir žmonių išteklių valdymą bei tvaraus žmonių išteklių valdymo literatūra). Mokslinėje literatūroje identifikuota principų raiška atspindi įgyvendinamas bei tikėtinas organizacijų praktikas, nukreiptas tvarumo dimensijos implikacijos žmonių išteklių valdyme link. Siekiant visapusiškos implikacijos, būtina vertinti poveikį darbuotojams, todėl kitame poskyryje pateikiama tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikio darbuotojams analizė.

## 2.4. Tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikis darbuotojams

Analizuojant žmonių išteklių valdymo sukeliamą poveikį, galima išskirti du poveikio pasireiškimo aspektus: poveikio objektą ir poveikio pobūdį. Kalbant apie poveikio objektą, akcentuotina, kad nors žmonių išteklių valdymas sukelia pasekmes tiek organizacijos žmonių ištekliams, tiek organizacijai, tiek visai visuomenei (pasekmių pavyzdžiai pateikti Ehnert (2009a), Kramar (2014), tačiau poveikis žmonių ištekliams yra tas poveikis, kuris tiesiogiai transformuojasi į poveikį visai organizacijai ir visuomenei.

Žvelgiant iš poveikio pobūdžio perspektyvos, akcentuotina, kad poveikis gali būti dvilypis: teigiamas ir / arba neigiamas (2.1 pav.).



2.1 pav. Žmonių išteklių valdymo poveikio darbuotojams dvilypumas

Žmonių išteklių valdymo paralelinis poveikis darbuotojams ir organizacijos veiklos rezultatams mokslinėje literatūroje aiškinamas naudojant kelias perspektyvas. Pagal abipusės naudos perspektyvą (angl. *mutual gain perspective*) (Appelbaum, Bailey, Berg ir Kalleberg, 2000) žmonių išteklių valdymas suteikia naudą tiek organizacijai (finansiniai rezultatai), tiek darbuotojui (pvz., pasitenkinimas darbu). Tačiau empirika atskleidžia ir neigiamas žmonių išteklių valdymo pasekmes darbuotojui (Mariappanadar, Kramar, 2014). Jas bando paaiškinti kritinio žmonių išteklių valdymo mokyklos atstovai (Legge, 2005), kurie pripažįsta prieštaraujančių pasekmių perspektyvą. Taigi, žmonių išteklių valdymas gali būti ne tik kad nenaudingas, bet net ir žalingas darbuotojui. Tvarus žmonių išteklių valdymas pateikiamas kaip trečioji perspektyva, pabrėžiant sintezės efektą, pagal kurį geresni organizacijos veiklos rezultatai ir darbuotojo gerovė yra ne vienas kitą paneigiantys, bet vienas kitą stiprinantys komponentai (Mariappanadar, Kramar, 2014).

Kaip jau minėta, vyraujanti žmonių išteklių valdymo literatūra fokusuojasi į finansinius veiklos rezultatus, o poveikis žmonių ištekliams dažniausiai atlieka mediatoriaus vaidmenį; tuo tarpu negatyvus poveikis yra ignoruojamas (Mariappanadar, 2012a, 2012b; Sotome, Tkahashi, 2014). Ši pozicija atitinka Boselie, Dietz ir Boon (2005) mokslinės literatūros analizę, kai nustatyta, kad negatyvus poveikis nėra dažnai nagrinėjamas organizacijos veiklos rezultatų kontekste. Budhwar ir Mellani (2007) pabrėžia, kad darbuotojų, šeimos ir visuomenės, kurie patiria neigiamą žmonių išteklių valdymo poveikį, nuomonė paprastai nėra analizuojama žmonių išteklių valdymo literatūroje.

Mariappanadar (2003, 2012a, 2012b, 2014) ir Mariappanadar ir Kramar (2014) nagrinėja tvarų žmonių išteklių valdymą kaip konstrukta minimizuojant žmonių išteklių valdymo sukeliamą negatyvų poveikį (įvardijant jį ir kaip „žalą“)

darbuotojams ir visuomenei, kartu didinant organizacijos pelningumą. Taigi, nėra paneigiama ekonominio pelningumo logika, tačiau atkreipiamas dėmesys į organizacijos žmonių išteklių valdymo sugeneruotų socialinių kaštų perkėlimą kitoms suinteresuotoms šalims. Mariappanadar (2014) išskiria 3 žalos darbuotojams grupes: psichologinę žalą (neigiama gerovė, su darbu susiję savizudybės, psichologinė trauma), socialinę žalą (skrybys, darbo ir šeimos konfliktas, prievarta namuose) bei sveikatos žalą (stresas, depresija, priklausomybė nuo alkoholio ir narkotikų).

Analizuojant neigiamą poveikį, pateikiamas išorinio poveikio konstruktas. Vadovaujasi Papandreou (1994, p. 5, cit. iš Mariappanadar, 2014b) pateikta definicija, kad išorinis poveikis – „tai kas yra, kai vieno subjekto veiksmai tiesiogiai veikia kito subjekto aplinką, tačiau poveikis nėra išreikštas kaina“. Išorinis poveikis yra tai, kas finansiškai nepaveikia pačios organizacijos, tačiau daro įtaką visos visuomenės gyvenimo standartams. Išorinis poveikis skirstomas į teigiamą ir neigiamą. Teigiamas poveikis – tai, kas suteikia naudą visuomenei, tačiau tokiu atveju organizacija negali maksimizuoti pelno akcininkams. Neigiamas poveikis yra tai, kas organizacijai nieko nekainuoja, tačiau atsiranda žala kitoms suinteresuotoms šalims, bendrai visai visuomenei. Taigi, organizacijai neabsorbuojant savo veiklos socialinių išlaidų atsiranda negatyvus išorinis poveikis. Kaip jau minėta, negatyvus poveikis grindžiamas socialinių išlaidų (angl. *social cost*) teorija. Kapp (1976, cit. iš Mariappanadar, 2014b) teigia, kad socialinės išlaidos yra perkeliamos silpniausiai visuomenės daliai – individams, kadangi pastarieji negali apsiginti.

Ehnert (2009a) akcentuoja, kad iš vienos pusės, organizacijos susiduria su darbo jėgos stygiaus problema, iš kitos pusės organizacijos taiko darbo jėgos išlaidų mažinimo strategijas, tokias kaip darbuotojų mažinimas ar užsakomosios paslaugos (angl. *outsourcing*) ir tai sukelia paradoksinę situaciją, kai žmonių išteklių valdymo praktikos, turinčios užtikrinti organizacijos sėkmę, gali mažinti organizacijos strateginius gebėjimus ir kelti grėsmę organizacijos gyvybingumui (Wright, Snell, 2005).

Taigi, žmonių išteklių valdymo poveikiui darbuotojams esant dvilypiam, tvarumo dimensijos implikacija į žmonių išteklių valdymą suponuoja, kad žmonių išteklių valdymas ne tik siektų maksimizuoti teigiamą, bet ir minimizuotų neigiamą poveikį darbuotojams. Toliau aptariamos neigiamo ir teigiamo poveikio dedamosios.

**Tvaraus žmonių išteklių valdymo neigiamo poveikio darbuotojams dedamosios.** Vadovaujantis tvaraus žmonių išteklių valdymo literatūra bei Mariappanadar (2012a; 2014a) pateiktu neigiamo poveikio darbuotojams valdymo modeliu, disertacijoje analizuojamas darbo stresas, darbo ir šeimos konfliktas ir perdegimas.

**Darbo stresas.** Selye (1973) stresą įvardija kaip žmogaus kūno nespecifinį atsaką į bet kokio pokyčio poreikį. Analizuojant darbo stresą, jis apibrėžiamas kaip asmens suvokiamas neatitikimas tarp aplinkos reikalavimų ir jo gebėjimų tuos reikalavimus įvykdyti (Ongori, Agolla, 2008). Vadovaujantis Europos Komisijos dokumentais, stresas darbe – tai individo būklė, pasireiškianti fiziniais, psichologiniais ar socialiniais sutrikimais arba negalavimais, o ją sukelia tai, kad

žmonės jaučia nesugebantys vykdyti jiems keliamų reikalavimų arba pateisinti lūkesčių (European Commission [EC], 2011). Taigi, stresą galima apibrėžti kaip bendrą procesą, kuriuo įvertiname ir reaguojame į tam tikrus grėsmę ar iššūkį keliančius įvykius (stresorius). Nors stresoriaus poveikis gali būti teigiamas, tačiau visgi dažniau stresoriai kelia grėsmę darbuotojams (Burba, Sitnikovas, Lankaitė, 2014). Europos Komisija su darbu susijusį stresą apibūdina kaip organizacijų struktūrinę problemą, kuri daro individualų poveikį kiekvienam darbuotojui (EC, 2011).

Macky ir Boxall (2008), atlikę empirinių tyrimų analizę, nustatė, kad darbo intensyvumas ir aukštos darbo atlikimo praktikos sukelia didesnę stresą. Godin ir Kittel (2004) tyrimas patvirtino, kad stresinės darbo sąlygos veda prastėjančios sveikatos būklės link, o tai nulemia didėjančią neatvykimą į darbą ir nedarbingumo laikotarpius. Mariappanadar (2012b) akcentuoja nedarbingumą kaip kovos su stresu strategiją bei pabrėžia streso įtaką darbuotojo asmeniniam gyvenimui (santykiai su šeimos nariais). Kira ir Lifvergren (2014) teigimu, žmonių išteklių vartojimas transformuojasi į stresą ir mažina darbuotojų gebėjimus veikti ir prisitaikyti. Taigi stresas, kurį patiria darbuotojas, nėra naudingas (atvirkščiai yra žalingas) ne tik individui, bet ir organizacijai, keliantis grėsmę jos gyvybingumui ilgalaikėje perspektyvoje. Tai suponuoja tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme svarbą. Tokiu būdu galima formuluoti hipotezę, teigiančią, kad:

*H1: kuo labiau tvaraus žmonių išteklių valdymo principai išreikšti organizacijoje, tuo mažesnis darbuotojų patiriamas darbo stresas.*

**Darbo ir šeimos konfliktas.** Darbo ir šeimos konfliktas apibūdinamas kaip tarpusavio vaidmenų konflikto forma, kai šeimos ir darbo vaidmenys yra abipusiškai nesuderinami (Greenhaus, Beutell, 1985, cit. iš Bakar, Salleh, 2015). Vaidmenų teorija yra pagrindinis teorinis požiūris, paaiškinantis konstrukta ir jį sukeliančius veiksnius. Darbuotojai negeba sėkmingai susidoroti su kiekvienu vaidmeniu, jeigu egzistuoja daugybės vaidmenų eilė, kuri ilgainiui veda prie vaidmenų konflikto. Darbuotojams tampa sudėtinga atlikti vaidmenis arba dėl ribotų išteklių (laiko ar energijos), arba skirtingų vaidmenų nesuderinamumo (darbuotojas *versus* šeimos narys) (Bakar, Salleh, 2015). Tarp kitų veiksnių, sukeliančių konfliktą, literatūroje įvardijami ir organizaciniai veiksniai – darbo laikas, per didelis darbo krūvis, o jie yra sietini su tvariu / netvariu žmonių išteklių valdymu. Tokiu būdu galima formuluoti hipotezę, teigiančią, kad:

*H2: kuo labiau tvaraus žmonių išteklių valdymo principai išreikšti organizacijoje, tuo mažesnis darbuotojų patiriamas darbo ir šeimos konfliktas.*

**Perdegimas** – tai metafora, kuri paprastai vartojama apibūdinti protinį nuovargį (Schaufeli, Bakker, 2004). Išskiriamos trys perdegimo dimensijos: išsekimas matuoja nuovargį, kai dėl jo nereaguojama į kitus žmones; cinizmas atspindi abejingumą (nesidomėjimą) ar santūrų požiūrį į darbą bendrai, nebūtinai į kitus žmones; profesinis efektyvumas apima socialinius ir nesocialinius profesinės veiklos atlikimo aspektus (Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova ir Bakker, 2002).

Pasak Kira ir Lifvergren (2014), žmonių išteklių vartojimas leidžia formuoti perdegimui, o tai mažina darbuotojų gebėjimus veikti ir prisitaikyti. Schaufeli, Taris ir van Rhenen (2008) tyrimo rezultatai atskleidė, kad nors perdegimas nebuvo

susijęs su viršvalandiniu darbu, bet pablogino socialinį funkcionavimą, sukėlė sveikatos problemas, nepasitenkinimą darbu bei žemą organizacinį įsipareigojimą. Tai suponuoja tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyje svarbą. Tokiu būdu galima formuluoti hipotezę, teigiančią, kad:

*H3: kuo labiau tvaraus žmonių išteklių valdymo principai išreikšti organizacijoje, tuo mažesnis darbuotojų patiriamas perdegimas.*

**Tvaraus žmonių išteklių valdymo teigiamo poveikio darbuotojams dedamosios.** Vadovaujantis vyraujančia tvaraus žmonių išteklių valdymo literatūra bei Ehnert (2009a) ir Kramar (2014) tvaraus žmonių valdymo modeliuose išskirtais teigiamo poveikio darbuotojams konstruktais, disertacijoje analizuojamas pasitikėjimas organizacija, organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu, subjektyvi gerovė bei sveikata.

**Pasitikėjimas organizacija.** Paine (2003) teigimu, pasitikėjimas paprastai apibūdinamas kaip santykių kokybės komponentas. Mokslinėje literatūroje, analizuojant pasitikėjimo konstrukta (Katou, 2013; Vanhala, Ahteela 2011) išskiriamas tarpasmeninis pasitikėjimas (pasitikėjimas žmonėmis) ir pasitikėjimas sistemomis (nuasmenintas pasitikėjimas). Disertacijoje žmonių išteklių valdymo poveikio teigiama dedamąja laikoma pasitikėjimas organizacija kaip nuasmenintu konstruktu. Katou (2013) teigimu, pasitikėjimas organizacija reiškia darbuotojo suvokiamą bendrą patikimumą organizacija. Pasak Vanhala ir Ahteela (2011), pasitikėjimas organizacija apima vaidmenis, sistemas ir reputaciją. Zaugg (2009) pasitikėjimą įvardija kaip išankstinę sąlygą tvariam žmonių išteklių valdymui. Žvelgiant iš ilgalaikiškumo perspektyvos svarbus darbuotojų tikėjimas, kad jeigu šiuo metu organizacija elgiasi sąžiningai, vadinasi, tai galioja ir ateities santykiams (DeConinck, 2010). Tokiu būdu formuojasi ateities santykiai tarp organizacijos ir darbuotojo, kurie gali daryti poveikį organizacijos sėkmei ilgalaikėje perspektyvoje. Tai išryškina tvarumo dimensijos svarbą. Taigi, galima formuluoti hipotezę, teigiančią, kad:

*H4: kuo labiau tvaraus žmonių išteklių valdymo principai išreikšti organizacijoje, tuo didesnis darbuotojų pasitikėjimas organizacija.*

**Organizacinis įsipareigojimas** – emocinė žmogiškųjų išteklių reakcija, kuri dažniausiai įvardijama kaip darbuotojo psichologinis prisijungimas prie organizacijos. Organizacinio įsipareigojimo koncepcija remiasi asmens emocinėmis reakcijomis į jį samdančios organizacijos charakteristikas ir tai yra susiję su atsidavimu organizacijos tikslams bei vertybėms, asmens vaidmeniu ir lojalumu organizacijai jos pačios labui (Petkevičiūtė, Kalinina, 2004).

Stiprų įsipareigojimą jaučiantys darbuotojai lieka organizacijoje susiklosčius bet kokioms aplinkybėms, yra produktyvesni, saugo organizacijos vertybes, pritaria organizacijos lūkesčiams bei tikslams (Allen, Meyer, 1996, cit iš Kumpikaitė, Rupšienė, 2008), yra laimingesni darbuotojai (Salancik, 1997, cit iš Kumpikaitė, Rupšienė, 2008), su noru prisideda prie tikslo siekimo (Conner, Patterson, 1982, cit iš Kumpikaitė, Rupšienė, 2008) ir dažnai asmeninius interesus aukoja organizacijos labui (Senge, 1990, cit iš Kumpikaitė, Rupšienė, 2008). Įsipareigojimas atspindi tiek požiūrį, apibūdinantį darbuotojo ryšį su organizacija, tiek elgesio priemones,

kuriomis individas parodo egzistuojantį ryšį (Jernigan III, Joyce, Beggs ir Kohut, 2002).

Monday, Porter ir Steers (1979, cit. iš Bučiūnienė, Škudienė, 2008) organizacinį įsipareigojimą apibrėžė kaip stiprų tikėjimą organizacijos tikslais ir vertybėmis ir norą dėti žymias pastangas vardan organizacijos naudos, tuo tarpu Kanter (1968, cit. iš Kumpikaitė, Rupšienė, 2008) nuomone, įsipareigojimas – tai asmens troškimas paskirti savo energiją ir ištikimybę socialinėms sistemoms, asmeninių savybių prisijungimas prie socialinių santykių, kurios yra suvokiamos kaip saviraiška.

Žmonių išteklių valdymo ir organizacinio įsipareigojimo, paprastai kaip mediatoriaus tarp žmonių išteklių valdymo ir organizacijos veiklos rezultatų, sąveika yra dažnas teorinių diskusijų ir empirinių tyrimų objektas (Macky, Boxal, 2007). Tai sietina ir su darbuotojų organizacinio įsipareigojimo verte pačiai organizacijai, pasak Appelbaum ir kt. (2000), labiau tikėtina, kad įsipareigoję darbuotojai dės daugiau pastangų siekdami organizacijos veiklos rezultatų. Empiriniai tyrimai patvirtina teigiamas sąsajas tarp žmonių išteklių valdymo ir organizacinio įsipareigojimo (Wright, Gardner ir Moynihan, 2003; Paul, Anantharaman, 2004). Tokiu būdu galima formuluoti hipotezę, teigiančią, kad:

*H5: kuo labiau tvaraus žmonių išteklių valdymo principai išreikšti organizacijoje, tuo didesnis darbuotojų organizacinis įsipareigojimas.*

**Pasitenkinimas darbu** – tai emocinė žmogiškųjų išteklių reakcija, kurios unifikuota definicija mokslinėje literatūroje nepateikiama, o daugelyje literatūros šaltinių cituojamas Locke (1976, cit. iš Saari, Judge, 2004), kuris pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip malonią ar pozityvią emocinę būseną, nulemtą savo darbo ar darbinių patirčių įvertinimo. Tuo tarpu Jernigan III ir kt. (2002) teigimu, pasitenkinimas darbu apima ne tik pasitenkinimą konkrečiu darbu, bet ir pasitenkinimą platesniu organizaciniu kontekstu, kuriame konkretus darbas yra atliekamas. Tačiau akcentuotina, kad pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrą nuostatą dėl darbo – jeigu darbuotojas yra patenkintas darbu, tai jo nuostatos dėl darbo yra teigiamos, jeigu nepatenkintas, tai nuostatos dėl darbo yra neigiamos. Vadinasi, pasitenkinimas darbu gali nusakyti ne tik pozityvią individo būseną, todėl tikslinga pritari Pool (1997), kuris pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip „individo požiūrį į jo darbą. Požiūris susiformuoja iš to, kaip individas suvokia savo darbą“ (p. 272). Tokiu būdu, pasitenkinimas darbu yra požiūris, nulemtas asmens bendros darbo situacijos, įskaitant fizinę darbo aplinką, užimtumo terminus ir sąlygas bei autonomijos, atsakomybės, valdžios ir įgalinimo darbe laipsnį, suvokimo (Baptiste, 2008).

Pasitenkinimas darbu priklauso nuo to, ko darbuotojas tikisi iš darbo (ateidamas į organizaciją, jis jau turi tam tikrą vertybių ir lūkesčių sistemą), bei nuo to, ką darbuotojas patiria darbe (kaip yra darbe iš tikrųjų). Pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, todėl bendram pasitenkinimui darbu būnant pakankamai aukštam, atskiri veiksniai darbuotojo gali netenkinti. Galima situacija, kai darbuotojas jaučia pasitenkinimą pasiekimais, tačiau jo netenkina darbo užmokestis (Brown, Forde, Spencer ir Charlwood, 2008).

Žmonių išteklių valdymo ir pasitenkinimo darbu, paprastai kaip mediatoriaus tarp žmonių išteklių valdymo ir organizacijos veiklos rezultatų, sąsajų tyrimai nėra nauja sritis mokslinėje literatūroje (Guest, 2002). Tačiau empiriniai rezultatai nėra vienareikšmiai: žmonių išteklių valdymo veiklos, reikalaujančios intensyvesnių darbo pastangų, skatina žemesnį pasitenkinimą darbu (Green, 2004; Macky, Boxall, 2008), tuo tarpu žmonių išteklių valdymo veiklos, apimančios tiesioginį darbuotojų dalyvavimą, išsamios informacijos sklaidą bei „draugišką darbo klimatą“ siejasi su aukštesniu pasitenkinimo darbu lygiu (Guest, 2002). Tokie rezultatai yra svarbūs tvarumo dimensijos implikacijos žmonių išteklių valdymo kontekste, nes pabrėžia žmonių išteklių tausojimo svarbą. Tokiu būdu galima formuluoti hipotezę, teigiančią, kad:

*H6: kuo labiau tvaraus žmonių išteklių valdymo principai išreikšti organizacijoje, tuo didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu.*

**Subjektyvi gerovė.** Tai asmens kognityvinis ir emocinis savo gyvenimo įvertinimas (Diener ir kt., 2009). Įvertinimas apima emocines asmens reakcijas į įvykius ir kognityvinius sprendimus apie pasitenkinimą ir pilnatvę. Tai plati sąvoka, apimanti mažą neigiamų emocijų patyrimą, didelį teigiamų emocijų patyrimą ir didelį pasitenkinimą gyvenimu. Esminis konstrukto aspektas yra tai, kad asmens gyvenimas jam pačiam patinka.

Subjektyvi gerovė paprastai nėra analizuojama tiesiogiai sąsajose su žmonių išteklių valdymu. Vienu iš su žmonių išteklių valdymu susijusių subjektyvios gerovės aspektų galima laikyti Rojas (2013) subjektyvios gerovės ir darbo teisės reikalavimus atitinkančių darbo santykių ryšio tyrimą. Taigi įvertinus tai, kad subjektyvi gerovė apima pasitenkinimą gyvenimu ir siekiant suformuoti sąsają tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo ir bendro asmens patyrimo dėl savo gyvenimo, formuluojama hipotezė, teigianti, kad:

*H7: kuo labiau tvaraus žmonių išteklių valdymo principai išreikšti organizacijoje, tuo didesnė darbuotojų subjektyvi gerovė.*

**Darbuotojų sveikata.** Pasaulinė sveikatos organizacija sveikatą apibūdina kaip „fizinę, dvasinę ir socialinę gerovę, o ne tik ligos ar negalios nebuvimą“ (cit. iš Mariappanadar, Kramar, 2014, p. 206). Ehnert (2009a) su darbu susijusias sveikatos problemas įvardija kaip vieną iš žmonių išteklių poveikio darbuotojams aspektų. Baptiste (2008) akcentuoja išaugusias organizacijų išlaidas dėl darbuotojų neatvykimo į darbą, kurį sąlygoja darbuotojų sveikatos sutrikimai. Pfeffer (2010) teigimu, darbuotojų sveikata yra ypač svarbus žmonių gerovės indikatorius, kadangi dauguma organizacijų sprendimų, susijusių su darbuotojų atlygiu bei jų valdymu, turi poveikį darbuotojų sveikatai ir mirtingumui. Tai suponuoja tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme svarbą. Tokiu būdu galima formuluoti hipotezę, teigiančią, kad:

*H8: kuo labiau tvaraus žmonių išteklių valdymo principai išreikšti organizacijoje, tuo geresnė darbuotojų sveikata.*

Apibendrinant poveikį darbuotojams, galima formuluoti šias bendrines hipotezes:



*H9: kuo labiau tvaraus žmonių išteklių valdymo principai išreikšti organizacijoje, tuo darbuotojai patiria didesnę teigiamą poveikį.*

*H10: kuo labiau tvaraus žmonių išteklių valdymo principai išreikšti organizacijoje, tuo darbuotojai patiria mažesnę neigiamą poveikį.*

Apibendrinant tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikį darbuotojams, galima teigti, kad poveikio dvilypumas sąlygoja būtinybę organizacijoms valdant žmonių išteklius įgyvendinti priemones ne tik užtikrinančias teigiamą poveikį, bet ir nesukeliančias ar minimizuojančias neigiamą poveikį. Tai atskleidžia tvarumo dimensijos visapusiškumą ir leidžia įvertinti organizacijos taikomų tvaraus žmonių išteklių valdymo principų pridėtinę vertę.

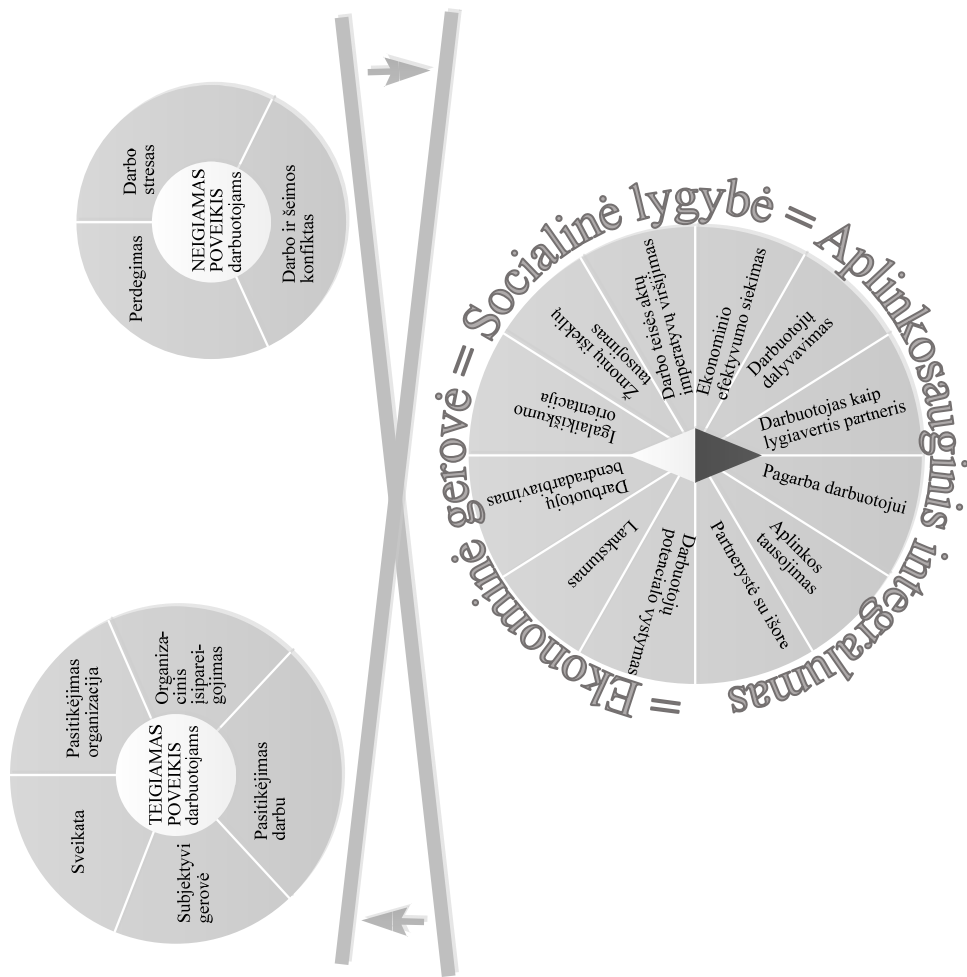
## **2.5. Tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis**

Atlikus lyginamąją tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių analizę, pagrindus disertacijos tvaraus žmonių išteklių valdymo modelio konstravimo prieigą ir susisteminius bei atskleidus principų ir poveikio darbuotojams dedamąsias ir turinį, 2.2 pav. pateikiamas tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis, leidžiantis kompleksiskai įvertinti tvarumo dimensiją organizacijos žmonių išteklių valdyme – iš organizacijos ir individo perspektyvų.

Modelis apima dvylika tvaraus žmonių išteklių valdymo principų, akcentuojant 3E – ekonominę gerovę, socialinę lygybę ir aplinkosauginį integralumą. Principai atskleidžia tai, kuo organizacija turi vadovautis, siekdama implikuoti tvarumo dimensiją organizacijos žmonių išteklių valdyme. Principai realizuojami per žmonių išteklių valdymo funkcijas, t. y. deklaratyvūs principai materiją įgauna organizacijai taikant atitinkamas funkcijas. Akcentuotina, kad principų raiška ir intensyvumas skirtingose funkcijose ir organizacijoje gali skirtis. Tačiau tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme raiškai atskleisti nepakanka tik vertinti, ką organizacija daro. Būtina identifikuoti veiksmų pasekmes kertiniams organizacijos ištekliams – darbuotojams, todėl modelis apima poveikio dedamąją.

Modelis integruoja tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikį darbuotojams, išryškindamas poveikio dvilypumą – teigiamą ir neigiamą poveikį. Tokiu būdu pabrėžiama, kad tvarumo dimensija sietina ne tik su pozityvumo siekiamybe, bet ir pripažįsta negatyvumo egzistavimą ir siekia jo nesukelti ir / arba jį minimizuoti.

Apibendrinant galima teigti, kad tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis pabrėžia sinergijos efektą organizacijai ir individui: organizacija gali pasiekti ekonominių tikslų tuo pat metu nesukeldama neigiamo poveikio darbuotojams.

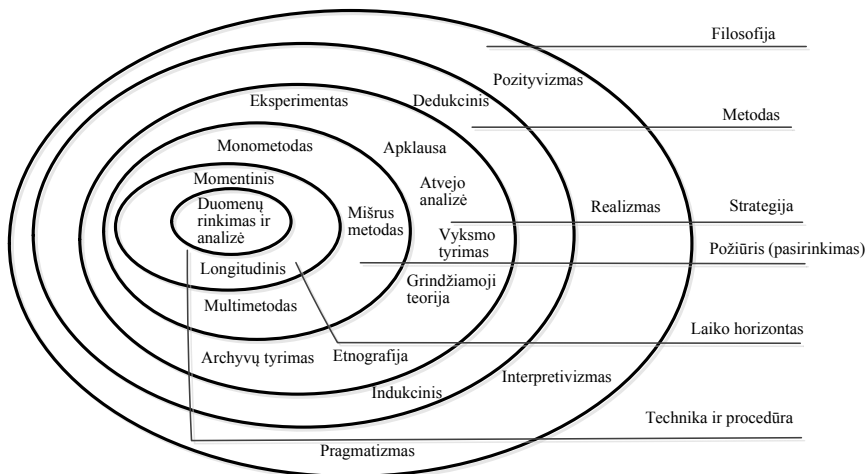


2.2 pav. Tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis

### 3. TVARAUS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1. Tyrimo metodologinė prieiga ir tyrimo dizainas

Tyrimo metodologija buvo konstruojama vadovaujantis Saunders, Lewis ir Thornhill (2009) rekomendacijomis: apibrėžiama tyrimo filosofija; pasirenkamas metodas, strategija ir požiūris; nusprendžiama dėl to, kaip laiko perspektyvoje bus atliekamas tyrimas; parenkamas duomenų rinkimo ir analizės metodas (3.1 pav.)



3.1 pav. Tyrimo metodologijos konstravimas (šaltinis: Saunders ir kt., 2009)

Tyrimas grindžiamas *pragmatizmo filosofine orientacija*, kuri dažniausiai siejama su mišrių tyrimų požiūriu (Creswell, 2014; Teddlie, Tashakkori, 2009). Creswell (2014) teigimu, pragmatizmas pasižymi tam tikromis savybėmis, iš kurių galima paminėti šias:

- pragmatizmas nėra susijęs su viena filosofine sistema ar realybe. Taikomi mišrūs tyrimo metodai, kai tyrėjai liberaliai taiko kokybinius ir kiekybinius svarstymus;

- tyrėjas turi pasirinkimo laisvę, priimdamas sprendimą dėl metodų, technikų ir procedūrų, kurios geriausiai atitinka jo suformuluotą tikslą ir poreikius;

- pragmatizmo atstovai nežvelgia į pasaulį kaip į absoliutų vienį. Lygiai taip pat tyrėjai, taikantys mišrius metodus, vadovaujasi įvairiais požiūriais renkanti ir analizuojanti duomenis;

- tiesa laikoma tai, kas vyksta esamame laike, tai nesiremia griežtu dualizmu tarp proto bei realybės, nepriklausomos nuo mąstymo. Mišrių metodų atveju pasitelkiami kokybiniai ir kiekybiniai duomenys, siekiant pateikti geriausią tyrimo problemos supratimą;

- pragmatizmo atstovai siekia atsakymo į klausimus – *kas* ir *kaip*. Mišriuose tyrimuose svarbu suformuluoti „mišrų“ tikslą ir pagrindimą savo apmąstymams, todėl pirmiausiai turi būti derinami kokybiniai ir kiekybiniai duomenys;

- pragmatizmo atstovai pripažįsta, kad tyrimai vyksta socialiniame, istoriniame, politiniame ir kituose kontekstuose. Šiuo atveju mišrių metodų studijos gali apimti postmodernizmo požiūrį ir teorinius svarstymus apie socialinį teisingumą;

- pragmatizmo atstovai tiki, kad reikia nustoti uždavinėti klausimus apie realybę ir gamtos dėsnius, nes siekiama pakeisti tiriamą objektą.

Tashakkori ir Teddlie (2003, p. 713) požiūriu: „pragmatizmas atmeta „arba / arba“ pasirinkimą, kuris siejasi su paradigmu karais, skatina mišriųjų tyrimų naudojimą moksle ir pripažįsta, kad tyrėjo vertybinės orientacijos vaidina svarbų vaidmenį interpretuojant rezultatus“. Creswell (2014) akcentuoja, kad tyrėjams, taikantiems mišrius metodus, pragmatizmas atveria „duris“ į kompleksinius metodus, skirtingus požiūrius ir svarstymus bei įvairias duomenų rinkimo ir analizės formas. Žydžiūnaitė (2007) pabrėžia, kad pragmatizmo atveju tyrimo procese svarbiausia ne metodas, o problema.

Disertacijoje tyrimas konstruojamas remiantis *dedukciniu metodu*, „kai naujos žinios, išvados gaunamos iš bendresnių tos klasės žinių, teiginių“ (Tidikis, 2003, p. 390), bei *indukciniu metodu*, „kai atskiri daliniai teiginiai, atvejai, požymiai įtraukiami į apibendrinimą, kai nuo pavienių faktų, žinių, einama prie bendrų išvadų“ (Tidikis, 2003, p. 405). Dedukcinis metodas taikytas, kai vadovaujantis mokslinė literatūra buvo išskirti tvaraus žmonių išteklių valdymo principai ir poveikio darbuotojams konstruktai. Tuo tarpu indukcinis metodas taikytas kokybinio tyrimo atveju išskiriant ir abstrahuojant prasminius vienetus, formuluojant potemes ir temas.

Disertacijoje taikytas *mišrių metodų požiūris*. Mišrus tyrimas pasižymi tuo, kad „formuluojant tyrimo klausimus, planuojant tyrimo metodus, renkant duomenis ir analizuojant veikimo būdus ir / ar pateikiant išvadas naudojami kiekybinis ir kokybinis būdai“ (Tashakkori, Teddlie, 2003, p. 711). Taigi, mišrus tyrimas – toks tyrimas, kai renkami ir analizuojami duomenys, sujungiami į visumą rezultatais ir išvados padaromos remiantis tiek kokybiniu, tiek kiekybiniu metodu. Tai įgalina geriau suprasti tyrimo problemą, leidžia nagrinėti problemą platesniu aspektu ir gauti įvairiapusiškesnę informaciją. Mason (2006) išskiria šiuos kokybinių ir kiekybių tyrimo metodų jungimo teigiamus požymius: metodų derinimas skatina netradicinį, ne pernelyg siaurą mąstymą (angl. *outside the box*); metodų derinimas gali leisti teorizuoti ne tik mikro-, bet ir makro- lygmenyje; metodų derinimas gali sustiprinti ir išplėsti kokybinės analizės paaiškinimo logiką.

Disertacijoje empiriniai duomenys buvo surinkti naudojant mišrių metodų požiūrio *lygiagrečiąją tyrimo strategiją*, t. y. kokybinis ir kiekybinis tyrimas vyko simultaniškai. Duomenų rinkimo metodai – kokybinio tyrimo atveju atliktas *individualus pusiau struktūrizuotas interviu*, kiekybinio tyrimo metodo atveju buvo sudarytas tyrimo *klausimynas*. Disertacijoje taikyta *momentinė laiko perspektyva*.

Kalbant apie pasaulinius tvaraus žmonių išteklių valdymo tyrimus, akcentuotina, kad vyrauja mokslinis sutarimas dėl empirinių tyrimų nepakankamumo. JAV pavyzdžiu Taylor ir Lewis (2014) teigia, kad pradžioje tyrimai tvaraus žmonių išteklių valdymo srityje buvo daugiausiai aprašomieji ir neturintys tikro pagrindo, tačiau pastaruoju metu daugėja empirinių tyrimų.

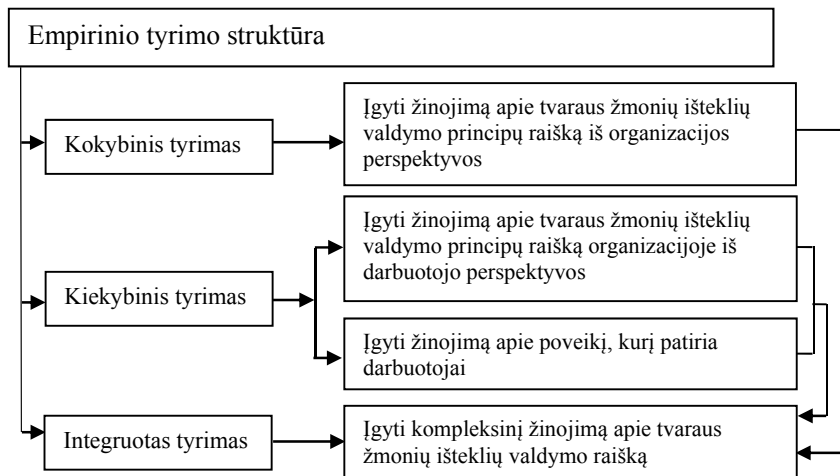
Mariappanadar ir Kramar (2014) pabrėžia, kad visgi yra mažai empirikos tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekste. Pasak Harry (2014), tvarus žmonių išteklių valdymas analizuoja tuos dalykus, kurie nėra tirti empiriškai. De Prins ir kt. (2014) laikosi šiek tiek kitos pozicijos nei Harry (2014), nors ir pripažįsta, kad yra tik keletas empirinių tyrimų, iliustruojančių visą konstrukto pritaikomumą, tačiau tai nereiškia, kad netirtos atskiros konstrukto dalys (pvz., darbuotojų įvairovės valdymas). Ehnert (2006) ragina vykdyti mišrius – kokybinius ir kiekybinius – tyrimus, o Ehnert (2011) akcentuoja, kad reikia tyrimų pačiose organizacijose, o ne vien tik rinkti duomenis iš ataskaitų. Įvertinus mokslinėje literatūroje pateikiamas kryptis empiriniams tyrimams, disertacijoje konstruota empirinio tyrimo metodologija.

### 3.2. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir struktūra

**Empirinio tyrimo tikslas** – nustatyti tvaraus žmonių išteklių valdymo raišką, atskleidžiant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir jų poveikio darbuotojams sąsają.

Kaip jau minėta, disertacijos tikslui pasiekti pasirinktas mišrus tyrimas kaip priemonė aiškesniam vaizdui apie tiriamus reiškinius susidaryti – atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimas.

Disertacijoje taikytas kokybinis tyrimas leidžia nustatyti tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raišką iš organizacijos perspektyvos, tačiau nesuteikia duomenų apie tai, kaip darbuotojai vertina tvaraus žmonių išteklių valdymo principų pasireiškimą. Be to, pabrėžiant, kad tvarumo centre yra žmogaus gerovė, reikšmingas tampa poveikis darbuotojams, kuris neatskleidžiamas kokybiniu tyrimu. Sprendžiant paminėtus probleminius klausimus taikytas kiekybinis tyrimo metodas, leidžiantis analizuoti tvarų žmonių išteklių valdymą iš darbuotojų perspektyvos, t. y. iširti, kaip darbuotojai vertina žmonių išteklių valdymo principus ir kokį poveikį jie patiria. Visgi, esminis tyrimas yra kokybinis, o kiekybinis tik papildo pagrindinio tyrimo rezultatus. Žemiau pateikiama apibendrinta empirinio tyrimo struktūra, pateikianti sisteminę požiūrį ir atskleidžianti iškeltą tyrimo tikslą (3.2 pav.).



3.2 pav. Empirinio tyrimo struktūra

**Kokybinio tyrimo uždavinys** – nustatyti, kaip (kokiomis esamomis ar planuojamomis praktikomis) pasireiškia tvaraus žmonių išteklių valdymo principai (organizacinė perspektyva).

**Kiekybinio tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti, kaip darbuotojai vertina tvaraus žmonių išteklių valdymo principus.

2. Nustatyti teigiamo poveikio darbuotojams raišką.

3. Nustatyti neigiamo poveikio darbuotojams raišką.

Teorinėje disertacijos dalyje (2.4 poskyris) pagrįsta ir suformuluota dešimt **kiekybinio tyrimo hipotezių**.

### **3.3. Duomenų rinkimo metodai ir tyrimo instrumentų konstravimas**

*Kiekybinis tyrimas.* Pasirinktas kiekybinis duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa raštu, kai duomenys renkami iš pirminių šaltinių – tiesiogiai apklausiant organizacijų darbuotojus. Pagrindiniai metodo privalumai: pigumas, nedidelės tyrėjo laiko sąnaudos renkant duomenis, galima didelė imtis, respondentai atsakymams į klausimyno klausimus gali skirti norimą laiko intervalą, respondento neveikia aplinka ir pats tyrėjas, rezultatai apdorojami statistiškai. Tačiau metodo taikymui būdingi ir tam tikri apribojimai: respondento atsainius požiūris į klausimyno pildymą, nešimtaprocentinis anketų grąžinimo lygis, atsakymų ne į visus klausimus pateikimas.

Sudarant klausimyną buvo vadovautasi Tidikio (2003) ir Kardelio (2007) klausimynų sudarymo principais, reikalavimais ir rekomendacijomis. Klausimyno pradžioje pristatoma tyrimą atliekanti institucija (doktorantas, mokslinis vadovas), paaiškinamas tyrimo tikslas, akcentuojant, kad tyrimas yra mokslinio pobūdžio. Ypač akcentuojamas anonimiškumas, tuo pačiu respondentai motyvuojami atvirai ir nuoširdžiai užpildyti klausimynus, nes jų atsakymai leis ištirti žmonių išteklių valdymo raišką organizacijoje bei patiriamą poveikį. Prašoma įvertinti kiekvieną klausimyne pateiktą teiginį, pažymint tik vieną atsakymo variantą. Pristatoma pildymo instrukcija, pateikiant konkretų pavyzdį.

Klausimyne visi klausimai (išskyrus du demografinius klausimus dėl išsilavinimo ir etato dydžio, kur palikta teisė įrašyti) yra uždaro tipo. Uždaru klausimų pagrindinis privalumas – kai yra alternatyvų, tai respondentui lengviau pasirinkti, be to, tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo. Taip pat tokius duomenis lengviau kiekybiškai apdoroti.

Remiantis mokslinės literatūros analize kiekybinio tyrimo uždaviniams spręsti parengtą nestandartizuotą autorinį klausimyną sudaro trys klausimų grupės. Pirmos grupės klausimais siekiama išsiaiškinti žmonių išteklių valdymo principų pasireiškimą organizacijose. Antros grupės klausimais siekiama išsiaiškinti, kokį poveikį darbuotojai patiria organizacijose: teigiamo poveikio skalės: organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu, subjektyvi gerovė, pasitikėjimas organizacija (išskiriama sąžiningumo, patikimumo ir kompetencijos subskalės) ir sveikata; neigiamo poveikio skalės: darbo ir šeimos konfliktas, darbo stresas (išskiriamos laiko ir nerimo subskalės) ir perdegimas (išskiriamos išsekimo, cinizmo ir profesinio efektyvumo subskalės). Trečios grupės klausimai yra socialiniai demografiniai

veiksniai, kurie svarbūs dėl to, kad potencialiai gali daryti įtaką tyrimo konstruktam, pvz., dėl skirtingos darbinės patirties respondentai gali įvairiai vertinti tuos pačius objektyvios tikrovės reiškinius. Diagnostinių kintamųjų bloko ir socialinių demografinių klausimų bloko struktūra, teiginių skaičius ir jų šaltinis pateikiami 3.1 lentelėje.

### 3.1 lentelė. Klausimyno struktūra

Tyrimo dimensija	Tyrimo kriterijus (skalė / subskalė)	Klausimų formulavimo šaltiniai	Klausimyno klausimai (Atitiktumo validavimo duomenyse - 3.3 pav.)	Teiginių skaičius
Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai	Ilgalaikiškumo orientacija	Mokslinės literatūros analizė (teiginiai suformuluoti disertacijos autorės)	1.1, 1.2, 1.3 (K1–K3)	3
	Žmonių išteklių tausojimas		2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 (K4–K9)	6
	Aplinkos tausojimas		3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 (K10–K14)	5
	Darbuotojų dalyvavimas		4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 8.1, 8.2 (K15–K21)	7
	Darbuotojas kaip lygiavertis partneris		5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 (K22–K26)	5
	Darbuotojų bendradarbiavimas		6.1, 6.2, 8.3, 8.4, 8.5 (K27–K31)	5
	Darbuotojų potencialo vystymas		7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 7.7, 8.6 (K32–K39)	8
	Lankstumas		9.1, 9.2, 9.3 (K40–K42)	3
	Partnerystė su išore		10.1, 10.2, 10.3, 10.4 (K43–K46)	4
	Pagarba darbuotojui		11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.5, 11.6, 11.7 (K47–K53)	7
Poveikio darbuotojams konstruktai	Darbo stresas	Parker ir Decottis (1983) klausimyno Jamal ir Baba (1992) sutrumpintos versijos teiginiai (cit iš. Fields, 2002)	12.1, 12.2, 12.3, 12.4, 12.5, 12.6, 12.7, 12.8, 12.9 (K54–K62)	9
	Darbo streso laiko subskalė		12.1, 12.2, 12.3, 12.4 (K54–57)	4
	Darbo streso nerimo subskalė		12.5, 12.6, 12.7, 12.8, 12.9 (K58–K62)	5
	Darbo ir šeimos konfliktas	Kopelman, Greenhaus ir Connolly (1983) klausimyno teiginiai (cit iš. Fields, 2002)	13.1, 13.2, 13.3, 13.4, 13.5, 13.6, 13.7, 13.8 (K63–K70)	8
	Pasitikėjimas organizacija	Paine (2003) klausimyno teiginiai	14.1, 14.2, 14.3, 14.4, 14.5, 14.6, 14.7, 14.8, 14.9, 14.10 (K71–K80)	10

### 3.1 lentelės tęsinys

Tyrimo dimensija	Tyrimo kriterijus (skalė / subskalė)	Klausimų formulavimo šaltiniai	Klausimyno klausimai (Atitikmuo validavimo duomenyse - 3.3 pav.)	Teiginių skaičius
Poveikio darbuotojams konstruktai	Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė		14.1, 14.2, 14.3, 14.4 (K71–K74)	4
	Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė		14.5, 14.6, 14.7 (K75–K77)	3
	Pasitikėjimo organizacija kompetencijos subskalė		14.8, 14.9, 14.10 (K78–K80)	3
	Organizacinis įsipareigojimas	Mowday ir kt. (1982) sutrumpintos klausimyno versijos teiginiai (cit iš. Fields, 2002)	15.1, 15.2, 15.3, 15.4, 15.5, 15.6, 15.7, 15.8, 15.9 (K81–K89)	9
	Pasitenkinimas darbu	Cammann, Fichman, Jenkins ir Klesh (1983) bendro darbo pasitenkinimo teiginiai, kurie yra dalis Mičigano organizacijų vertinimo klausimyno (cit iš. Fields, 2002)	16.1, 16.2, 16.3 (K90–K92)	3
	Subjektyvi gerovė	Diener, Emmons, Larsen ir Griffin (1985) klausimyno teiginiai	17.1, 17.2, 17.3, 17.4, 17.5 (K93–K97)	5
	Perdegimas	Adaptuoti Maslach (1981) klausimyno teiginiai (cit. iš Schaufeli ir kt., 2002)	18.1, 18.2, 18.3, 18.4, 18.5, 18.6, 18.7, 18.8, 18.9, 18.10, 18.11, 18.12, 18.13, 18.14 (K98–K110)	14
	Perdegimo išsekimo subskalė		18.1, 18.2, 18.3, 18.4, 18.5 (K98–K102)	5
	Perdegimo cinizmo subskalė		18.6, 18.7, 18.8, 18.9 (K103–K106)	4
	Perdegimo profesinio efektyvumo subskalė		18.10, 18.11, 18.12, 18.13 (K107–K110)	4
	Sveikata	Mokslinės literatūros analizė (teiginiai sudaryti disertacijos autorės)	19.1, 19.2 (K111–K112)	2
Socialinės demografinės charakteristikos	Amžius, lytis, išsilavinimas, pareigos (vadovaujamos ar ne), darbo trukmė organizacijoje, sutarties terminas, etato dydis, šeimyninė padėtis, vaikų turėjimas	Teiginiai sudaryti disertacijos autorės	–	9



Parengus klausimyną buvo atliktas bandomasis (*pilotinis*) tyrimas, kuris padėjo patikrinti klausimyno teiginių kokybę. Buvo išdalinta šešiolika klausimynų. Po bandomojo tyrimo atliktos tam tikros klausimyno korekcijos.

Visų per anketinę apklausą gautų duomenų sugrupavimui naudojamos trys skalės (Kardelis, 2007):

1. Nominali skalė. Tai objektyvių duomenų apie respondentus rinkimas: anketoje įvertinami kokybiniai rodikliai, pvz.: lytis, išsilavinimas ir kitos socialinės demografinės charakteristikos.

2. Intervalinė skalė. Ji leidžia išmatuoti ir palyginti požymius, turinčius skaitmeninę išraišką: klausimyne naudojami nelyginiai intervalai (mažiau nei 1 metus; 1–5 metus; 6–10 metų; daugiau nei 10 metų) darbo stažui organizacijoje nustatyti.

3. Nuostatų skalė (dar vadinama Likerto skale), kurios esmė, jog respondento prašoma pasirinkti kiekvienam teiginiui vieną atsakymo variantą, o visi atsakymai išdėstyti griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Sudarytame klausimyne pasirinkta 4 balų vertinimo Likerto skalė, kur 1 – „Visiškai sutinku“, 2 – „Nesutinku“, 3 – „Sutinku“, 4 – „Visiškai sutinku“. (Sveikatos konstrukto atveju reikšmės yra „Labai blogai“, „Blogai“, „Gerai“ ir „Puikiai“). 4 balų Likerto skalė pasirinkta siekiant tikslesnio įvertinimo bei stengiantis išvengti piktnaudžiavimo pasirenkant vidurinį atsakymo variantą. Asún, Rdz-Navarro ir Alvarado (2015) teigimu, 4 balų Likerto skalė yra patraukli, esant tikimybei, kad socialinis pageidaujumas gali paveikti matuojamą konstrukta, o respondentai yra heterogeniški vertindami pateiktus teiginius. Siekiant užtikrinti etiškumą ypatingiems atvejams pirmam teiginių blokui (įvertinti tvaraus žmonių išteklių valdymo principus) skirtas atsakymas „Nežinau / negaliu atsakyti“. Klausimyno pavyzdys pateikiamas 9 priede.

*Kokybinis tyrimas.* Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškai (organizacijos perspektyva) nustatyti, kaip jau buvo minėta, pasirinktas kokybinio tyrimo metodas, kuriam taip pat egzistuoja ir praktinio tokio metodo pasirinkimo pagrindas – visų pirma intuityviai suvokiama, kad reiškiny, kaip mokslinio tyrimo objektas egzistuoja, tačiau trūksta konkrečių šį egzistavimą patvirtinančių duomenų (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008a).

Duomenų rinkimui pasirinktas interviu instrumentas. Interviu technika – individualus pusiau struktūrizuotas interviu. Pagrindiniais pusiau struktūrizuoto interviu blokais pasirinkti tvaraus žmonių išteklių valdymo modelyje pateikti principai, kurių pagrindu buvo sudarytas instrumentas. Siekiant gilesnio principų atskleidimo taip pat formuluoti klausimai, susiję su klasikinėmis žmonių išteklių valdymo funkcijomis (Armstrong, 2009; Coda, César, de Souza Bido ir Louffat, 2009): planavimas; atranka ir verbavimas; adaptacija; mokymas ir ugdyimas; atlygis ir skatinimas; judėjimo valdymas (karjera ir atleidimai); vertinimas, darbų sauga ir sveikata.

Interviu instrumento klausimų pavyzdžiai pateikiami 10 priede.

Parengus interviu instrumentą, buvo atliktas bandomasis (*pilotinis*) tyrimas, kuris padėjo patikrinti klausimų kokybę. Atliktas vienas interviu, po kurio tam tikri klausimai buvo patikslinti.

### **3.4. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas**

Tyrimui atlikti pasirinktos organizacijos, priklausančios Lietuvos atsakingo verslo asociacijai.

Lietuvos atsakingo verslo asociacija (toliau – LAVA) įkurta 2013 m. rugpjūčio 30 d. ir vienija įvairiose srityse veikiančias organizacijas. Vadovaujantis LAVA įstatais, jos misija – skatinti atsakingos veiklos plėtrą, kaip darnaus vystymosi Lietuvoje sąlygą. Organizacijos siekia veikti atsakingai ir dalintis patirtimi; jų veikla grindžiama etiškos veiklos principais, pagarba darbuotojų žmogaus ir darbo teisėms, aplinkos saugojimu, korupcijos netoleravimu, pilietinės visuomenės kūrimu.

Pagrindinis motyvas, kodėl pasirinktos šiam tinklui priklausančios organizacijos, – prielaida, kad organizacijos turi daugiau žinių apie tvarumą ir jų veikla patvirtins bei iliustruos tvaraus žmonių išteklių valdymo konstrukto egzistavimo pavyzdžių. Beje, pasirinktos tik tos organizacijos, kurių teisinė forma – uždaroji akcinė bendrovė arba akcinė bendrovė (eliminotos viešosios įstaigos ir asociacijos). Tai grindžiama bendrąja tvarumo logika ir siejasi su 3E paraleliniu siekimu – ekonominė tvarumo dedamoji yra tokio pat svarbumo kaip socialinė bei aplinkosauginė. Tuo tarpu viešosios įstaigos ar asociacijos gali gauti biudžetinį finansavimą, todėl mažiau dėmesio skiriant finansiniam gyvybingumui, gali būti iškreipta tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme raiška.

LAVA nariais 2015 m. vasario 1 d. duomenims buvo 34 organizacijos. Teisinės formos reikalavimą (išskyrus VŠĮ ir asociacija) tenkino 25 organizacijos. Pirmasis kontaktas buvo su LAVA tarybos pirmininku. Disertacinio darbo autorės parengtą komunikacinę žinutę LAVA tarybos pirmininkas išsiuntė visiems nariams. Vėliau disertacijos autorė pakartotinai siuntė elektronines žinutes ir bendravo telefonu. Tyrime sutiko dalyvauti 9 organizacijos. Organizacijų charakteristikos nėra viešinamos dėl anonimiškumo principo užtikrinimo, todėl organizacijas užkodavus pateikiami tik jų kodai (skaičiai nuo 1 iki 9).

Nustatant kiekybinio tyrimo imtį, svarbu, kad visose 9 įmonėse tyrimo metu dirbo 1078 darbuotojai. Įvairūs šaltiniai pateikia skirtingas imties tūrio apskaičiavimo metodikas. Patikimumas moksliniuose tyrimuose dažniausiai turėtų būti 95 proc., t. y. jei paklaida neviršija 5 proc., tada duomenys yra statistiškai patikimi (Kardelis, 2007). Remiantis Jadov (1987, cit. iš Kardelis, 2007) imties dydžių lentelėmis, esant 95 proc. patikimumui ir 5 proc. paklaidai ir generalinei visumai 2000, reprezentatyvi imtis yra 333. Nesant galimybės prognozuoti klausimynų grįžtamumo lygio, kiekvienai organizacijai buvo išdalinta tiek anketų, kiek joje yra darbuotojų.

### **3.5. Duomenų rinkimas ir analizės metodai**

Tyrimas buvo atliktas 2015 m. gegužės – birželio mėn.

Kokybinis tyrimas, pasak Tidikio (2003), dažniausiai nėra reprezentatyvus griežtąja prasme, tačiau pateikia kur kas gilesnę informaciją nei kiekybinis tyrimas. Interviu buvo atliekamas su žmogiškųjų išteklių vadovais arba organizacijų vadovais (kai nėra paskirto žmogiškųjų išteklių vadovo) – jų demografinės charakteristikos dėl anonimiškumo nepateikiamos, pateikiami tik kodai, sutampantys su organizacijos kodu (skaičiai nuo 1 iki 9). Interviu atlikti 2015 m. gegužės – birželio

mėn. 7 interviu vyko organizacijos patalpose, 1 – privačioje aplinkoje, 1 – telefonu. Interviu, respondentams sutikus, buvo įrašomi (diktofonas). Interviu minimali trukmė – 95 min., maksimali – 162 min.

Kiekybinio tyrimo pabaigoje (tas pats laikas kaip ir kiekybinio tyrimo) surinkti 383 klausimynai, iš kurių 8 buvo sugadinti, tinkamų tyrimo tikslams buvo 375. Tai yra pakankamas skaičius reprezentuojantis LAVA organizacijų darbuotojus.

Darbuotojų vertinamų tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio dedamųjų raiškos tyrimo duomenų analizė atlikta naudojant statistinio paketo socialiniams mokslams (SPSS) versiją 23. Siekiant nustatyti klausimyno patikimumą, skaičiuojamas *Cronbach's alpha*. Juo šis koeficientas arčiau vieneto, tuo patikimesnis yra instrumentas (Bitinas ir kt., 2008a). Tyrimo klausimyno *Cronbach's alpha* – 0,860, tai leidžia daryti išvadą, kad klausimynas yra patikimas.

Siekiant tyrimo tikslų naudoti šie analizės metodai:

1. Skalių kokybei patikrinti panaudota faktorinės validacijos technika.
2. Kiekybinių duomenų skirstinio atitiktis normaliajam (Gauso) skirstiniui tikrinta Shapiro-Wilk kriterijumi. Kadangi visų kintamųjų skirstiniai nebuvo normalieji, tai skirtumai tarp grupių vertinti taikant neparametrinius Mann-Whitney (tarp dviejų grupių) ir Kruskal-Wallis (tarp daugiau nei dviejų grupių) kriterijus.
3. Sutarimui tarp respondentų nustatyti naudotas Kendall W konkordancijos koeficientas, kuris yra neparametrinis testas ir remiasi Friedman koeficientu. Koeficiento dydžiai, nusakantys stiprumą, buvo interpretuojami remiantis Schmidt (1997) (3.2 lent).

### 3.2 lentelė. Kendall W koeficiento interpretacija

W	Interpretacija	Patikimumo laipsnis
0,1	Labai silpnas sutarimas	Nėra
0,3	Silpnas sutarimas	Žemas
0,5	Vidutinis sutarimas	Priimtinas
0,7	Stiprus sutarimas	Aukštas
0,9	Neįprastai stiprus sutarimas	Labai aukštas

Šaltinis: Schmidt (1997)

4. Ryšys tarp darbuotojų įvertintų tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams dedamųjų vertintas apskaičiavus Spearman koreliacijos koeficientus. Šis koeficientas buvo pasirinktas, nes kintamųjų skirstiniai nebuvo normalieji. Koreliacijos dydžiai, nusakantys stiprumą, buvo interpretuojami remiantis Burns (2000) (3.3 lent).

### 3.3 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija

Koreliacijos koeficientas	Koreliacijos dydis	Ryšys
0,90 – 1,00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys
0,70 – 0,90	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0,40 – 0,70	Vidutinė koreliacija	Vidutinio stiprumo ryšys
0,20 – 0,40	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
mažiau nei 0,20	Nežymi koreliacija	Labai silpnas, nežymus ryšys

Šaltinis: Burns (2000).

Organizacijos tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškos iš organizacijos perspektyvos nustatymo duomenų analizei naudota pritaikyta Colaizzi (1978) pateikta fenomenologinės analizės procedūra (beje, šią procedūrą naudojo Au ir Ahmed (2014) analizuodami kokybinio tyrimo dėl darbo ir šeimos balanso Malaizijoje duomenis). Taigi, pasirinktas aprašomosios fenomenologinės analizės metodas, kuris yra skirtas interviu tekstams interpretuoti. Po kiekvieno interviu duomenys buvo keliami į kompiuterines laikmenas, transkribuojami ir analizuojami. Duomenų analizė atlikta nesinaudojant kompiuterine programa.

Vadovaujantis Colaizzi (1978, cit. iš Au, Ahmed, 2014; Sanders, 2003) šiame tyrime buvo naudota šių žingsnių kiekvieno interviu duomenų analizės procedūra:

1. *Įgyjamas kiekvieno transkripto „pajautimas“*. Disertacijos autorė perskaitė visų interviu transkriptus, siekdama susidaryti bendrą pojūtį.

2. *Išskiriami reikšmingi prasminiai vienetai*. Visi transkriptai buvo skaitomi po keletą kartų, išskiriant prasminius vienetus, atsakančius į kokybinio tyrimo klausimą – kaip organizacijose pasireiškia kiekvienas iš tvaraus žmonių išteklių valdymo principų. Prasminis vienetas – „žodžių ar teiginių sankaupa, susijusi su pagrindine prasme“ (Bitinas, Rupšienė ir Žydzūnaitė, 2008b).

3. *Prasmių formulavimas* (abstrahavimas). Prasminiai vienetai buvo dar kartą skaitomi ir pateikti kiekvieno iš prasminių vienetų abstrahavimai.

4. *Potemių / temų formulavimas*. Išskirtos prasmės vėl buvo skaitomos, jungiant jas į potemes. Vėliau potemės buvo jungiamos į temas.

5. *Nuodugnus fenomeno aprašymas pagal struktūrą*. Sujungus ir nuodugnai aprašius temas pagal kiekvieną tvaraus žmonių išteklių valdymo principą, pateiktas išsamus tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškos aprašymas.

6. *Sugrįžimas prie informantų*. Parengus nuodugnų aprašymą, buvo kontaktuota su kai kuriais informantais ir jiems pateiktas aprašymas, siekiant užtikrinti tyrimo validumą.

### **3.6. Empirinio tyrimo validumas ir patikimumas**

Validumas ir patikimumas yra pagrindiniai tyrimo požymiai, parodantys tyrimo kokybę – kuo didesnis tyrimo validumas ir patikimumas, tuo kokybiškesnis tyrimas (Bitinas ir kt., 2008a). Paprastai išskiriami du validumo tipai – vidinis ir išorinis.

*Kiekybinio tyrimo validumas ir patikimumas. Vidinis validumas.* Kiekybiniame tyrime vidinis validumas suprantamas kaip formuluojamų išvadų pagrindimas konkrečiais duomenimis (Bitinas ir kt., 2008a). Tyrime nustatant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams dedamųjų raišką taikytas Kendall W konkordancijos koeficientas, parodantis respondentų pritarimą teiginiams. Koreliacijos koeficientai ir jo patikimumo lygmuo, skaičiuoti nustatant ryšį tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams dedamųjų, pagrindžia hipotetiškai numatomų išvadų tikslumą. Taigi, tyrimui būdingas vidinis validumas, kadangi jo išvados pagrįstos tyrimo metu nustatytu statistiniu ryšiu.

*Išorinis validumas.* Kiekybiniuose tyrimuose išorinis validumas rodo, ar atlikto tyrimo išvadas galima statistiškai generalizuoti (Bitinas ir kt., 2008a). Tai iš esmės susiję su tyrimo imties nustatymu (imties nustatymas aptartas 3.4 poskyryje).

*Tyrimo patikimumas.* Klausimyno skalių kokybei patikrinti panaudota faktorinės validacijos technika. Visų pirma visi atitinkamo bloko klausimai buvo faktorizuojami principinių komponentių metodu, taikant faktorių ašių sukį pagal didžiausią sklaidą (VARIMAX rotaciją). Radus teoriškai prasmingą požymių struktūrą, gauti pavieniai faktoriai buvo papildomai tikrinami *alfa* faktorinės analizės metodu, skirtu patikrinti pavienių testo žingsnių jungimo į adityvinį indeksą pagrįstumą.

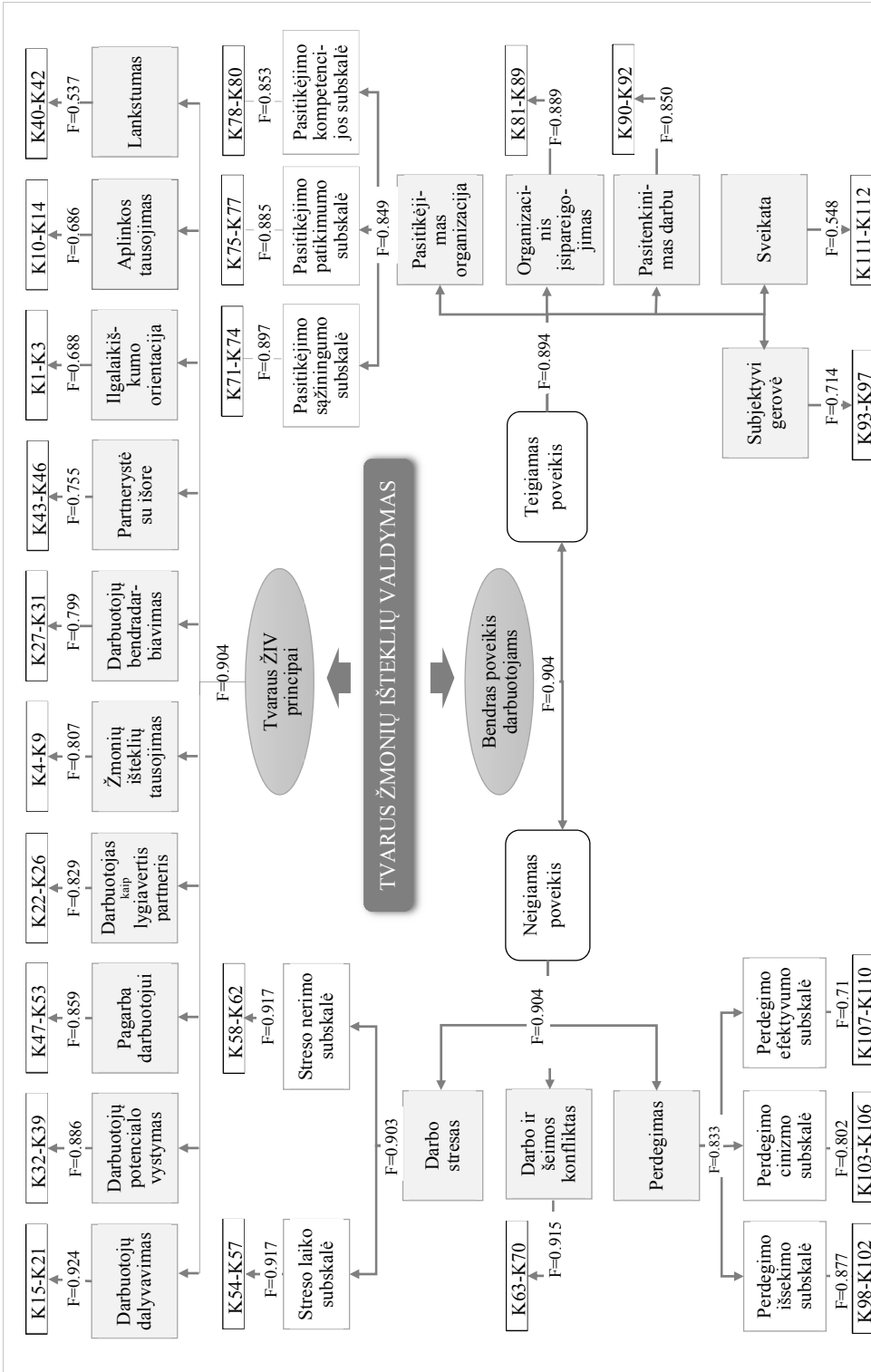
Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams vertinimo teiginiai pasižymėjo gana aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis. Jų vidinės konsistencijos koeficientai yra pakankamai aukšti, siekia 0,8 ribą. Aukštos ir kitų kontroliuojamų rodiklių (*L*; *i/tt*; *rmean* ir kt.) reikšmės (11 priedas). Tai reiškia, kad empiriškai gautus įverčius pagrįstai galima jungti į adityvinius indeksus (skales). Teoriškai pagrįstas požymių išdėstymas į faktorius yra naudojamo apklausos instrumento patikimumo argumentas. 3.3 pav. pateikti tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams dedamųjų faktoriniai svoriai.

*Kokybinio tyrimo validumas ir patikimumas. Tyrimo vidinis validumas.* Kokybinio tyrimo vidinis validumas paprastai apibūdinamas kaip atsakymas į klausimą, ar tyrimas nagrinėjo tikrai tai, ką turėjo nagrinėti. Taigi, kyla klausimas kaip nuspręsti, kad kokybinio tyrimo rezultatai yra tikslūs ir jais galima pasitikėti. Vadovaujantis Bitinu ir kt., (2008a), kokybinio tyrimo rezultatų tikslumą galima pagrįsti šiais būdais: rezultatų tikslumą gali paliudyti informantai (LAVA tinklui priklausančių tirtų organizacijų vadovai / personalo vadovai); disertacijos autorė buvo tyrimo dalyvis, kadangi pati vykdė interviu; tyrime naudotos mechaninės duomenų įrašymo ir saugojimo priemonės, t. y. interviu įrašyti į diktofoną.

*Tyrimo išorinis validumas.* Apibūdinant išorinį validumą kokybiniuose tyrimuose taikomas specialus *perkeliamumo* terminas. Jeigu kiekybinio tyrimo atveju vertingas yra toks tyrimas, kurio rezultatus galima pritaikyti visai generalinei aibei, tai kokybinio tyrimo atveju siekiama pateikti išvadas, kurios leistų skaitytojams suprasti kur tyrimo rezultatus jie gali pritaikyti. Tyrimo išorinį validumą dažniausiai padeda užtikrinti išsamus aprašymas (Bitinas ir kt., 2008a). Būtent todėl disertacijoje pateikiama nuodugni informacija apie tyrimo objektą, metodą, tyrimo instrumentą, eigą ir rezultatus.

*Tyrimo patikimumas.* Kokybinių tyrimų patikimumą lemia šie kriterijai: galimybė patvirtinti (angl. *confirmability*), patikimumas (angl. *dependability*), perkeliamumas (angl. *transferability*) bei tikėtinumas (angl. *credibility*).

Galimybė patvirtinti analizę būna tada, kai du nepriklausomi tyrėjai prieina tą pačią išvadą. Tyrimo patikimumas reiškia, kad tyrime būtina kuo tiksliau užrašyti ir aprašyti respondentų pateikiamą informaciją, siekiant išvengti subjektyvumo ir informacijos interpretavimo. Tyrime tai realizuota fiksuojant informaciją garso įrašu. Rezultatų perkeliamumas, kitaip vadinamas gauto rezultato „atkartojamumu“, užtikrinamas, jei kokybinio tyrimo rezultatai gali būti pritaikomi kitomis aplinkybėmis (iš esmės tai susiję su tyrimo išoriniu validumu). Darbe yra išsamiai aprašytas tyrimas, kad kiti asmenys galėtų nuspręsti, ar tai gali būti pritaikyta jų atveju. Rezultatų tikėtinumas pasiekiamas, kai užtikrinama, kad tiriamųjų patyrimas bus kruopščiai ir tiksliai apibūdintas. Todėl kokybinio tyrimo metu, informantams



3.3 pav. Klausimyno validavimo parametrai

buvo skirta tiek laiko, kiek jiems atrodė būtina, be to, analizuojant rezultatus, buvo kreipiamasi į tyrimo dalyvius dėl to, kiek sudaryti aprašymai atitinka jų patyrimą.

### 3.7. Tyrimo etika

Mokslinėje literatūroje pateikiamas platus etikos principų, kurių turi laikytis tyrėjas, spektras (Kardelis, 2007). Toliau aptariami disertacijos tyrėjos elgesio su tiriamaisiais etiniai principai, vadovaujantis Trachim (2006, cit. iš Bitinas ir kt. 2008a) pateiktomis penkiomis etikos principų grupėmis.

*Savanoriškumo* principas reiškia, kad kiekvienas tyrimo dalyvis turi dalyvauti tyrime tik laisvai apsisprendęs, negalima jokia prievarta ar vertimas būti tiriamuoju. Pradiniame ir kartotiniuose elektroniniuose laiškuose, skirtuose LAVA Tarybos pirmininkui bei organizacijų vadovams ir personalo vadovams, taip pat pokalbių telefonu metu buvo akcentuota, kad dalyvavimas tyrime yra savanoriškas.

*Informuotumas apie tyrimo esmę ir riziką bei tyrimo dalyvio sutikimas* reiškia, kad tyrėjas tiriamiesiems turi atskleisti tyrimo tikslą, uždavinius, galimą riziką bei gauti pastarųjų sutikimą dalyvauti tyrime. Elektroniniuose laiškuose bei pokalbių telefonu metu potencialiems tiriamiesiems buvo išsamiai pristatomas tyrimo tikslas, objektas, uždaviniai, akcentuojant motyvus, kodėl pasirinktos LAVA organizacijos bei pagrindžiant vertę, kurią gali gauti tyrime sutikę dalyvauti verslo subjektai. Kiekvieno interviu pradžioje informantams buvo išsamiai pristatytas tyrimo objektas ir tikslas. Tyrimo tikslas tai pat įvardijamas kiekvieno klausimyno įvadinėje dalyje.

*Tyrėjas visuose tyrimo etapuose turi stengtis apsaugoti tiriamąjį nuo galimos rizikos* reiškia, kad tyrėjas turi užtikrinti, jog dėl dalyvavimo tyrime tiriamasis nepatirtų psichologinės, materialinės, fizinės, finansinės ir socialinės žalos. Vykdamas interviu, galima žala buvo eliminuojama iš anksto suderinus su informantu interviu laiką ir vietą. Nors ir buvo nustatytas klausimynų pirminis pildymo terminas, tačiau įvertinus darbuotojų užimtumą, jis buvo pratęstas. Kokybiniai ir kiekybiniai duomenys apdoroti juos užkodavus, o tai minimizuoja galimos rizikos atsiradimą.

*Gautos informacijos konfidencialumas* reiškia, kad tiriamieji iš pateikto aprašo nebus atpažinti, o neapdorota informacija nebus prieinama kitiems, išskyrus tyrimo dalyvius (Žydzūnaitė, 2007). Galima teigti, kad „tyrėjas liks ištikimas tam, kuris jam padėjo tyrime“ (Kardelis, 2007, p. 81). Siekiant užtikrinti konfidencialumą disertacijoje nėra pateikiama informacija apie tyrime dalyvavusias organizacijas, neatskleidžiamas jų darbuotojų skaičius, veiklos sektorius, būstinės vieta ir pan. Analogija galioja ir informantų sociodemografinėms charakteristikoms. Kiekybinio tyrimo dalyvių konfidencialumas užtikrinamas per anonimiškumą. Prieš apdorojant duomenis kiekvienam informantui ir respondentui suteiktas identifikavimo numeris. Be to, kokybiniai ir kiekybiniai duomenys suvesti į kompiuterines bylas, prie kurių prieigą turi tik disertacijos autorė.

*Tiriamųjų anonimiškumo užtikrinimas* reiškia, kad tyrimo dalyvių suteikta informacija, nepaisant jo atvirumo, neleidžia nustatyti tiriamųjų tapatybės. Kiekybinio tyrimo respondentų anonimiškumas užtikrinamas neprašant nurodyti jų vardo ir pavardės. Kokybinio tyrimo informantai negali tikėtis anonimiškumo, tačiau jiems garantuojamas konfidencialumas.

## 4. TVARAUS ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

### 4.1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo iš organizacijos perspektyvos raiška

Prieš pradėdant analizuoti kokybinio tyrimo rezultatus, tikslingi atkreipti dėmesį į tris aspektus. Visų pirma, raiška yra platus terminas, galintis atsiskleisti per veiksmus, kuriuos organizacija įgyvendina dabar, įgyvendino praeityje ar dar tik planuoja bei per nuostatas, nuomonę, jausmus, kurių organizacija laikosi bei kuriomis vadovaujasi. Analizuojant, kaip tvarus žmonių išteklių valdymas pasireiškia, disertacijoje raiška suprantama plačiaja prasme. Antra, vartojamas žodis „praktikos“ apima ne tik konkrečius veiksmus, bet ir organizacijos požiūrį, nes požiūris suponuoja visą organizacijos veiklą ir veiksmus. Trečia, nors tyrimu siekiama atskleisti tvarias praktikas, tačiau identifikuotos ir netvarios bei iš dalies tvarios praktikos, kurios taip pat pateikiamos analizuojant tyrimo rezultatus.

#### 4.1.1. Žmonių išteklių tausojimo raiška

Vienas iš tvaraus žmonių išteklių valdymo principų – **žmonių išteklių tausojimas**, kuris atsiskleidžia per šias tvarumą atspindinčias temas: **sveikas darbuotojas; darbuotojui draugiška fizinė aplinka; darbo ir asmeninio gyvenimo dermė; konstruktyvus streso valdymas; dėmesys darbuotojui; adekvatus darbo krūvis; orus atlygis už darbą** (4.1 pav.).



4.1 pav. Žmonių išteklių tausojimo raiškos temos

**Sveiko darbuotojo** tema atspindi tvarias žmonių išteklių valdymo organizacijose praktikas, kurios atsiskleidžia per sveikesnės mitybos skatinimą, fizinio aktyvumo skatinimą, darbuotojų sveikatinimą, žalingų įpročių atsisakymo skatinimą, sveikatos prevencines priemones, galimybę pailsėti ir sveikatos žinių suteikimą (12 priedas).

**Sveikesnės mitybos skatinimas** atskleidžia, kad organizacijose veikia valgykla / restoranai, kur darbuotojai gali valgyti ne tik šiltą ir skanų, bet ir sveiką maistą: „Tai suteikiama tokia galimybė valgyti ką tik pagamintą, šiltą, sveiką maistą. Su valgyklos operatorium sutarta, kad maistas būtų sveikas, ne tik skanus“ (4R). Toks maitinimas grindžiamas ne tik nauja filosofija, kai akcentuojama: „<...> sveikata per maistą <...>“ (3R), bet ir sietinas su tikėtiniu darbuotojų naujų įpročių formavimusi. Beje, organizacijų noras pakeisti darbuotojų susiformavusius mitybos įpročius taip



pat pasireiškia skatinant atsisakyti cukraus ir druskos bei raginant domėtis ir pasirinkti inovatyvius mitybos būdus, pvz., žaliavalgystę ar tiesiog gaminti vaisių kokteilius. Vadovaudamasi klasikiniais mitybos postulatais apie šilto maisto būtinumą maitinimosi racione, organizacijos sudaro galimybę tokį maistą valgyti: „*Ir turim darbuotojams virtuvėles, kad jie galėtų ir maisto pasišildyti <...>*“ (9R). Ši praktika leidžia teigti, kad darbuotojai darbe gali valgyti namuose gamintą maistą, o tai žvelgiant per visuomenės tvarumą prizmę sietina su mažesniu maisto išmetimu ir maisto kokybe. Be to, identifiukuota praktika, kai organizacija suteikia galimybę darbuotojams pirkti aukštos kokybės maisto produktų už organizacijos mokamą didmeninę kainą, o tai parodo realius organizacijos veiksmus, nukreiptus darbuotojų sveikatos gerinimo linkme.

**Fizinio aktyvumo skatinimas** išreikštas per dvi praktikų grupes: praktikos organizacijos viduje bei išorės iniciatyvos, kuriose raginami dalyvauti ir dalyvauja organizacijų darbuotojai. Žvelgiant per vidinių praktikų prizmę, efektyviai išnaudojus organizacijos teritoriją yra įrengtas futbolo aikštynas, darbuotojai gali dalyvauti jos užsiėmimuose, daryti mankštas, be to, būti fiziškai aktyvūs dėl pratimų pavyzdžių, iškabintų lifte: „*Gamybos darbuotojams aš esu pati tiesiog paplatinus tokių skelbimų, kai lifte važiuoji, kad galėtum pasiskaityti, tai žmonės pratimus atlieka, sako – smagu*“ (8R). Skatinant judėjimą ir sprendžiant miestų infrastruktūros ir taršos problemas, stengiamasi sudaryti visapusiškas sąlygas naudotis dviračiais: „*Aišku, tikrai palaikom, sakykim, labai tuos, kurie su dviračiais. Ir tikrai pastatėm tuos, kaip ten jie, laikikliai, kad, ta prasme, galimybės yra tikrai. Dabar aaa, nes yra ir dušas, jeigu jau sakykim reikia nusiprausti*“ (2R). Bendradarbiaujant su partneriais, siūlomos nuolaidos lankytis sporto klubuose ar apmokamos baseino, treniruočių išlaidos.

Pastebima, kad vidinės fizinio aktyvumo praktikos vystosi ir identifiukuojamos ateities iniciatyvos: planuojama įrengti erdvę sporto užsiėmimams, planuojamos mankštos lauke, taip pat vystoma idėja dėl mankštų darbo vietoje bei namuose: „*<...> mankštos darbo vietoje, po darbo vėl ten pratimai, kad galėtų atsiųsti kompiuteriu, kad namie galima daryti prisijungus*“ (1R).

Fizinio aktyvumo skatinamas pasireiškia dalyvavimu išorinėse iniciatyvose, pavyzdžiui, dviračių žygiuose: „*<...> dalyvaujam va kartu su darbuotojais ir Velo maratone. Važiuojam, skatinam, suburiam komandą*“ (9R), bėgimuose ir maratonuose: „*<...> mes jau dveji metai aktyviai dalyvaujame Kauno, Vilniaus maratonuose ir laimim pirmas vietas*“ (1R), bei žingsniamačių projektuose. Kokybiniame tyrime identifiukuota idėjų perėmimo praktika, kai organizacija žingsniavimo programoje toliau dalyvauja jau savo iniciatyva, bei atskleistas bendras masinės fizinės kultūros skatinimas: „*<...> nuo dviračių žygių iki bėgimo, plaukimo, vaikščiojimo į darbą pėsčiomis, važiavimu į darbą su dviračiu ir taip toliau <...>*“ (7R).

**Darbuotojų sveikatinimas** pasireiškia periodinėmis sveikatinimo procedūromis, skirtomis visiems darbuotojams: „*Mes periodiškai organizuojame keliones į Druskininkus arba Birštoną ir duodame ten visą visą ee servisą su masažais ir vandeniu. Na trys dienas, pavyzdžiui*“ (6R), arba sveikatinimo procedūromis išskirtiniais atvejais: „*<...> dovanojame SPA procedūras. Čia*

*išskirtiniais atvejais, kai norime labai padėkoti, už išskirtines pastangas, tai apdovanojame ne pinigais, o savaitgalio išvyką su SPA procedūras dviems“ (4R). Darbuotojai taip pat gali pasirinkti sveikatinimo procedūrą pagal sveikatos draudimą, pasinaudoti nuolaida į SPA arba gauti sveikatinimo paslaugą kaip „tryliktą“ atlyginimą.*

**Žalingų įpročių atsisakymo skatinimo** potėmė atskleidžia darbuotojų atrankos ir motyvavimo praktikas, kuriomis stengiamasi kovoti su potencialių bei esamų darbuotojų žalingais įpročiais. Atrankos procese, esant dviem lygiaverčiams kandidatams, pasirenkamas nerūkantis kandidatas: *„Ypatingai mūsų generalinis yra už sveiką darbuotoją. Už sveiką darbuotoją. Tai tas iš tikrųjų pas mus netgi priimant į darbą – ar tu rūkai? Yra klausimas ir, sakykim, jeigu yra du lygiaverčiai– tai aišku, laimės tas, kuris nerūko“ (2R). Ši praktika ne tik leidžia suformuoti darbuotojų, neturinčių žalingų įpročių, baseiną, bet ir atspindi įžvalgų organizacijos mąstymą ilgalaikėje perspektyvoje – tikėtina mažesnis nedarbingumo dienų skaičius, o tai lemia mažiau rūpesčių darbo organizavimo srityje dėl tolygaus darbo krūvio ar pavadavimų. Žvelgiant per darbuotojų motyvavimo prizmę, turintieji žalingų įpročių gauna mažesnę „tryliktą“ atlyginimą, išreikštą sveikatinimo paslaugų forma.*

**Sveikatos prevencinės priemonės** pasireiškia per sveikatos tyrimus, visiškai arba iš dalies apmokamus organizacijos: *„<...> daugeliu atvejų buvo nemokamai arba tai buvo tas toks kažkokia minimali kaina darbuotojui“ (2R). Kokybiniame tyrime išryškėjo aksioma – organizacijos pasirenka sveikatos prevencijos priemones įvertinusios darbuotojų demografines charakteristikas bei darbo pobūdį: krūtų tikrinimas – „kadangi mes esame 99 % moteriškas kolektyvas, nu tai kažkada gimė man aaa idėja ir pasitarėm su merginom, tai mes kasmet tikriname joms krūtis.“ (6R); skiepai – „<...> nuo gripo ir erkinio encefalito. Kadangi bendrauji su žmonėmis, dėl erkinio encefalito – ten statybos visokios“ (1R). Siekiant taupyti darbuotojų laiką ir eliminuoti užmiršimo galimybę, taikomas sveikatos patikrinimas darbo vietoje: „kadangi reikia periodiškai pasitikrinti sveikatą, tai tam, kad nesiųsti ir kiekvienas darbuotojas eitų į polikliniką, tai mes gydytojus čia išsikviečiam ir ir ir tiesiog surenkam, žmonėms nereikia rūpintis, kad čia jau baigėsi apžiūra – mes informuojam, kaip personalas“ (9R).*

**Galimybė pailsėti** pasireiškia per reglamentuotas poilsio pertraukėles, kai darbuotojas gali išgerti kavos ir pabendrauti su kolegomis bei per galimybę pailsėti tiesiog savo darbo kambaryje: *„<...> jie tiesiog savo kambarėly užsidaro ir jie pamiega ten“ (2R). Žmonių išteklių tausojimo kontekste ypač svarbu tai, kad atsiradus įtampai darbuotojas gali pasiimti laisvą dieną, valandą ir pailsėti: „<...> prie to atsistatymo labai dar stipriai prisideda žinojimas, <...> kad atsiradus įtampai žmonės gali bet kada pasiimti dieną, valandą ar ką išeit pailsėt, pasivaikščiout ir taip toliau“ (6R).*

Nagrinėjant **sveikatos žinių suteikimą**, išryškėja dvi kryptys: pirma, žinios perteikiamos formaliuose mokymuose; antra, vyksta darbuotojų savišvieta dėl tarpusavio informacijos sklaidos. Pirmoji kryptis pasireiškia per atsipalaidavimo ir energetikos mokymus bei mokymus, kaip tausoti sveikatą vykdant darbinės funkcijas. Be to, išryškėja praktika, rodanti tęstinumą ir pačios organizacijos

darbuotojų žinių perteikimą kolegoms – vyko ir planuojamos atnaujinti vidinės paskaitėlės: „<...> sveikos mitybos, mūsų dietologė darė reiškia darė darbuotojams, aaaa buvo dėl mūsų kinezeterapeutės dėl reiškia fizinio aktyvumo“ (2R). Antrąją kryptį atspindi tai, kad: „<...> dalinamės apie sveiką maistą, kas ką pietauja, kas ką daro“ (3R).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijų praktikos tausojant žmonių išteklius temoje – sveikas darbuotojas – pasižymi heterogeniškumu. Dažniausiai organizacijos taiko fizinio aktyvumo skatinimo priemones (minėjo 8 organizacijos), išreikštas dalyvavimu išorinėse arba vidinėse iniciatyvose. Dažnos praktikos skatinant sveiką mitybą (6 organizacijos) bei taikant sveikatos prevencijos priemones (4 organizacijos), tuo tarpu tik viena organizacija paminėjo, kad imamas veiksmų skatinant atsisakyti žalingų įpročių. Taigi, nors organizacijoms svarbu turėti sveiką darbuotoją, tačiau praktikos skiriasi kokybine išraiška ir tai leidžia jas sąlygiškai suskirstyti į keletą lygių, akcentuojant, kad vienos praktikos yra bazinės, kitos labiau pažengusios, o dar kitos inovatyvios. Prie bazinių praktikų būtų galima priskirti didžiąją dalį fizinio aktyvumo skatinimo priemonių (mankštos, jogos pratimai), pažangesnėmis praktikomis galima laikyti darbuotojų sveikatinimo potėmės praktikas, inovatyviomis – krūtų tikrinimą, žalingų įpročių atsisakymo skatinimą.

Antroji tema, kurioje atsiskleidžia žmonių išteklių tausojimo principas, yra draugiška darbuotojui fizinė aplinka. **Darbuotojui draugiškos fizinės aplinkos** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per patrauklias patalpas, geresnes darbo priemones ir baldus, komfortiškas poilsio erdves, fizinės aplinkos sprendimus pagal darbuotojų poreikius ir saugias darbo sąlygas (12 priedas).

**Patrauklios patalpos** pasireiškia per modernias, suremontuotas patalpas bei patalpas gamtos prieglobstyje, kai: „Ofisas kaip terapija“ (5R).

Nagrinęjant **tinkamas darbo priemones ir baldus**, akcentuojamos ergonominės darbo vietos, nauja organizacinė technika bei baldų atnaujinimas. Pastebimas organizacijos atkaklumas ieškant darbo rūbų ir batų: „<...> stengiamės <...> aprūpinti mmm geresnėmis, tiesiog geresniais darbo rūbais, geresniais darbo batais. Turėjom irgi problemų, kad ne visiems tiko. Aaa užtrukom keletą metų, kol radom tinkamus“ (8R). Savaiame suprantu dalyku laikomas sėdėjimas ant ergonominių kėdžių, dar daugiau, siekiama pritaikyti inovatyvius sprendinius ir diskutuojama dėl gimnastikos kamuolių įsigijimo: „<...> kad būtų balansas stuburui, nugarai“ (3R).

**Komfortiškos poilsio zonos** pasireiškia per poilsio kambarius, kurie vienoje organizacijoje yra virtuvėlių ir poilsio zonų kombinacija, kitur tik poilsio zona: „Tikrai yra tos personalo patalpos, kur galima, reiškia, reiškia, personalo kaip poilsio kambariai, <...> visur aišku yra foteliukai, galima kur prisėsti ir panašiai, ten ir kavytę galima pasidaryti, arbatą“ (2R). Išnaudojant metų laikų privalumus, yra įrengta vasaros poilsio zona, kurios populiarumą liudija darbuotojo nusiskundimas administracijai pavėlavus pastatyti staliuką. Patalpų išplanavimas leidžia įrengti poilsio zonas ant stogo: „Yra ant stogo vieta <...>“ (4R), bei

prekybos salėje: „<...> kur nemažai vietos yra prekybinėje salėje, yra keli minkšti kampai, kur galima pasėdėti, išgerti kavos, šnektelti su kolegomis ne kabinete“ (3R). Poilsio zonų įvairovė sudaro sąlygas darbuotojams pakeisti įprastinę darbo aplinką, o tai prisideda prie jų tausojimo.

**Fizinės aplinkos sprendimai pagal darbuotojų poreikius** apima nuomonės teiravimąsi: „<...> visada irgi klausiam, ar darbo aplinka tinkama“ (9R). Siekiant eliminuoti konformistinės nuomonės galimybę yra stebima, ar darbuotojams patogų fizinėje aplinkoje, ir daromi atitinkami sprendimai: „Kaip esam įrengę antrame aukšte poilsio tokią zoną, kaip ir valgyklą. Eee dabar pastebėjom, kad <...> jiems tiesiog neverta vaikščioti, truputėlį atstumas yra per didelis. Tai dabar dar įrenginėjam papildomą poilsio zoną pirmame aukšte“ (8R).

**Saugios darbo sąlygos** pasireiškia per gaisrinių čiaupų apšvietimą, papildomų saugų uždėjimą, o žvelgiant į ateitį planuojama chemikalų pilstymo virtuvė, siekiant išvengti nusideginimų rūgštimi.

Apibendrinant galima teigti, kad tema – darbuotojui draugiška fizinė aplinka – iš esmės atspindi darbo vietų ir priemonių kokybės gerinimą ergonomiškumo kryptimi (4 organizacijos) bei komfortiškų poilsio zonų sprendinius (5 organizacijos). Tai leidžia tvirtinti, kad organizacijos suvokia darbo priemonių ir darbuotojų poilsio svarbą bendrame darbuotojų tausojimo kontekste.

Trečioji tema, kurioje atsiskleidžia žmonių išteklių tausojimo principas, yra darbo ir asmeninio gyvenimo dermė. **Darbo ir asmeninio gyvenimo dermės** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per asmeninių reikalų tvarkymą darbo metu, vaikų auginimo ir užimtumo derinimą, darbo ir poilsio režimą įvertinus asmeninius aspektus, laiko leidimą kartu su šeimos nariais, rūpinimąsi šeimos narių sveikata, pagalbą darbuotojui sprendžiant problemas šeimoje, darbo ar asmeninio gyvenimo derinimo žinių suteikimą. Beje, principo raiška atskleista ir per **darbo ir asmeninio gyvenimo antidermės** temą, atspindinčią netvarią žmonių išteklių valdymo praktiką, kuri atsiskleidžia per pagalbos sprendžiant šeimos problemas nebuvimą (12 priedas).

Nagrinėjant darbo ir asmeninio gyvenimo dermės temą, tikslinga įvertinti tirtų organizacijų ir jų darbuotojų darbo laiko ir jo apskaitos skirtingumą – vienos organizacijoje dalis darbuotojų dirba pamainomis (yra net nustatyta suminė darbo laiko apskaita), kitur – darbuotojams (arba jų daliai) nustatytas pastovus oficialus darbo laikas, dar kitur – nėra oficialaus darbo laiko. Tai turi įtakos taikomų praktikų pobūdžiui.

Įvertinus minėtus aspektus, matomas praktikų asmeninių reikalų tvarkyme skirtingumas. Taigi, **asmeninių reikalų tvarkymas darbo metu** pasireiškia per leidimą nelaimės atveju neatvykti į darbą sumokant darbo užmokestį: „Jeigu kažkoks tai atvejis, ar nelaimė, tai visiškai žmogiškai – ir leidžiam neatvykti į darbą, ir apmokam už tas dienas“ (9R), bei bendresniąja praktika, kai darbuotojai iš darbo išleidžiami darbo metu: „<...> tai yra žmonės išleidžiami ir tai nėra problema pas mus“ (8R). Racionalus darbo ir pietų laiko planavimas apima tai, kad galima: „<...> vieną dieną pietauti ilgiau arba išpėjus grįžti vėliau ir su pietumis suderinti dar kažką pagal asmeninį poreikį“ (3R). Galimybė valdyti savo darbo laiką yra

dažnai organizacijų paminėta praktika, nurodant, kad: „*Jie lygiai taip pat darbo metu ir pas gydytoją nuvažiuoja, į kirpyklą, <...> mums svarbu, kad jis gerai aptarnautų klientą ir klientas būtų patenkintas*“ (1R), bei pabrėžiant praktikos svarbumą ir naudą: „*<...> reikia mamą nuvežti kažkur tai, okey, reikia vaikui pirštą ten aprišti, gerai, reikia katiną pašerti, nes vat netyčia užmiršau, puiku*“ (6R).

Nagrinęjant **vaikų auginimo ir užimtumo derinimą**, trys organizacijos paminėjo, kad: „*Mes turim daug mamų <...>*“ (9R), dar daugiau, gimstamumas siejamas su gera moterų savijautos būkle: „*mamos eina gimdyt vaikus, tas irgi yra rodiklis, kad aa nu jaučiasi gerai*“ (6R). Žvelgiant per tvaraus žmonių išteklių valdymo prizmę svarbios ilgalaikės praktikos, nukreiptos tęstinio rūpinimosi vaikais linkme. Pavyzdžiui, tuo tikslu organizacijose koreguojami etatai: „*Buvo mamų, kurios po vaiko auginimo pradžioje grįžo pusei etato, kad pratintų vaiką ir galėtų sudėlioti tuos dalykus*“ (1R). Skatinant tėvus dalyvauti vaikų ugdymo procese bei tokiu būdu užmegzti ir išlaikyti glaudesnę vaikų ir tėvų ryšį, sudaromos sąlygos dalyvauti šventėse vaikų ugdymo įstaigose: „*Į daželio šventes, nu suprantama, kad va ir pati turiu ir darželį ir mokyklinuką ir į pirmą klasę, nu taigi būna tos šventės diena, dienos metu, nu tai ir išbėgi, bet vis tiek žinai, kad darbas ar pasiplanuoji tuos darbus tada taip ir jau čia išbėgai, išleidai į šventes*“ (9R), išskirtinį dėmesį skiriant Rugsėjo 1-ajai: „*Rugsėjo 1 pas mus visada, net kai dar nebuvo kalbama, tėveliai turintys vaikų turėjo teisę neateiti į darbą ar pusę dienos. Visai nesvarbu ar mama, ar tėtis, neatsižvelgiame į vaikų amžių <...>*“ (3R). Neatidėliotinų reikalų tvarkymui svarbu, kad apie mamadienį, tėvystės ar vaiko priežiūros atostogas galima informuoti tą pačią dieną, tuo tarpu dėl vaikų vežiojimo galimas darbo laiko koregavimas: „*<...> jinai irgi tenais turėjo tam tikrom valandom aaa antradieniais ir ketvirtadieniais irgi vežti vaiką, tai sakėm, kad tai ne problema, nu tu tikrai galėsi išvažiuoti*“ (8R). Bendrame vaikų auginimo ir užimtumo derinimo kontekste dirbančios moterys dėl to, kad turi vaikų, nesusiduria su problemomis: „*<...> mes turime dabar va dvi mamas, kurios dirba ir turėdamos vaikų ir mažų, ir ūgtelėjusių, bet joms nėra problemų*“ (6R).

**Darbo ir poilsio režimas įvertinus asmeninius aspektus** išreikštas per atostogų derinimą prie kitų šeimos narių ar suplanuotų kelionių bei per darbo grafikų sudarymą pagal individualius pageidavimus: „*sudarant grafikus <...> visi atneša tokius popieriukus su savo pageidaujamosiom dienom ir ta prasme po to jau atsisėda <...> išdėlioja tuos popieriukus ir iš pradžių sudėlioja, jo jo jo, matricą, kada kas negali ar ta prasme pageidauja laisvų <...>*“ (2R).

Nagrinęjant **laiko leidimą kartu su šeimos nariais**, matomos organizacijos pastangas stiprinti šeimų bendrumą per išvyką su šeimos nariais šeimos dienos proga: „*Praėjusiais metais organizavom išvyką šeimos dienos proga, kad žmonės galėjo ir su savo vaikais, kadangi daug, kad ir vyresnio amžiaus pas mus dirba, tai ir su anūkais važiuo, ir su vaikais ir su anūkais*“ (8R). Galimybė antros pusės dalyvauti renginiuose pasižymi intensyvumu skirtingumu nurodant, kad tai galima daryti tik kartais ir retais: „*Kartais leidžiam dalyvauti antrosiom pusėm kai kuriuose renginiuose, bet labai retai*“ (7R), bei nurodant pastovumą: „*<...> mes darome Kalėdų šventę ir kviečiame antras puses*“ (1R). Renginiai vaikams skiriasi pagal tematikas, pvz.: kalėdiniai bei edukaciniai: „*<...> darėm Šeimos dieną, į kurią*

*kvietėm vaikus.<...> Vaikai galėjo pažiūrėti, ką tėčiai ir mamos pas mus dirba“ (1R).*

**Rūpinimasis šeimos narių sveikata** išreikštas per sveikatinimo priemonių nuolaidas šeimos nariams: „<...> bet yra ir nuolaidos lydintiems asmenims, tai, sakykim, tu gali su šeimos nariu ateiti jau“ (2R), bei skiepus: „Mes nemokamai skiepijame darbuotojus ir jų šeimos narius nuo gripo ir erkinio encefalito“ (1R).

**Pagalba darbuotojui sprendžiant problemas šeimoje** pasireiškia neatvykusio į darbą darbuotojo paieška bei pagalbos siūlymu: „<...> mano kolegės netgi važiavo, ieškojo mūsų darbuotojos, kodėl ji neatvyksta į darbą <...> buvo siūloma jai tam tikros paslaugos, kur ji gali kreiptis, jeigu jai yra blogai, kad mes kaip įmonė ją ten padėsim ir panašiai ir tam tikrus dalykus darai darbuotojo gerovei <...>“ (4R). Darbuotojo pasitikėjimą organizacijos personalo specialistu atskleidžia konsultacijos, kaip elgtis su paaugliu, praktika: „Neseniai vienas kolega man paskambino ir pasakė, kad turi asmeninę bėdą, paklausė ar gali dėl jos pakalbėti, paprašė patarimo, ką daryti, nes nesusitvarko su paaugle dukra“ (4R). Tyrime identifiukuota praktika, kai sprendžiamas įvairus problemų spektras, taip pat ir piktnaudžiavimo alkoholiu.

**Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo žinių suteikimas** apima seminarą: „turėjom seminarą mmm seminarą moterims, kaip suderinti profesinę veiklą ir šeimą“ (4R).

Kalbant apie netvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, identifiukuota **darbo ir asmeninio gyvenimo antidermės** tema, kuri atsiskleidžia per pagalbos sprendžiant šeimos problemas nesuteikimą. Taigi, darbuotojui šeimos problemos paliktos spręsti asmeniškai: „Ir buvo, mes atsisveikinom su vienu darbuotoju vien dėl to, kad sutuoktinis, sutuoktinis, taip sakant, jam trūko dėmesio“ (5R). Šiuo atveju organizacija, palikdama darbuotojus be pagalbos, jų netausoja, dėl ko rizikuoja laipsnišku intelektinio kapitalo praradimu.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijų praktikos tausojant žmonių išteklius, temoje – darbo ir asmeninio gyvenimo dermė – paprastai susijusios su sudaryta galimybe darbo metu tvarkyti asmeninius reikalus (7 organizacijos) bei vaiko auginimo ir užimtumo derinimu (6 organizacijos). Didelis dėmesys skiriamas šeimos narių bendrumo jausmo formavimui įtraukiant šeimos narius į organizacijų renginius (5 organizacijos), taip pat akcentuojamas rūpinimasis šeimos narių sveikata (2 organizacijos) ar pagalba sprendžiant šeimos problemas (2 organizacijos). Tačiau identifiukuota ir netvarumą atspindinti praktika, kai šeimos problemų sprendimas yra laikomas tik darbuotojo asmenine atsakomybe, pastarajam nesuteikiant pagalbos.

Ketvirtoji tema, kurioje atsiskleidžia žmonių išteklių tausojimo principas, yra konstruktyvus streso valdymas. **Konstruktyvus streso valdymo** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per konstruktyvų organizacijos požiūrį į stresą, streso valdymo žinių suteikimą, atstumo tarp vadovo ir darbuotojo eliminavimą, stresui nepalankios aplinkos sukūrimą ir specialių pareigybių įsteigimą. Beje, principo raiška atskleista ir per **antikonstruktyvus streso valdymo** temą, atspindinčią netvarią žmonių išteklių

valdymo praktiką, kuri atsiskleidžia per pagalbos tvarkantis su stresu nesuteikimą (12 priedas).

**Konstruktivus organizacijos požiūris į stresą** pasireiškia per dirbtinį streso nekėlimą, problemų ir klaidų sprendimą, kai: „*Už problemas ir klaidas niekas labai nepaglosto, bet jos yra sprendžiamos ir stengiamės nedaryti dirbtinio streso*“ (3R). Praktikoje daroma takoskyra tarp streso ir įtampos akcentuojant, kad: „*Net jeigu yra sukuriama įtampa, pavyzdžiui, ir aš ką nors kartais griežčiau pasakau, bet aš vis tiek paskui šnekuosi, sakau, kad ar supranti dėl ko, kas yra kaip*“ (6R). Beje, įtampa sukuriamą vardan pozityvumo, kuris išreiškiamas darbuotojų mobilizacija: „*Dinamikos, jausmai visokie veikia organizacijoje. Ir jeigu tokiu atveju yra atmosfera – okey: emocijos negriaužia, socialinės įtampos nėra. Yra dalykinė normali įtampa. Įtampa turi būt organizacijoje tam tikra. Sakykim, kodėl žmogui reikalingas adrenalinas? Todėl, kad jisai mobilizuoja ir padeda įveikti iššūkius*“ (5R). Pripažįstamas streso, patiriamo iš klientų ir aplinkos, buvimas, bet akcentuojamas darbo streso eliminavimas: „*Tai yra iš klientų ir aplinkos. Tai yra tai, ką patiria visi normalūs konsultantai, bet ne tas, kuris yra darbo aplinkoje. Jo čia nėra*“ (6R).

Organizacijose siekiama ugdyti darbuotojų gebėjimus valdyti stresą, todėl **streso valdymo žinių suteikimas** apima tiek tikslinius, tiek bendruosius mokymus: „*<...> netgi tie patys ir mokymai, sakykim energetikos ar ar sakykim, kaip kaip... Ir netgi tie patys ir klientų aptarnavimo mokymai, tai irgi yra to streso valdymo šiek tiek turi, nes jeigu tu teisingai moki, bet kuriuo atveju mokėsi susivaldyti tą stresą*“ (2R). Be to, mokymai vykdomi arba pačių organizacijos darbuotojų (vidiniai mokymai): „*<...> mes netgi patys vedam streso valdymo mokymus darbuotojam*“ (9R), arba samdomi išorės ekspertai: „*<...> esame turėję net streso mokymus, kai specialistai su pavyzdžiais veda mokymus, kur dalyvauja darbuotojai, ir moko, kaip valdyti stresą*“ (3R).

Konstruktiviam streso valdymui svarbus vadovo ir darbuotojo santykis. **Atstumo tarp vadovo ir darbuotojo eliminavimas** pasireiškia per dirbtinių vadovo ir pavaldinių situacijų nesukūrimą: „*Paprastas bendravimas, problemų sprendimas čia ir dabar, telefonu, elektroniniu paštu, atėjimu. Tai iš tikrųjų nuima stresą*“ (3R). Sėkmei reikalinga ir organizacijoje skatinama abiejų šalių iniciatyva – vadovo: „*<...> jeigu jau vadovas mato, kad jis pakalbėtų, ar kaip sekasi, ar kaip, gal kažkur tai tikrai žmogus jau nebepaveža*“ (9R), ir darbuotojo: „*<...> tokia aplinka, kad nebijot pas vadovą ateit pasikalbėt, jeigu tikrai nuoširdžiai darbo krūvis jau jau jau sunku, gal reikia dar papildomo žmogaus, kad padėtų, gal naujos pareigybės*“ (9R). Beje, rytinis vadovo rankos paspaudimo ritualas irgi tarnauja kaip sėkmės laidininkas: „*Mano rytinis ritualas yra paduot ranką, paspaust ir pažiūrėt į žmogų. Ir man viskas aišku. Man pasakot nereikia klausimyno, kaip tu jauties. Ir aš matau ir pasakau, aš reflektuoju. Atrodai susirūpinęs, come on, pažiūrėk pro langą. <...> Kaip pasižiūrėsi, pasaulis gražus. Terapija*“ (5R).

**Stresui nepalankios aplinkos sukūrimas** išreikštas per bendravimo ir problemų sprendimo būdų ieškojimą, „*<...> nes visas tas stresas kyla būtent dėl to, jeigu problemų yra ir jos nėra sprendžiamos*“ (8R), bei per „Kavos pertraukas“ su bendradarbiu ar vadovu, jas panaudojant kaip relaksacijos galimybę. Prie

nepalankios stresui aplinkos sukūrimo prisideda nepagarbaus elgesio bei neadekvataus drausminių nuobaudų skyrimo netoleravimas: „<...> *iškilus problemai, atsitikus bėdai, nėra <...> tokių pasekmių, kai už kiekvieną tokį drausminę nuobauda, pasiaiškinimas ar atleidimas iš darbo. Tokių nėra ir žmonės iš praktikos tai mato*“ (3R). Be to, vengiama perdėto biurokratizmo, kadangi: „<...> *ištikus kokiai nors problemai, ar didesnei, ar menkesnei, nesvarbu kokiai, žmonėm taip yra, jie neprivalo rašyt jokių prašymų, aiškinimų ar išleidimų, jie tiesiog daro, ką reikia padaryti, <...> vėliau tvarkome visokius popierizmus jeigu to reikia*“ (6R).

Konstruktyviam streso valdymui svarbu profesionalių žinių panaudojimas, pasireiškiantis *specialių pareigybių įsteigimu*, o būtent psichologo ir medicinos gydytojo. Nors šios pareigybės yra skirtos išorės paslaugoms teikti, tačiau planuojama panaudoti ir sprendžiant vidinius organizacijos reikalus: „*I darbą esame priėmę psichologę. Dar su ja kol kas nieko nenuveikėm įmonės labui. Ji reikalinga yra mūsų vienai iš paslaugų <...> puse etato, tai dar nesusidėliojom, kaip ji dirbs*“ (1R).

Kalbant apie netvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, identifikuota antikonstruktyvaus streso valdymo tema, kuri atsiskleidžia per *pagalbos tvarkantis su stresu nesuteikimą*, išreikštą tuo, kad daugiau paliekama spręsti šeimoje: „*Nes vis tik tai, kai yra formalus bendravimas ir stresas, nu neformalumas vis tiek yra draugas, žmona, vyras šalia galbūt yra, nu tas toksai bendravimas, per tą aplinką, per galimybes <...>*“ (4R).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijų praktikos tausojant žmonių išteklius temoje – konstruktyvus streso valdymas – paprastai susijusios su gebėjimų, kaip valdyti stresą, formavimu (5 organizacijos), konstruktyviu požiūriu į stresą (4 organizacijos) bei stresui nepalankios aplinkos sukūrimu ir atstumo tarp vadovo ir darbuotojo eliminavimu (po 3 organizacijas).

Penktoji tema, kurioje atsiskleidžia žmonių išteklių tausojimo principas, yra dėmesys darbuotojui. **Dėmesio darbuotojui** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per domėjimąsi darbuotojo savijauta, darbuotojų apdovanojimus ir sveikinimus švenčių progomis (12 priedas).

*Domėjimasis darbuotojo savijauta* reiškia, kad ieškoma sąlyčio taškų tarp organizacijose taikomų praktikų ir to, kaip tas praktikas supranta darbuotojas bei kokia yra jo emocinė ar kognityvinė reakcija. Tyrime identifikuotam domėjimuisi būdinga keletas požymių, visų pirma – dažnumo požymis (nuolat arba dažnai), antra – visuotinumą požymis (teiraujamas susirinkimuose), trečia – tobulinimo perspektyvos požymis, t. y. klausama ne tik apie faktinę savijautą, bet ir apie jos gerinimo kryptis: „<...> *kaip jaučiasi žmogus ir ką galim padaryti, kad ta situacija būtų geresnė*“ (8R).

*Darbuotojų apdovanojimai* apima ypač nusipelnusių darbuotojų įtraukimą į garbės narių sąrašą bei tradicines kasmetines geriausių darbuotojų apdovanojimo iniciatyvas. Skiriasi darbuotojų apdovanojimo pagrindas – pati organizacija renka: „<...> *skaidriai, pagal tam tikrus kriterijus*“ (3R), arba pagal: „<...> *duomenų bazę turim klientų atsiliepimų*.“ (2R). Tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekste nėra tiek svarbu, kas renka geriausią darbuotoją, daug svarbiau pats rinkimo faktas,



kriterijų aiškumas bei tai, kad greta ekonominių kriterijų akcentuojamos ir žmogiškosios savybės.

**Sveikinimai švenčių progomis** sujungia praktikas, nereikalaujančias teisinio reglamentavimo, didelių finansinių lėšų skyrimo ar ilgo organizacinio pasirengimo jas įgyvendinti – reikia tik prisiminti konkretų darbuotoją jam svarbią dieną. Svarbiomis dienomis organizacijos pripažįsta gimtadienius, vaikų gimimą, Moters, Darbo ir kitas dienas, o dėmesio formos varijuoja nuo elektroninių laiškų išsiuntimo iki suvenyrų įteikimo.

Apibendrinant, galima teigti, kad dėmesio darbuotojui praktikos nepasizymi heterogeniškumu – apima darbuotojų nuomonės teiravimą apie jų savijautą ir jos pagerinimą (3 organizacijos) bei darbuotojų pagerbimą švenčių progomis (2 organizacijos) ar teikiant apdovanojimus (3 organizacijos).

Šeštoji tema, kurioje atsiskleidžia žmonių išteklių tausojimo principas, yra adekvatus darbo krūvis. **Adekvataus darbo krūvio** tema atspindi organizacijų tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per darbo krūvio įvertinimą, darbo krūvio sąsają su darbuotojo asmenybe, darbo darbe kultūrą, darbo krūvio reguliavimą, darbo krūvio sezoniškumą, viršvalandinio darbo pasirinkimo galimybę, viršvalandinio darbo apmokėjimą. Beje, principo raiška atskleista ir per **neadekvataus darbo krūvio** temą, atspindinčią netvarią žmonių išteklių valdymo praktiką, kuri atsiskleidžia per netolygų krūvio paskirstymą (12 priedas).

Analizuojant darbo krūvį svarbus kontekstas, kad daugumoje tirtų organizacijų darbuotojai patys valdo darbo laiką. Ši aplinkybė gali turėti įtakos darbo krūvio bei viršvalandinio darbo vertinimui.

**Darbo krūvio įvertinimas** reiškia, kad organizacijos analizuoja darbuotojų darbo krūvio tendencijas ir didėjant krūviui, didėja darbuotojų skaičius: „*Tai krūvis didėja, bet proporcingai pasiskirsto tarp naujų darbuotojų*“ (2R). Be to, organizacijos siekia subalansuoti darbo krūvį ir teigia, kad darbo krūvis yra adekvatus, nors yra sezoniškumas.

**Darbo krūvio sąsaja su darbuotojo asmenybe** pasireiškia per tai, kad darbuotojai mėgsta savo darbą: „*<...>mes ir patys, ir čia susirinkę mėgstam kažką veikti, nėra taip, kad vat ateina, tik kavos atsigeriu*“ (9R). Vykimas dirbti į kitą miestą sąlygoja socialinių ryšių nebuvimą, todėl: „*<...> tarkim nėra kur grįžt – nei šeimos, nei nei nei vaikų – tai tikrai jie būna, kadangi fabrikas dirba apvalią parą, ir jie pasilieka, jie dirba*“ (8R). Be to, dirbama po darbo valandų dėl „degimo“ už organizaciją.

**Darbo darbe kultūra** reiškia, kad organizacijoje siekiama, jog darbuotojai dirbtų darbo valandomis, o namuose laiką skirtų šeimai.

**Darbo krūvio reguliavimas** pasireiškia per tai, kad organizacijos sudaro sąlygas darbuotojui individualiai reguliuoti darbo krūvį. Visų pirma, baigiant įgyvendinti projektą, darbuotojui gali reikėti dirbti ilgiau, tačiau po to stengiamasi sudaryti pusiausvyrą. Be to, jeigu vienu laikotarpiu darbuotojas dirba ilgiau, tai kitu laikotarpiu jis gali krūvį susimąžinti. Darbo patirtis, naujos sistemos ir kompetencijos, kai: „*<...> kažką įvaldome, išmokstame geriau atlikti, susikuriam sistemą <...>*“ (1R), leidžia geriau atlikti darbą ir daro įtaką krūvio reguliavimui.

Nagrinėjant **darbo krūvio sezoniškumą**, matoma, kad sezoniškumas sietinas su metų laikais bei klientų užsakymais. Šios abi aplinkybės lemia didesnę darbo intensyvumą: „<...> tačiau kitą metų pusę krūvis mažesnis, tai yra balansas“ (3R).

**Viršvalandinio darbo pasirinkimo galimybė** susijusi su darbuotojų valios išraiška, kai darbuotojai patys nusprendžia, ar jie nori dirbti papildomai, atsiradus užsakymui: „Darbuotojų teisė rinktis, nes yra darbuotojų, kurie tik ploja rankomis, kad jam pasiūlai dar galimybę užsidirbti papildomai“ (4R). Pasirinkimo teisė egzistuoja ir intensyviu darbo laikotarpiu: „<...> yra darbuotojų, kurie rimtai pasakė, kad po darbo, savaitgaliais net ir sezono metu nedirbs“ (3R). Svarbiausia šioje situacijoje tai, kad organizacijoje: „Neigiamos nuostatos nėra“ (3R) ir darbuotojo apsisprendimas jo ir organizacijos tolesniam santykiui įtakos neturi.

**Viršvalandinio darbo apmokėjimas** pasireiškia per tai, kad už viršvalandinį darbą apmokama papildomai. Kitoje organizacijoje atskleista praktika rodo, jog administracijos darbuotojams viršvalandinis darbas apmokamas kaip darbo valandos, o darbuotojams – kaip viršvalandžiai.

Netvarumas pasireiškia per **neadekvatų darbo krūvį**, kuris atsiskleidžia per netolygų krūvio paskirstymą. **Netolygus krūvio paskirstymas** susijęs su tuo, jog darbo vietos skiriasi pagal darbo intensyvumą: „Yra vietų, kur atsipalaidavimas ir ramiai dirba, yra vietų, kur tikrai skuba.“ (4R), be to, pavadavimo atveju susidaro dvigubas krūvis ir tada įtampa labai jaučiasi.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijų praktikos tausojant žmonių išteklius temoje – adekvatus darbo krūvis – paprastai susijusios su darbo krūvio sezoniškumu (5 organizacijos) ir darbo krūvio reguliavimu (3 organizacijos).

Septintoji tema, kurioje atsiskleidžia žmonių išteklių tausojimo principas, yra orus atlygis už darbą. **Oraus atlygio už darbą** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per darbo užmokestį, grindžiamą rinkos mediana; pradinį darbo užmokestį, kuris dažniausiai yra didesnis nei minimalus; galimybę pačiam darbuotojui susidėlioti biudžetą; specialisto darbo užmokestį didesnę nei vadovo (12 priedas).

**Darbo užmokestis grindžiamas rinkos mediana** reiškia, kad naujo darbuotojo atlygis linksta medianos link, o kuo didesnė darbo patirtis, tuo darbo užmokestis kyla aukščiau nuo medianos. **Pradinis darbo užmokestis dažniausiai didesnis nei minimalus** apima organizacijos praktiką, kai: „<...> mūsų gamybos darbuotojai <...> pradeda nuo mažesnio darbo užmokesčio, bet dažniausiai tai būna didesnis negu minimumas, aaa paskui jie pasiekia įmonės, po trijų mėnesių jei viskas tvarkoj“ (8R). **Galimybė pačiam darbuotojui susidėlioti biudžetą** reiškia, kad projektiniuose pasiūlymuose darbuotojas pats sau susigeneruoja biudžetą, numatydamas paslaugų įkainius. **Specialisto darbo užmokestis didesnis nei vadovo** pasireiškia per tai, jog: „Galiu pasakyti, kad mūsų pardavimų žmonės dažnai uždirba už generalinį direktorių daugiau“ (1R), bei „pas mus tikrai yra specialistų <...>, kurie gauna ir daugiau kaip vadovai“ (2R).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijų praktikos tausojant žmonių išteklius temoje – orus atlygis už darbą – paprastai susijusios su specialisto galimybe

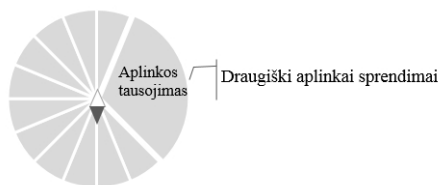
uždirbti daugiau nei vadovas (2 organizacijos) bei darbo užmokesčiu, kuris yra didesnis nei nustatytas minimalus.

Apibendrinant **žmonių išteklių tausojimo raišką**, galima teigti, jog taikomoms praktikoms būdinga organizacinių priemonių, organizacijos finansinių lėšų ir darbuotojų bei darbdavio požiūrių sinergija, dėl kurios į žmonių išteklių tausojimą žvelgiama per darbuotojų sveikatos, streso valdymo, dėmesio darbuotojui, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo, draugiškos fizinės aplinkos sukūrimo, darbo krūvio valdymo bei oraus atlygio perspektyvas. Praktiškai visoms žmonių išteklių tausojimo praktikoms būdingas nuolatinumo pobūdis, leidžiantis įžvelgti ilgalaikę naudą darbuotojui, organizacijai bei visuomenei. Didžiausias praktikų spektras, kartu pasižymintis ir įvairove, atsiskleidžia sveiko darbuotojo temoje (ypač fizinio aktyvumo bei sveikos mitybos), tačiau tai negalioja darbo ir asmeninio gyvenimo dermei, kuri iš esmės fokusuojasi tik į laiko dimensiją, įvertinant vaikus (šeimą) ir asmeninių reikalų (gydytojas, kirpykla) egzistavimą. Vertinant investicijų pobūdį, pažymėtina, kad atsakomybė už sveikatą, draugišką fizinę aplinką ar dėmesio darbuotojui parodymą nėra paliekama tik pačių darbuotojų dispozicijoje, organizacijos tam skiria lėšų ir sukuria infrastruktūrą. Vertinant žmonių išteklių tausojimo vadybinius sprendimus, akcentuojamas įdirbis konstruktyviai valdant stresą (pradedant nuo požiūrio į stresą ir baigiant specialių pareigybių įsteigimu) ir darbo krūvį (pradedant nuo požiūrio ir baigiant darbo darbe kultūra). Kitas svarbus išryškėjęs aspektas – kiekvienoje iš organizacijų principo raiškos turinys ir intensyvumas yra skirtingi, o tai leidžia daryti išvadą, kad nėra vienalytės bendros tausojimo išraiškos. Be to, streso, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo, darbo krūvio kontekstuose identifikuotos ir netvarios praktikos.

*Visi paminėti aspektai leidžia daryti išvadą, kad žmonių išteklių tausojimo principo raiškai būdinga praktikų įvairovė, kuri susiformuoja dėl organizacijų skiriamų lėšų, taikomų organizacinių priemonių ir konstruktyvaus požiūrio į žmonių išteklius sinergijos.*

#### **4.1.2. Aplinkos tausojimo raiška**

Kitas tvaraus žmonių išteklių valdymo principas – **aplinkos tausojimas**. Vertinant šio principo raiškos kontekstą, identifikuotas netikėjimas, kad organizacijos pastangomis įmanoma tausoti aplinką: „<...> jeigu pradėti nuo aplinkos, ką aš sakčiau, kad mes mažiausią įtaką galėtume padaryti“ (1R). Be to, pripažįstamas pastangų ir veiksmų minimalumas: „Nu, bet tai yra, aš manyčiau, tas minimalusis dalykas, kurį šitoje srityje galėtume daryti“ (1R). Kartu bandoma atsiriboti ir palikti aplinkos tausojimą savieigai, motyvuojant tai darbuotojų intelektualumu: „kadangi kompanija pakankamai intelektualiai, kažkaip tai matyt didžioji dalis turi tos žaliojo mąstymo pradmenis ir tuo pačiu žaliojo elgesio pradmenis“ (7R). Šiame kontekste tvaraus žmonių išteklių valdymo principo – **aplinkos tausojimas** – raiška atsiskleidžia per tvarumą atspindinčią temą **draugiški aplinkai sprendimai** (4.2 pav.).



4.2 pav. Aplinkos tausojimo raiškos temos

**Draugiškų aplinkai sprendimų** tema atspindi organizacijų tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per aplinką tausojančią darbo logistiką, popieriaus taupymą ir perdirbimą, šiukšlių rūšiavimą, elektros taupymą, mažesnę plastiko naudojimą, aplinkos tausojimo mokymus, akciją „Darom“, draugišką aplinkai verslą ir atliekų mažinimo iniciatyvą (13 priedas).

*Aplinką tausojanti darbo logistika* pasižymi skirtingo lyginamojo svorio praktikomis, kai skiriasi organizacijų indėlis sprendžiant darbuotojų logistikos aspektus. Visų pirma, skatinama nevažiuoti taksi, darbuotojai į susitikimus eina pėsčiomis arba mina dviračius. Šiuo atveju organizacija taiko tik komunikacinį poveikį, be to, važiavimas taksi sietinas su papildomomis darbuotojų ar organizacijos išlaidomis. Realių organizacijos veiksmų bei lėšų reikalauja kita praktika – laikiklių dviračiams bei dušų įrengimas. Svaresnis indėlis pasireiškia tuo, kad organizacija suteikia darbuotojams naujus automobilius: „<...> mūsų nauji automobiliai, duodami darbuotojams, yra geresni negu jų 10–12 metų senumo, jeigu jais naudotųsi darbo reikmėms“ (1R). Tvarumo dinamiškumo aspektu minėta praktika kyla į kitą lygmenį, nes galvojama apie taupų vairavimą. Kol kas tai nėra visiškai įgyvendinta praktika, tačiau: „Jie turėjo ekonominio vairavimo mokymus, kur labai tiesiogiai buvo rodoma, koks važiavimas padeda sutaupyti kuro, tau automatiškai sutaupo pinigėlių. Jie per mokymus galėjo pabandyti ir praktiškai“ (3R).

*Popieriaus taupymas ir perdirbimas* pasireiškia mažesniu popieriaus naudojimu, juodraščių ant kitos popieriaus lapo pusės spausdinimu, elektroninio laiško priedašu, raginančiu nespausdinti laiško, bei elektroninio parašo įdiegimu. Bendraujant su klientais atsiskleidžia skirtingas organizacijų mentalitetas, o kartu ir techninės galimybės, kai rengiant elektronines sąskaitas, klientai vis dar nori popierinių: „dar yra kokie 20% klientų, kurie reikalauja iš mūsų popierinių sąskaitų“ (1R). Kita praktika – popieriaus teikimas perdirbti: „<...> per ofisą yra trys dėžės, kur gali būti sumetami dokumentai, kurie nėra konfidencialūs, kad galima būtų išvežti perdirbimui“ (9R).

*Šiukšlių rūšiavimas* išreikštas sąlygų rūšiavimui sudarymu, būtent šiukšliadėžės, skirtas rūšiavimui, pagamino patys darbuotojai. Rūšiavimo iniciatyva įgyvendinta po darbuotojų diskusijos: „<...> kiek mes čia rūšiuojam, kiek nerūšiuojam ir įgyvendinom pasistatydami papildomą rūšiavimo dėžutę ofiso patalpose“ (7R). Nors šiukšlių rūšiavimas praktikuojamas, tačiau jis yra ne visuose padaliniuose, o tai žvelgiant iš tvarumo perspektyvos yra tobulintina. Tobulinimo reikalauja ir kita praktika – ieškoma šiukšlių rūšiavimo ir naikinimo būdų: „<...> ieškoma būdų, kaip veiklą padaryti efektyvesne, kadangi gamyba neatsiejama nuo

šiukšlių, tai ieškoma sprendinių, kur tas šiukšles dėti, kaip jas naikinti, rūšiuoti“ (4R), tačiau negalvojama apie gamybą be atliekų.

**Elektros taupymas** išreikštas tuo, kad kalbama apie elektros taupymą, darbuotojai raginami ją taupyti, o iš organizacinių sąlygų sudarymo pusės – elektros lempos keičiamos į taupiąsias: „<...> keičiamos lempos, kur sutaupoma energija“ (4R).

**Mažesnis plastiko naudojimas ir perdirbimas** apima plastikinių puodelių atsisakymą, kai: „<...> turime „Žalios girios“ vandens aparatą ir jame taip pat nėra stiklinaičių, jei svečiai nori atsigerti mes taip pat atnešame puodelį, kurį po to plauname“ (3R). Be to, atlikus tyrimus, praktikuojamas vandens gėrimas iš krano: „Įsipila tiesiog ir ir ir patiems sveikiau, ir mažiau plastikinių buteliukų naudojam“ (9R). Taip pat išnaudojama galimybė išvežti plastiką perdirbti.

Nagrinėjant **aplinkos tausojimo mokymus**, matoma, kad vyko mokymai apie ISO 26000 standartą bei techniniai mokymai dėl rūšiavimo. Apie aplinkos tausojimą kalbama ir privalomuose socialinės atsakomybės mokymuose. Be formalių mokymų, svarbus pats darbuotojų sąmoningumas, atsiskleidęs per dalijimąsi informacija apie poveikį aplinkai: „Kartais dalinamės informacija, va kad ir apie filmą „Žemė“ (3R). Tačiau tyrimas atskleidė, kad paprastai aplinkos tausojimo mokymams būdingas imperatyvumo pobūdis – vykdomi, kai to reikia vadovaujantis įdiegtais standartais ar keičiant nusistovėjusias darbinės praktikas.

**Akcija „Darom“** pasireiškia per organizacijos teritorijos ir miesto teritorijos tvarkymą, organizacijos aplinkos ir infrastruktūros tvarkymą bei darbuotojų savanorišką dalyvavimą dirbant kartu. Sofistiškesnis požiūris į aplinkos tvarkymą pasireiškia keletu aplinkos tvarkymo talkų per metus: „<...> nevengiam įvairių aplinkos tvarkymo talkų ir tikrai per metus čia viena, dvi, trys. Tiek pačių organizuojamų, tiek prisidedam prie kitų organizuojamų tokių renginių“ (7R).

**Draugiškas aplinkai verslas** atsiskleidžia per tai, kad prekiaujama technika, kuri tausoja aplinką bei įmonių, kurios deklaruoja aplinkos tausojimą, atstovavimu.

**Atliekų mažinimo iniciatyva** pasireiškia per buvusią praktiką, kai pamaina skatinta už tai, kad daugiausiai sutaupė mažinant atliekų kiekį: „Ten buvo vienas projektas, kur mažino atliekas ir skatinama pamaina už tai, kad mmm ji na daugiausiai sutaupė, mažinant atliekų kiekį“ (4R). Tačiau šiuo metu ši praktika netaikoma ir, žvelgiant iš tvarumo perspektyvos, tai nėra tinkamas sprendimas. Taigi, pati praktika yra tvari, tačiau jos netaikymui būdingas antitvarumas.

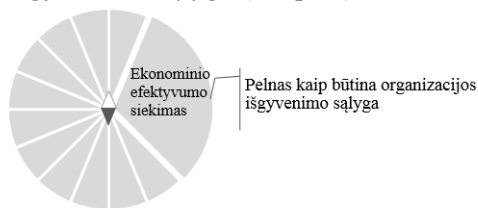
Apibendrinant **aplinkos tausojimo principo** raišką, galima teigti, kad netikėjimo, minimalių pastangų ir palikimo savieigai spręsti aplinkos klausimus kontekste, išryškėjo keletas aspektų. Visų pirma, taikomoms praktikoms nėra būdingas heterogeniškumas, dažniausiai įvardintos aplinką tausojančios darbo logistikos ir akcijos „Darom“ praktikos (4 organizacijos), toliau – šiukšlių rūšiavimas, popieriaus taupymas bei perdirbimas, elektros taupymas (3 organizacijos). Antra, dauguma taikomų draugiškų aplinkai sprendimų turi ekonominį pagrindą, t. y. leidžia organizacijai sutaupyti lėšų. Trečia, taikomoms praktikoms būdingas pirminis, bazinis aplinkos tausojimo etapas, o ne sofistikuotesnis. Tai reiškia, kad organizacijos galėtų sutaupyti daugiau, jeigu tausojant aplinką taikytų ne pasekmių, o priežasčių praktikas. Kaip pavyzdys galėtų

būti elektroninis procesų ir dokumentų valdymas, o ne juodraščių spausdinimas kitoje lapo pusėje bei popieriaus išvežimas perdirbti. Kitas pavyzdys – ne šiukšlių naikinimo sprendimo ieškojimas, o gamybos, mažinančios arba eliminuojančios atliekas, diegimas. Tyrime išryškėjęs geras priežasties pavyzdys – taupaus vairavimo praktika. Taigi, judant tvarumo kryptimi būtina rinktis ne pasekmių, o priežasčių praktikas. Ketvirta, taikomoms praktikoms nėra būdingas organizacinis visaapimtinumas, pvz.: praktika taikoma tik biure ar tik keliuose padaliniuose. Penkta, būdinga darbuotojų iniciatyva, pasireiškianti nuo diskusijos (dėl rūšiavimo) iki priemonių parūpinimo (patys gamina šiukšliadėžes). Šešta, stinga kryptingų mokymų apie aplinkos tausojimą, jiems būdingas tik imperatyvumo, susijusio su standartų diegimu, pobūdis. Septinta, lyginant teorinėje dalyje ir empiriniame tyrime identifikuotas praktikas, akcentuotina, kad organizacijos netaiko praktikos susieti darbuotojų atlygį su aplinkos tausojimo rodikliais bei veiklos vertinime nenaudoja aplinkos tausojimo kriterijų. Taip pat kokybiniame tyrime neatsiskleidė praktikos, kad darbuotojų atlygis būtų susietas su žinių ir gebėjimų aplinkos tausojimo srityje įgijimu.

*Visi paminėti aspektai leidžia daryti išvadą, kad aplinkos tausojimo principo organizacijos žmonių išteklių valdyme raiškai būdinga heterogeniškumo stoka, nekompleksiškumas, nesisteminis ir nevientisas požiūris į tausojimą, taikant pasekmių, o ne priežasčių sprendinius, tačiau egzistuoja prielaidos, susijusios su darbuotojų sąmoningumu ir organizacinių priemonių taikymu. Organizacijos įgyvendina tik praktikas, susijusias su išteklių taupymu, darbo logistika, aplinkos tvarkymo darbais, o aplinkos tausojimo rodikliai nėra inkorporuoti į darbuotojų darbo užmokesčio bei veiklos vertinimo funkcijas.*

#### 4.1.3. Ekonominio efektyvumo siekimo raiška

Kitas tvaraus žmonių išteklių valdymo principas – **ekonominio efektyvumo siekimas**, kurio raiška atsiskleidžia per tvarumą atspindinčią temą **pelnas kaip būtina organizacijos išgyvenimo sąlyga** (4.3 pav.).



4.3 pav. Ekonominio efektyvumo siekimo raiškos temos

**Pelno kaip būtinos organizacijos išgyvenimo sąlygos** tema atspindi organizacijų tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per pelno siekimo deklaravimą ir per tai, kad pelnas lemia taikomų iniciatyvų pobūdį ir dydį (14 priedas).

**Pelno siekimo deklaravimas** atsiskleidžia per teisinės formos akcentavimą, nurodant, kad tai nėra biudžetinė ar labdaros organizacija ir pabrėžiant uždarnosios akcinės bendrovės statusą. Preziumuojamas bendras pelno siekis, įvertinant strateginius tikslus, realius planus ir kryptingą ekonominių rezultatų siekimą.

***Pelnas lemia taikomų iniciatyvų pobūdį ir dydį*** atsiskleidžia per tai, kad lėšos yra reikalingos norint kažką gero padaryti: „*Sakykim ir to pelno, sakykim, reikia tam, kad užtikrintum gerovę aplinkai, tiek apskritai žmogui, tiek apskritai darbuotojui*“ (2R). Be to, finansinės galimybės nulemia dalyvavimą socialinėse iniciatyvose bei darbuotojų fizinio aktyvumo skatinimą, apmokant už sporto klubus. Taigi, renginiams ir pasiūlymams įgyvendinti reikalingi resursai. Tačiau, nekvestionuojama pelno ir darbuotojų poreikių tenkinimo dermė: „*Įmonė siekia pelno, bet įmonė siekia tokiom priemonėm, kad patenkinti ir darbuotojo poreikius*“ (8R). Sofistiškesnė praktika sietina su tuo, kad: „*Gautas pelnas arba sutaupytos lėšos, nesvarbu, ar tai būtų toks, ar kitos atvejis, jis grįžta žmonėm. Vienokia, kitokia forma. Ar užmokesčio, ar ar ar bonusų kažkokių. Jisai vis tiek jiems pareina*“ (6R).

Apibendrinant galima teigti, kad *vyrauja visuotinis pelno, kaip būtinos organizacijos išgyvenimo sąlygos, deklaravimas, susiejant jį su taikomų iniciatyvų ir praktikų kitoms suinteresuotoms šalims pobūdžiu ir dydžiu.*

#### **4.1.4. Ilgalaikiškumo orientacijos raiška**

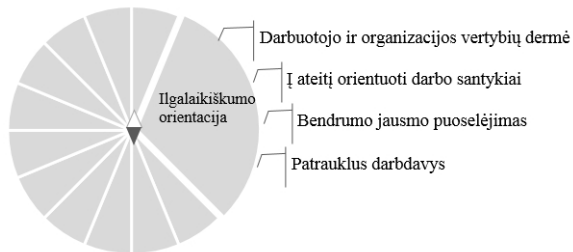
Kitas tvaraus žmonių išteklių valdymo principas – **ilgalaikiškumo orientacija**. Vertinant ilgalaikiškumo orientacijos principo raiškos kontekstą, svarbu žmonių išteklių valdymo strategija ir organizacijos vertybės, nes tai yra žmonių išteklių valdymo praktikų krypties orientyrai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tik dviejose organizacijoje yra aiški strateginė kryptis, kadangi: „*Strategija yra ir šiuo metu šiek tiek keičiama*“ (3R) bei: „*Turim savo personalo valdymo strategiją ir darbuotojai yra supažindinti su ja*“ (9R). Kitoms organizacijoms stinga strateginio aiškumo, nes arba yra „negyva“ žmonių išteklių valdymo strategija, arba tik tam tikri strateginiai aspektai reglamentuoti skirtinguose dokumentuose, arba strategijos visai nėra. Pirmuoju atveju strategija parengta dėl kokybės vadybos sistemos diegimo ir ji neatspindi realių praktikų. Antruoju atveju strategija yra tarp eilučių „Kokybės vadovė“; strateginės įžvalgos pateiktos „Etiškos darbdavystės politikoje“ ir „Gairėse“, atspindinčiose požiūrį į kokybę, darbų saugą ir aplinkosaugą; taip pat tam tikri dalykai aprašyti kokybės sistemose, o kalbėti apie žmonių išteklių strategiją yra ankstoka, nes: „*<...>mes net neturime galutinės įmonės strategijos*“ (4R). Trečiuoju atveju nėra atskiros personalo strategijos, bet ji išsivysto iš bendros organizacijos strategijos, arba nėra popierinės personalo strategijos, nes: „*mes esame gyvo bendravimo agentūra, mes turime vienas kitam galimybę pasakyti, ko mes trokštame ir siekiame per tam tikrą laiką ir viens kitą kontroliuoti*“ (6R).

Kalbant apie vertybes, aštuonios iš devynių organizacijų turi įsivardijusios savo vertybes, viena organizacija neturi vertybių, tačiau turi generalinio direktoriaus citatas, kurios skiriamos kalendoriams metams ir: „*<...>citatos mums tinka kaip ir įvardinti tam tikras mūsų vertybes*“ (1R). Atvirumas, sąžiningumas, skaidrumas, patikimumas, nuolatinis mokymasis, dėmesys klientui, pagarba sau ir kitiems, kūrybiškumo skatinimo atmosferos puoselėjimas, „keturi rūpinkis labiau“ – tai vertybės, kuriomis organizacijos vadovaujasi.

Taigi, organizacijoms stinga strateginio aiškumo žmonių išteklių valdymo srityje, tačiau yra ilgalaikis vertybinis pamatas tvariam žmonių išteklių valdymui. Be to, tikslinga paminėti ir tai, kad organizacijos vykdo iniciatyvas ir projektus, kurių

atsipirkimas sunkiai įvertinamas finansine, laiko ir kitomis išraiškomis, o tai iliustruoja organizacijų atkaklumą kaip ilgalaikiškumo dedamąją.

Šiame kontekste tvaraus žmonių išteklių valdymo principo – **ilgalaikiškumo orientacija** – raiška atsiskleidžia per tvarumą atspindinčias temas: **darbuotojo ir organizacijos vertybių dermė; į ateitį orientuoti darbo santykiai; bendrumo jausmo puoselėjimas; patrauklus darbdavys** (4.4 pav.).



4.4 pav. Ilgalaikiškumo orientacijos raiškos temos

**Darbuotojo ir organizacijos vertybių dermės** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per vertybių dermės įprasminimą (15 priedas).

**Vertybių dermės įprasminimas** pasireiškia per principines praktikas, kad darbuotojo ir organizacijos vertybės turi sutapti, darbuotojo tinkamumas grindžiamas vertybėmis, kadangi tikėtina, kad turintieji kitas nuostatas nepritaptų organizacijoje. Vertybių dermės įprasminimo kontekste kreipiamas dėmesys į darbuotojo požiūrį į darbą: „<...> *nes jeigu tie, kurie ateina ir sako – kaip čia man daugiau uždirbti, bet gal aš visai nenorėčiau dirbti, tai atsiprašau*“ (2R). Organizacijai vertybe laikant darbuotojų tobulėjimą, žiūrima, kiek darbuotojas yra linkęs tobulėti, o organizacijai, patiriančiai permainas, svarbi tampa darbuotojo reakcija į permainas: „<...> *teiraujamės apie jų požiūrį į permainas ir kaip jie nu prisitaiko prie tokių dalykų*“ (8R). Socialiai atsakingą elgesį pasirinkusi organizacija per atrankos pokalbį kandidatui papasakoja ir atsiklausia, ar jam priimtina socialiai atsakinga organizacijos veikla. Paminėtos praktikos leidžia teigti, kad organizacijų pasirinktos tvarumą iliustruojančios vertybės yra ne „popierinės“, o jomis vadovaujamosi priimant sprendimus dėl darbuotojų.

Antroji tema, kurioje atsiskleidžia ilgalaikiškumo orientacijos principas, yra į ateitį orientuoti darbo santykiai. **Į ateitį orientuotų darbo santykių** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per ateities poreikiais pagrįstą darbuotojų priėmimą, galimo darbuotojų pakeitimo ateityje numatymą, darbuotojų mokymu grįstus darbo santykius, darbo santykių ilgalaikiškumu grįstus santykius, darbuotojų nuostatų ir lūkesčių identifikavimą, rinkos analizę, vidinės karjeros galimybes (15 priedas).

**Ateities poreikiais pagrįstas darbuotojų priėmimas** atspindi dviejų organizacijų paminėtą praktiką, kai priimamas geras darbuotojas, net ir nesant laisvo etato. Pirmuoju atveju tai sietina su išskirtiniais darbuotojo gebėjimais: „*Apskritai net jeigu ir nėra etatų tokių, bet nu geras darbuotojas yra brangiau net už auksą.*“



*Tai tu gali net ir papildomai tą priimt“ (2R). Antruoju atveju akcentuojamas rengimasis galimai darbuotojų kaitai, jeigu pensinio amžiaus darbuotojas nuspręstų nutraukti darbo santykius: „Visai neseniai, prieš net nepilną mėnesį priėmėm vaikina, kuris tiesiog atėjo, nu kaip ir iš gatvės, su magistro diplomu Kauno technologijos irgi universitete baigęs tiesiog medžiagų technologiją. Tai mes matom, kad tai kažkaip gali būti artima. Mums dabar kaip ir nereikia šitos pareigybės, kadangi nu dabar spėjam tik tik tik, bet mes vat priėmėm, kadangi mes matom, kad mums čia jau už metų išeis viena technologė, į pensiją planuoja. Aišku, čia išeis / neišeis klausimas, bet rengiamės tokį rezervą. Būtent tos specialybės“ (8R). Abiem atvejais žvelgiama į ateitį ir, galvojant apie sėkmingą organizacijos veiklos tęstinumą, priimamas sprendimas didinti organizacijos išlaidas darbo užmokesčiui.*

***Galimo darbuotojų pakeitimo ateityje numatymas*** pasireiškia planuojamu sudaryti pareigybių žemėlapiu: „<...> kad žinoti, kurį darbuotoją kuris kitas darbuotojas gali pakeisti ekstra atveju ir kokių kompetencijų jam reikia“ (3R).

***Darbuotojų mokymu grįsti darbo santykiai*** išreiškšti per įvardintą „žalių žmonių“ filosofiją, kai žmonės: „<...> neturi savo darbo patirties ir mes juos mokom, ugdom. <...> Žmonės pas mus pradeda dirbti asistentais, pagalbinais darbininkais, sekretore, na koks čia dar gali būti jaunesnysis inžinierius, nu vat tiesiog ateina į tas pozicijas“ (4R). Pagrindinis tokio mokymo, ugdymo siekinys – „<...> kad jie po to pas mus dirbtų“ (4R). Taigi, žvelgiama į ateitį ir ieškoma darbuotojų: „<...> ne vienai dienai“ (4R). Pelno siekiančios organizacijos prigimtis lemia, kad organizacija siekia mokymų gražos, taigi suprantama situacija, kai: „Mes koncentruojamės žmogų mokyti su mintimi, kad jis mums atidirbs dvejus–trejus metus“ (3R).

***Darbo santykių ilgalaikiškumu grįsti santykiai*** pasireiškia per darbuotojų priėmimą ilgiau nei iki pensijos: „Kai mes priimame darbuotoją, mes sakome, kad ilgiau negu iki pensijos – mes pasakome, kad mes tikimės, kad jis dirbs ilgiau nei iki pensijos“ (1R).

***Darbuotojų nuostatų ir lūkesčių identifikavimas*** realizuojamas per dvi klasikines žmonių išteklių valdymo funkcijas – darbuotojų atranką ir vertinimą bei per bandomąjį laikotarpį sudarius darbo sutartį. Kandidatui svarbūs dalykai nustatomi išanalizavus jo gyvenimo aprašymą: „kiek jisai darbo vietų žmogus yra pakeitęs, koks jo požiūris į ankstesnius darbdavius, kokios išėjimo aplinkybės“ (8R). Taip pat vertinama: „kaip elgiasi tam tikrose situacijose, kaip jis darbe darbo, iš savo požiūrio į tą kitą darbdavį, matosi, ką jis vertina, kaip jis, kas jam svarbu“ (1R). Atrankoje aiškinamasi, kokie darbuotojo ateities planai: „<...> kaip jisai įsivaizduoja savo ateitį dirbdamas mūsų įmonėje“ (8R), ir domimasi veikla po darbo. Bandomojo laikotarpio metu žmonės turi galimybę savo nuostatas: „<...> demonstruoti ir kažkaip teisingai į mūsų bendrą dvasią <...>“ (7R). Metiniuose pokalbiuose, kuriuos taiko 3 organizacijos, prašoma darbuotojų: „<...> įvardinti jų lūkesčius, ką planuoja artimiausius 3–5 metus, ką nori keisti.“ (3R), taip pat identifikuoti: „<...> kas jį neramina, ko jis tikisi iš vadovo, išsakyti savo poziciją <...>“ (8R), bei nurodyti: „<...> gal nori tobulėti gal kitoj srity, ar patinka, kaip ten darbo krūvis ir mokymosi galimybės“ (9R). Praktikoje lūkesčiams identifikuoti taikomas vidaus auditas, kuris daugiau analizuoja, kaip darbuotojas

atlieka funkcijas, tačiau: „<...> iš pokalbio su jais vis tiek pasimato ir kai kurios, sakykim, tos ir problemas“ (2R). Be to, veikia atestacinė komisija, kuri kalbasi su kiekvienu darbuotoju ir aiškinasi: „<...> ar jis gerai jaučiasi ar blogai, kaip jo kolegos – padeda, nepadeda, ko jam dar reikia, kaip jis mato save, ar jam tinka tas darbas, ar jis mato čia savo augimą“ (1R). Paminėtos praktikos leidžia teigti, kad darbuotojų vertybių ir lūkesčių identifikavimas yra neatsiejama organizacijos sėkmės ilgalaikėje perspektyvoje dedamoji, leidžianti pajausti, kokie yra darbuotojų lūkesčiai ir savijauta: „<...> ar darbuotojas jaučiasi pakankamai komfortiškai“ (3R), bei kokie darbuotojo ateities planai. Visa tai žinodama organizacija gali planuoti savo veiklą ir užsitikrinti gyvybingumą ilgalaikėje perspektyvoje.

**Rinkos analizė** pasireiškia visų pirma praktikomis, susijusiomis su atlygio politika, o būtent rinkos ir sektoriaus įmonių stebėseną dėl darbo užmokesčio bei atlyginimų rinkos tyrimu. Stebėseną vykdoma tam, kad „<...> jausti tą balansą“ (3R), o tyrimas atspindi organizacijos politiką, kadangi „<...> mūsų politika yra į tą, kad mokėti, tas vidutinis teisingumas toks medijanas, tą rinkos medijaną“ (9R). Kita identifikuota praktika – reikiamų rinkai produktų analizė ir tyrimas, ar organizacijos darbuotojai turi tikslinių kompetencijų produktams teikti. Abi paminėtos analizės atskleidžia organizacijų rūpinimąsi darbuotojais, nes pirmu atveju norima, kad darbuotojai nebūtų finansiškai prastesnėje situacijoje nei panašų darbų dirbantys kitur. Darbuotojui svarbu teisingumo jausmas, kad darbdavys nemoka mažiau nei rinkos vidurkis. Antru atveju, yra alegorija į darbuotojų kompetencijų kėlimą, norint organizacijai užsitikrinti sėkmę ilgalaikėje perspektyvoje. Žvelgiant iš darbuotojo perspektyvos tvarumas pasireiškia padidėjusia kompetencija ir išaugusiomis gebėjimo įsidarbinti galimybėmis.

**Vidinės karjeros galimybės** reiškia, kad pagrindiniai karjeros determinantai yra sietini su darbuotoju. Karjeros pagrindiniais kriterijais organizacijose pripažįstami iniciatyvumas ir darymas daugiau nei iš darbuotojo yra tikimasi, noras dirbti ir teisingas požiūris į klientą, taip pat: „<...> būti jam lojaliam ir visaip kaip stengtis padaryti daugiau negu yra parašyta pareiginiuose nuostatuose“ (4R). Karjera taip pat sietina su iniciatyvumu ir rezultatyvumu: „Mmm būti iniciatyvus, ar ne, ir rezultatyvus. Viskas. Daugiau nieko nereikia. Buvo vienas metas, kada aš, pavyzdžiui, sakiau, kas norėtų tapti direktorium. Ir nieks netapo“ (6R). Svarbiu kriterijumi siekiant karjeros pripažįstama kompetencija: „<...> jisai nu nu visų pirma, jisai turi būti kompetentingas, sugebėti, reiškia, demonstruoti tą savo kompetenciją“ (7R). Darbuotojo potencialas ir domėjimasis taip pat lengvina kelią siekiant karjeros: „<...> domėtis viskuo, dalyvauti ir mokymuose“ (8R).

Trečioji tema, kurioje atsiskleidžia ilgalaikiškumo orientacijos principas, yra bendrumo jausmo puoselėjimas. **Bendrumo jausmo puoselėjimo** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per kiekvieno darbuotojo savo funkcijų, kaip galutinio organizacijos veiklos rezultato, suvokimą, supažindinimą su kitų darbuotojų funkcijomis, aktyvų darbuotojų dalyvavimą formuojant strategiją, neformalų darbuotojų bendravimą organizacijos renginiuose ir per darbuotoją – organizacijos ambasadorių renginiuose (15 priedas.)

**Kiekvieno darbuotojo savo funkcijų, kaip galutinio organizacijos veiklos rezultato, suvokimas** pasireiškia per tai, kad organizacija siekia, jog kiekvienas darbuotojas sakytų: mes grąžiname žmogui sveikatą: „<...> kad kiekvienas darbuotojas, ar ten valytoja, ar ten kažkoks tai virėjas pasakytų – ką jūs čia darote? – tai yra mes grąžinam žmogui sveikatą. Aš nedarau savo kažkokius ten darbus, o mes, mes mes, <...>, aš pats, grąžinu žmogui sveikatą. Kad visi mes prie to to gero to tikslo prisidedam“ (2R). Be to, nors atlygis yra svarbus, tačiau taip pat svarbu jaustis ir žinoti, kad esi savo bendrovės įvykių dalyvis bei kūrėjas.

Nagrinęjant **supažindinimą su kitų darbuotojų funkcijomis**, išryškėja praktika, kad mokymuose grupės suformuojamos iš darbuotojų, dirbančių skirtinguose padaliniuose tam, kad jie suvoktų vieni kitų darbo specifiką. Be to, vyksta atvirų durų dienos darbuotojams: „Nu, sakykim, pagal padalinį: „<... > Jie pažindinasi su mūsų ta, paslaugų spektru, kad galėtų šiaip papasakoti <...>“ (2R). Taigi, organizacijai svarbu, kad darbuotojai turėtų bendrą supratimą, kokias funkcijas ir kaip atlieka kito padalinio darbuotojas. Tai veda prie to, kad orientacija organizacinėje struktūroje ir funkcijose daro teigiamą įtaką bendrumo jausmo tarp darbuotojų formavimuisi.

**Aktyvus darbuotojų dalyvavimas formuojant strategiją** pasireiškia per jau įgyvendintą ir dar tik planuojamą praktikas. Praeities praktika – organizacijos strategija iškomunikuota per aktyvius mokymus, suteikiant darbuotojams galimybę diskutuoti. Ateities praktika – „<...> planuojam, va dabar, šiais metais, turėti mokymus aa išgryninti savo vertybes, savo misiją, viziją, tiesiog kad jos taptų labiau, labiau gyvenimiškos. Nu priimtinos“ (8R). Abiejų praktikų siekiamybė – kad eiliniam darbuotojui dažnai nesuprantami dalykai, tokie kaip vizija, misija ar vertybės, taptų jų dalimi. Tada darbuotojai bus linkę labiau jais vadovautis ir suprasti konkrečius organizacijos veiksmus. Juk jeigu organizacijos vertybė yra aplinkos tausojimas, tai tikėtina, kad darbuotojui, diskutavusiam vertybes, nekils klausimas, kodėl įrengiami dviračių laikikliai, nors ten galėtų būtų dviejų automobilių statymo vietos.

**Neformalus darbuotojų bendravimas** organizacijos renginiuose pasireiškia bendravimu jubiliejiniuose organizacijos renginiuose: „<...> įmonė, užpraeitais metais, atšventė savo aaa dešimtmetį. Ir ir vykome į kelionę <...>“ (8R) bei „<...> ilgiausią kolonos pasaulyje koloną įmonės dešimtmečiui – organizavome patys“ (1R). Kalbant apie kitus organizacijų renginius, tai tradiciškai organizuojami 2–3 renginiai per metus, dažniausia kalėdiniu ir vasaros laikotarpiais. Be to, renginiai vyksta ir kitų kalendorinių švenčių progomis: Velykų ar Užgavėnių. Skatinamas darbuotojų kaip asmenybių tobulėjimas, todėl organizuojamos išvykos į kultūrinius renginius. Neformalus bendravimas renginiuose leidžia darbuotojams geriau pažinti vienas kitą, formuoja darbuotojų tarpusavio bei darbuotojų ir organizacijos ryšį. Visa tai skatina bendrumo jausmą – kiekvienas darbuotojas yra visos darbuotojų bendruomenės dalis.

**Darbuotojas – organizacijos ambasadorius renginiuose** atsiskleidžia darbuotojams dalyvaujant įvairiose socialinėse iniciatyvose, atstovaujant organizacijai – protų mūšyje, bėgime ir maratonuose, dviračių varžybose bei Baltijos kelio 25-mečio žygyje, taip pat duodant kraują. Visa tai kuria bendrumo dvasią ir

leidžia darbuotojams pasijausti organizacijos dalimi. Akivaizdžia buvimo organizacijos ambasadoriais nauda galima įvardinti tai, kad: „<...> darbuotojai gerą mėnesį visiškai kitaip elgėsi vieni su kitais. Pasijautė tas bendro tikslo, bendro iššūkio įveikimas, padarymas <...>. Grįžus jautėsi tas draugiškumas, kolegiškumas“ (1R).

Ketvirtoji tema, kurioje atsiskleidžia ilgalaikiškumo orientacijos principas, yra patrauklus darbdavys. **Patrauklaus darbdavio** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per viešą organizacijos įvertinimą, specialios reklamos poreikio nebuvimą, atsakingą požiūrį į darbuotojus, informacijos iš lūpų į lūpas efektą, patrauklias darbo sąlygas, socialines iniciatyvas kaip traukos šaltinį ir gerą organizacijos klimata (15 priedas).

**Viešas organizacijos įvertinimas** pasireiškia per gautą geidžiamiausio darbdavio nominaciją. Tai nėra tik vienu metų rezultatas, priešingai – dvejus metus organizacija pripažinta geidžiamiausia, o trečius metus – pateko tarp keturių geriausiųjų.

**Specialios reklamos poreikio nebuvimas** išreikštas tuo, kad nenaudojamos specialios priemonės ar reklama darbuotojams pritraukti: „O kad kažkokių ten specialių tokių reklamų mes nedarom <...>“ (8R), o nauji darbuotojai paprastai suranda organizaciją su minimaliomis arba be organizacijos pastangų.

**Atsakingas požiūris į darbuotojus** apima tai, kad organizacija ne tik deklaruoja, bet ir rūpinasi kiekvieno darbuotojo gerove: „<...> mes deklaruojame ir tuo gyvename, kad mums rūpi kiekvienas darbuotojas, jo gerovė darbe“ (3R). Be to, organizacijos požiūris į darbuotoją pasklinda į išorinę aplinką, o elgiantis teisingai su darbuotojais: „<...> girdėdami juos, spręsdami jų problemas čia darbinėj veikloj, mes skleidžiam gerą žinių ir tiesiog į išorę“ (8R).

Nagrinęjant **informacijos iš lūpų į lūpas efektą**, matoma, kad darbuotojai rekomenduoja kitiems įsidarbinti organizacijoje, o informacija, sklindanti iš esamų ir buvusių darbuotojų, prideda patrauklumo. Darbo rinkoje vyrauja geri atsiliepimai apie organizaciją, apie tai, kad organizacija, bent jau pagrindinėje būstineje, rūpinasi savo darbuotojais. Darbuotojai skleidžia teigiamą informaciją savo kaimynams: „<...> daug ateina iš to, kad o kaimynai dirba, gerai atsiliepia“ (4R), taip pat artimiesiems: „skleidžia teigiamą informaciją artimiesiems, kad esame puiki įmonė“ (1R). To pasekmė – gimininiu pagrindu grįstos organizacijos: „Iš tikrųjų pas mus dirba daug šeimų. Dirba daug giminių“ (8R).

**Patrauklios darbo sąlygos** apima atnaujinamas fizines darbo aplinkos sąlygas, darbuotojų galimybę tobulėti bei atlygio aspektus, suteikiant jiems skirtingus epitetus – skaidrus, konkurencingas ir laiku mokamas atlygis, geras atlyginimas bei konkurencingas atlyginimas. Patrauklumo suteikia ir tarptautinės įmonės statusas bei pats organizacijos veiklos pobūdis. Ilgalaikiškumo aspektu svarbi organizacijos iniciatyva ieškoti pažangiausių technologijų, kad darbuotojas galėtų: „<...> geriau atlikti tą darbą ir kad būtų patogiau darbuotojui“ (8R).

**Socialinės iniciatyvos kaip traukos šaltinis** pasireiškia per darbuotojų galimybę prisidėti prie socialinių iniciatyvų: „<...> tie ir socialiniai projektai ir ta

*tokia, jie irgi pritraukia darbuotojus ir žmones, kuriems ypač tai rūpi, ta socialinė atsakomybė“ (9R).*

**Geras organizacijos klimatas** pasireiškia per organizacijos veiklą ir klimatą: „<...> visa mūsų veikla matyt ir visas iš tikro klimatas, kuris yra, tai na pririša žmones <...>“ (7R).

Apibendrinant **ilgalaikiškumo orientacijos** principo raišką, galima teigti, kad principas atsiskleidžia per 4 temas: darbuotojo ir organizacijos vertybių dermė, į ateitį orientuoti darbo santykiai, bendrumo jausmo puoselėjimas ir patrauklus darbdavys. Tyrime išryškėjo darbuotojo ir organizacijos vertybių dermės siekiamybė, pasireiškianti bendru atitikimu bei atitikimu pagal konkrečias vertybes: požiūrį į darbą, į tobulėjimą ar į organizacijos vykdomas socialines iniciatyvas. Vertybių atitikimo siekis nėra deklaratyvus, kadangi darbuotojų nuostatos ir lūkesčiai identifikuojami atrankos, vertinimo ir kitose žmonių išteklių valdymo funkcijose. Kurdamos į ateitį orientuotus darbo santykius, organizacijos numato laisvų darbo vietų atsiradimą bei jų užpildymo galimybes, taikant įvairias praktikas: priimant darbuotoją net ir nesant laisvo etato, investuojant į naujas kompetencijas ar tiesiog laikantis principinės nuostatos, kad darbdavys yra pasiryžęs tęsti užimtumo santykius „ilgiau nei iki pensijos“. Nors tyrime paminėta rinkos analizė, tačiau jos galimybių panaudojimas yra siauras ir fragmentiškas – tik darbo užmokesčiui ir reikiamoms kompetencijoms identifikuoti. Tai leidžia teigti, kad organizacijos dar nėra rimtai susidūrusios su darbo jėgos stygiaus iššūkiu. Nors egzistuoja vidinės karjeros, grindžiamos iniciatyva, kompetencija ir domėjimusi, galimybės, tačiau dėl plokščios daugumos tirtų organizacijų struktūros, ryškūs karjeros pokyčiai yra mažai tikėtini. Organizacijos skiria dėmesį bendrumo jausmo puoselėjimui, tačiau jis dažniausiai pasireiškia neformaliu darbuotojų bendravimu ar organizacijos atstovavimu renginiuose. Visapusiškumui trūksta gilesnio darbuotojų „įvedimo“ į organizacijos veiklą, siekiant, kad darbuotojai ne tik žinotų kolegų atsakomybės sritį, bet ir tapatintų savo darbinės funkcijas su organizacijos misija. Kuriant patrauklaus darbdavio įvaizdį ypač akcentuojama darbuotojo, kaip informacijos skleidejo, reikšmė, todėl organizacijos yra linkusios sudaryti patrauklias darbo sąlygas.

*Visi paminėti aspektai leidžia daryti išvadą, kad ilgalaikiškumo orientacijos principo organizacijos žmonių išteklių valdyme raiška formuojasi strateginio antiaišškumo, nors ir yra vertybinis pamatas, kontekste ir jai būdingas tęstinumo (vertybių dermė), ateities orientacijos (į ateitį orientuoti darbo santykiai, bendrumo jausmo puoselėjimas, patrauklus darbdavys) ir atkaklumo dedamosios. Tačiau visas potencialas nėra išnaudojamas, nes stinga planavimo, rinkos analizės ir numatymo praktikų dėl apsirūpinimo darbo jėga ateityje bei veiksmų, nukreiptų į darbuotojų ir organizacijos vienio kūrimą.*

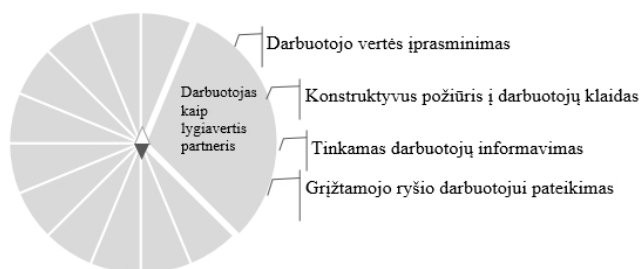
#### **4.1.5. Darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio raiška**

Prieš pradėdant nagrinėti darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio raišką tikslinga įvertinti kokią reikšmę darbuotojui priskiria organizacija kitų suinteresuotų šalių kontekste. Tyrime išryškėjo keletas pozicijų, visų pirma, akcentuojama

suinteresuotųjų šalių svorio vienovė: „Darbuotojai be galo svarbūs, nes dirba toje įmonėje, dirbdami suteikia vertę klientams, iš ko gyvename mes. Tiekėjai taip pat labai svarbūs – jų produktai, pristatymas laiku. Akcininkai taip pat svarbu, nes nuo jų prasideda tas ratas ir užsidaro“ (3R), taip pat: „Darbuotojas ir klientas sukuria tą vienį, kuris generuoja pelną. <...> subkontraktorių lygmuo yra svarbus tam, kad man darbuotojai ir klientai žino, jog mes mokam profesionaliai pasirinktą pagalbą tada, kai jos reikia <...>. Kai šitie du punktai yra pliusai, tai akcininkams visada bus gerai“ (6R). Žvelgiant iš prioritetų teikimo perspektyvos, organizacijų nuomonės išsiskiria: trijose organizacijose klientams teikiamas prioritetas prieš darbuotojus, vienoje – akcininkams prioritetas prieš darbuotojus, o dviejose – prioritetas darbuotojui, kadangi: „<...> norint išsiskirti reikalingi išskirtiniai darbuotojai <...>“ (1R). Protingumo principas lemia, kad: „<...> organizacija gyvuoja vien tik dėl darbuotojų, tai yra netiesa <...>“ (6R), tačiau darbuotojo svarbos ir vertės matymas kitų suinteresuotųjų šalių kontekste atitinka tvaraus žmonių išteklių valdymo esmę.

Kokybinio tyrimo rezultatai leidžia išskirti darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio principo bendrąją raišką, raišką organizacijos ir kandidatų (potencialių darbuotojų) sąveikos kontekste, raišką darbo santykių nutraukimo kontekste bei raišką organizacijos ir buvusio darbuotojo sąveikos kontekste.

Tvaraus žmonių išteklių valdymo principo – **darbuotojas kaip lygiavertis partneris** – bendroji raiška atsiskleidžia per šias tvarumą atspindinčias temas: **darbuotojo vertės įprasminimas; konstruktyvus požiūris į darbuotojų klaidas; tinkamas darbuotojų informavimas; grįžtamojo ryšio darbuotojui pateikimas** (4.5 pav.).



4.5 pav. Darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio bendrosios raiškos temos

**Darbuotojo vertės įprasminimo** tema atspindi organizacijų tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per darbuotoją – vertės kūrėją; darbuotoją – organizacijos turtą; darbuotoją – vertybę; organizacijos veiklos negalimumą be darbuotojo; organizacijos veikos rezultatų priklausomybę nuo darbuotojų; organizacijos įsipareigojimą darbuotojui; organizacijos, darbuotojo ir kliento elgsenos paralelę (16 priedas).

**Darbuotojas – vertės kūrėjas** atsiskleidžia per pripažinimą, kad darbuotojas sukuria pagrindinę vertę, sukuria vertę, iš kurios gyvena visa organizacija, dar daugiau: „Darbuotojai <...> kuria pridėtinę vertę – tiek klientui, tiek įmonei“ (1R).

**Darbuotojas – organizacijos turtas** pasireiškia per darbuotojo kaip organizacijos branduolio traktavimą, taip pat darbuotojui priskiriama brangiausio turto reikšmė, kartu akcentuojama tinkama elgsena su turtu, nurodant, kad turtui būtinos investicijos.

**Darbuotojas yra vertybė** išreiškiama bendru žmogaus kaip vertybės vertinimu bei nurodant, kad: „<...> žmogus yra vertybė ir labai svarbus, o tada nuo jo prasideda kiti dalykai“ (3R).

**Organizacijos be darbuotojo negalimumas** apima infrastruktūros be žmonių bevertiškumą, taip pat traktavimą, kad be žmogaus organizacija yra nulis, kadangi: „Darbuotojas yra šitai organizacijai totaliai viskas, nes eee ir asmenybė, ir darbo įrankis, ir ta prasme viskas <...>“ (6R), o tai reiškia, kad be darbuotojo nevyktų jokie procesai ir veiklos.

**Organizacijos veiklos rezultatų priklausomybė nuo darbuotojų** išreiškta tuo, kad darbuotojų savijauta tiesiogiai susijusi su sėkminga organizacijos veikla, o klientai renkasi organizaciją dėl darbuotojų: „Kaip mūsų generalinis mėgsta sakyti – ne dėl mano gražios šukuosenos važiuoja, o dėl, o dėl, o dėl jūsų darbo“ (2R). Be to, pripažįstama sąsaja tarp darbuotojų kaitos ir produkcijos kokybės: „Ir jeigu pas mus būtų labai didelė kaita ir nuolatinė kaita, aš nemanau, kad mes galėtumėm sėkmingai dirbti arba padaryti geros kokybės produkciją, <...>“ (8R).

**Organizacijos įsipareigojimas darbuotojui** pasireiškia per tai, kad darbdavys darbuotojui turi pasiūlyti savirealizacijos įvairovę: „<...>ne tik profesine prasme, bet ir bendravime, ir santykių kūrime su kitais žmonėmis, su kolegomis“ (1R), nes: „<...> darbe mes praleidžiame daug savo laiko ir, kad tai ne šiaip sau praleistas laikas, o tai yra mūsų gyvenimas, o gyvenimas yra labai įvairus“ (1R). Be to, priimdama darbuotoją į darbą organizacija prisiima atsakomybę už jį ir jo šeimą: „<...> tampa lyg ir atsakinga už jį, jo šeimą, kaip jis gyvens, kaip jis jausis, kad jis galėtų dirbti, užsidirbti, iš to atlyginimo oriai gyventi, galų gale pasenti“ (1R).

**Organizacijos, darbuotojo ir kliento elgsenos** paralelė išreiškta tuo, kad organizacijos elgsena su darbuotojais atitinka jos elgseną su klientais: „kad kaip tu elgsies su savo darbuotojais, tai labai atsispindės, tai reiškiats ir su klientais taip elgsies, tai jeigu tau tikrai rūpi darbuotojas, tai tau tikrai rūpės ir klientas“ (8R). Dar daugiau, vadovaujamas liaudies patarle – kaip šauksi taip ir atsilies, kadangi: „Tu gali darbuotojui ir papasakot viską gražiai, kad va tu su klientu turi gražiai elgtis, turi ten jam mandagiai atsakyti, bet kas iš to jeigu taip įmonė nesiels su darbuotojais? Tai jis sakys – hm, čia nesąmonės kalba“ (8R). Taigi, elgdamasi tinkamai su darbuotojais organizacija rodo, kad tokio pat tinkamo elgesio ji tikisi darbuotojams bendraujant su klientais.

Antroji tema, kurioje atsiskleidžia darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio bendroji raiška, yra konstruktyvus požiūris į darbuotojų klaidas. **Konstruktyvaus požiūrio į darbuotojų klaidas** tema atspindi organizacijų tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per: klaidų padarymo pripažinimą; sistemos tobulinimą, įvykus klaidai; klaidų išsiaiškinimo kultūrą; nebaudimo už klaidas kultūrą bei adekvataus ir pagrįsto baudimo už klaidas kultūrą (16 priedas).

**Klaidų padarymo pripažinimas** pasireiškia tuo, kad darbuotojas gali padaryti klaidų: „mes atvirai pripažįstam, kad taip, darbuotojas gali padaryt klaidą <...>“

(9R), taip pat laikomasi pozicijos, kad darbe klaidos neišvengiamos, o be klaidų darymo sunku atrasti tikrąjį kelią, kadangi: „*Jeigu uždarysite duris visoms klaidoms, tiesa liks už durų*“ (1R).

**Sistemos tobulinimas, įvykus klaidai** apima organizacijos nuostatą, kad dėl klaidos yra kalta sistema, o ne darbuotojas: „*Jeigu darbuotojas padarė klaidą, reiškias sistema, tvarka yra negera ir nėra darbo standarto, kad darbuotojas padarytų darbą gerai*“ (8R). Tokioje situacijoje organizacijoje: „*Ieškom priežasčių ir ir nekaltinam asmenim, vardais, pavardėm. Sakom – čia yra problema ir reikią ją išspręsti*“ (8R). Ši praktika identifikuota tik vienoje organizacijoje, tačiau akivaizdžiai atspindi tvarumo idėją, kadangi yra nukreipta į darbuotojų klaidų eliminavimą ateityje.

**Klaidų išsiaiškinimo kultūra** grindžiama tuo, kad skatinama atvirai pasakyti, jog padaryta klaida ir iš jos pasimokyti, taip pat įvykus klaidai, yra išsiaiškinama ir išviešinamos pasekmės: „*Išsiaiškinam, kad įvyko klaida, nemalonu, kad įvyko klaida, išsiviešinam, pasakom, kad praradom pinigų, klientą ar dar ką nors ir tuo viskas ir baigiasi*“ (7R). Kita praktika, kai pirmiausia klaidos yra sprendžiamos, siekiant pozityvių santykių su kita šalimi, o: „*<...> tada kalbama su darbuotoju, kodėl jis taip padarė, diskutuojama, kad negalima taip neatsakingai, pavyzdžiui, užsakinėti techniką, ignoruoti procedūras*“ (3R). Klaidų aptarimas su darbuotoju yra prevencinė priemonė ateities klaidoms: „*tiesiog aptari, kodėl tai ir ką padaryti, kad kitą kartą to neįvyktų*“ (2R).

Analizuojant darbuotojų klaidų pasekmių praktikas, atsiskleidė dvi kultūros: nebaudimo už klaidas kultūra bei adekvataus ir pagrįsto baudimo už klaidas kultūra. Tarp šių kultūrų nėra prieštaros, nes jos siejasi su skirtingomis darbuotojų intencijomis, taigi abi atitinka tvarumo idėją.

**Nebaudimo už klaidas kultūra** pasireiškia bendra praktika, kai darbuotojai už klaidas nėra baudžiami. Būdinga tai, kad nėra formalių sankcijų, nuskaitymų ar papeikimų, taip pat netaikomos nuobaudos, grasinimai ar atleidimai, o už vadybos sprendimus nėra finansinės atsakomybės. Kadangi klaidos atsiranda dėl keletu dedamųjų, o: „*<...>ne dėl to, kad žmogus blogas yra, mano darbuotojas blogas, <...> Nes pats žmogus padaro išvadas ir ateina ir vat pasako man, kad yra blogai dėl to, dėl to, dėl to. Tai aš nieko ir nebesakau, jeigu nematau, kad tai yra piktybiška*“ (6R). Įvykus klaidai, darbuotojai nepatiria gąsdinimo: „*Jeigu aš ateisiu, sakys ė tu durniau žmogau, ką čia prišikai į projektą, ar tu žinai, kaip tau bus dabar blogai? Dar bus bauda, nuosprendis. Gausi įrašą į darbo knygele, rekomendacija bus tavo juoda*“ (5R), kadangi po tokių žodžių: „*Aš manau, kad pusė dienos bus kaip minimum, kol žmogus galės susikaupti projektiniu klausimu*“ (5R). Taigi, gąsdinimas sukelia atvirkštinį efektą ir yra žalingas darbuotojui bei nenaudingas organizacijai. Tvaru tai, kad organizacija suteikia galimybę darbuotojui keistis, jeigu: „*kartotųsi klaidos, kurios įmonei skaudžiai kainuoja ar yra blogas pavyzdys kolegoms, esam tokių situacijų turėję, tai su žmogum kalbama ir duodamas laikas kažką keisti, jei žmogus nori <..>*“ (3R), o tai reiškia, kad neskubama nutraukti darbo santykių, sprendimo priėmimą paliekant darbuotojui.

**Adekvataus ir pagrįsto baudimo už klaidas kultūra** pasireiškia tuo, kad gamyboje klaidos šiek tiek mažina darbo užmokestį: „*jiems šiek tiek tai kerta per*



atlyginimą, nes jų fondas priklauso nuo to, kaip kokybiškai jie pagaminama produkciją“ (4R). Papeikimas kaip darbo drausmės pažeidimo fiksavimo priemonė taikoma tada, kai: „<...> vėluoja į darbą, pavyzdžiui, nepraneša apie tai, arba girti būna, arba nesilaiko tam tikrų procedūrų“ (4R), o pasiaiškinimai rašomi, kai: „<...> sunkiosios klaidos, kad kažką vos ne specialiai padarė ar panašiai“ (2R). Pateiktos praktikos siejasi su darbuotojų darbo kokybe ir jų elgesiu, kurie nėra tokie dėl kokių šalys, sudarydamos darbo sutartį, yra sutarusios. Taigi, darbdavys turi teisę imtis veiksmų, svarbu, kas jie būtų adekvatūs, pagrįsti ir pagarbūs darbuotojo atžvilgiu.

Trečioji tema, kurioje atsiskleidžia darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio bendroji raiška, yra tinkamas darbuotojų informavimas. **Tinkamo darbuotojų informavimo** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per vadovų susirinkimus, vadovų ir padalinių darbuotojų susirinkimus, supažindinimą su organizacijos teisės aktais, skelbimų lentas kaip informacijos sklaidos kanalus, įvairias erdves kaip informacijos sklaidos kanalus bei informacinių technologijų panaudojimą (16 priedas).

**Vadovų susirinkimai** pasireiškia per reguliarius pirmadieninius vadovų susirinkimus, kuriuose vyksta: „Problemų aptarimai, ką darome, kas kokių naujienų mūsų srityje yra“ (1R).

Nagrinėjant **vadovų ir padalinių darbuotojų susirinkimus** pastebima, kad informacija darbuotojams teikiama įvairių formų susirinkimuose: penkių minučių susirinkimuose, mėnesiniuose ar savaitiniuose susirinkimuose bei nereguliuose kiekvieno padalinio susirinkimuose. Be to, vyksta tiksliniai susirinkimai: po valdybos posėdžio ar po vadovų susirinkimų. Pabrėžiama ir tai, kad susirinkimų tematika varijuoja nuo strateginio plano iškomunikavimo iki projektinių susirinkimų, kuriuose aptariami kokybės klausimai.

**Supažindinimas su organizacijos teisės aktais** reiškia, kad organizacijoje yra darbuotojų informavimo knygos, skirtos aktualiai darbinei informacijai, įsakymams, sprendimams: „<...> informacija tarkim aktuali žmogui, jeigu reikėtų prisimint, jįsai žinotų, kur yra“ (8R).

Nagrinėjant **skelbimų lentas kaip informacijos sklaidos kanalą**, išryškėjo, kad vienose organizacijoje informacija tiesiog yra skelbiama skelbimų lentose, kitose organizacijose – lentose pateikiama tik ribota informacija arba ilgą laiką aktuali informacija: „<...> kabo ta srautinė, ilga, mmm ilgai grojanti informacija, kuri turi galbūt ne kasdieninę reikšmę“ (6R).

Tinkamam darbuotojų informavimui organizacijos panaudoja **įvairias erdves kaip informacijos sklaidos kanalus**. Tokiais pavyzdžiais gali būti neformaliai bendravimui skirta komunikacinė priemonė – siena, esanti virtuvėlėje: „Ten galima rašyti viską – ar kas nors ką nors organizuoja. Tai labiau neformaliai bendravimui skirta“ (4R), bei informacijos lenta valgyklos zonoje ar rašytiniai skelbimai personalui skirtose erdvėse: „<...> personalo, sakykim, kambarėliuose ar poilsio, ar persirengimo“ (2R).

**Informacinių technologijų panaudojimas** reiškia, kad informacija darbuotojams siunčiama elektroniniu paštu – gali būti darbinis arba asmeninis paštas. Išryškėjo praktika, kai reguliariai (kas ketvirtį) darbuotojams teikiama

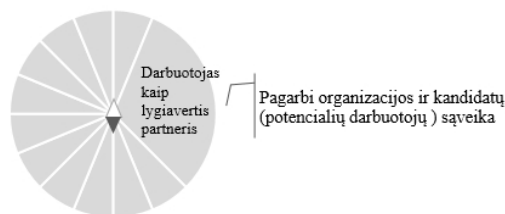
informacija apie įmonės tikslus ir jų įgyvendinimą. Be to, kiekvienas gali atsiųsti informaciją į bendrą elektroninio pašto dėžutę, iš kur ji platinama visiems darbuotojams. Tikslinga paminėti, kad tyrimas atskleidė erdvę organizacijos veiklai tobulinti ir glaudesniam ryšiui tarp darbuotojo ir organizacijos užmegzti, o būtent suteikiant darbinį elektroninį pašto adresą visiems darbuotojams.

Ketvirtoji tema, kurioje atsiskleidžia darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio bendroji raiška, yra grįžtamojo ryšio darbuotojui pateikimas. **Grįžtamojo ryšio darbuotojui pateikimo** tema atspindi organizacijų tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per darbuotojų veiklos vertinimą (16 priedas).

**Darbuotojų veiklos vertinimas** atskirose organizacijose skiriasi formomis ir pobūdžiu. Vienose organizacijose vyksta metinis ir pusmetinis visų darbuotojų veiklos aptarimas, kitur – metiniai pokalbiai tik su specialistais, dar kitur – nereguliarūs laisvo pobūdžio pokalbiai su darbuotojais. Identifikuota praktika, kai vertinimo pokalbis vyksta tiek su tiesioginiu vadovu, tiek su personalo vadovu. Be to, veiklą vertina ir atestacinė komisija, skirta: „<...> *pradedantiems naujiems darbuotojams ir tiems, kurie kelia kvalifikaciją*“ (1R).

Apibendrinant **darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio** principo bendrąją raišką, galima teigti, kad ji pasireiškia per 4 temas. Darbuotojo vertė įprasminama per ypatingą darbuotojo kaip vertės kūrėjo, turto ir vertybės įprasminimą, nurodant organizacijos egzistavimo negalimumą be darbuotojo, o kartu ir pabrėžiant veiklos rezultatų priklausomumą nuo darbuotojų. Tai veda prie organizacijos įsipareigojimo darbuotojui, akcentuojant organizacijos elgsenos su darbuotoju ir klientu paralelę. Darbuotojo svarba pabrėžiama per konstruktyvų požiūrį į klaidas, vyraujant klaidų išsiaiškinimo ir nebaudimo (5 organizacijos) arba adekvataus baudimo (2 organizacijos) kultūrai. Tinkamas darbuotojų informavimas apima taikomų informavimo įrankių heterogeniškumą, o grįžtamojo ryšio darbuotojui pateikimas pasireiškia per veiklos vertinimą.

Tvaraus žmonių išteklių valdymo principo – **darbuotojas kaip lygiavertis partneris** – raiška organizacijos ir potencialių darbuotojų (kandidatų) sąveikos kontekste atsiskleidžia per tvarumą atspindinčią temą temą – **pagarbi organizacijos ir kandidatų (potencialių darbuotojų) sąveika** (4.6 pav.).



**4.6 pav.** Darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio raiškos organizacijos ir potencialių darbuotojų (kandidatų) sąveikos kontekste temos

**Pagarbios organizacijos ir kandidatų (potencialių darbuotojų) sąveikos** tema atspindi organizacijų tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios

atsiskleidžia per kandidato resursų taupymą, tikslinių suinteresuotų šalių dalyvavimą atrankos pokalbyje, sąžiningos informacijos pateikimą kandidatui, socialinės atsakomybės pristatymą, kandidatų žinių ir gebėjimų patikrinimą, atsakymo (teigiamo / neigiamo) kandidatui pateikimą, nukreipiančius atsakymus kandidatams, informacijos apie kandidatus kaupimą. Beje, principo raiška atskleista ir per nepagarbios organizacijos ir kandidatų (potencialių darbuotojų) sąveikos temą, atspindinčią netvarią žmonių išteklių valdymo praktiką, kuri atsiskleidžia per visuotinės reakcijos į visų kandidatų CV nebuvimą (17 priedas).

**Kandidato resursų taupymas** pasireiškia tuo, kad pirminė atranka vykdoma arčiau gyvenamosios vietos. Ši praktika būdinga organizacijoms, turinčioms padalinius skirtinguose Lietuvos miestuose tam, kad: „*žmogui nereiktų važiuoti į Kauną, neturėtų išlaidų, negaištų laiko <...>*“ (1R). Tvarumu pasižymi telefoninė pirminė atranka, kuri taikoma net ir tada, kai organizacijos buveinės ir kandidatų gyvenamoji vieta yra tame pačiame mieste. Paprastai tai dalinė praktika, taikoma darbininkams, kai: „*<...> paskambini, paaiškini, kokios būtų tos sąlygos, darbo sąlygos, pareigos, darbo laikas <...>*“ (8R). Dualus efektas: kandidato laiko ir lėšų taupymas bei organizacijos lėšų ir laiko taupymas atsiskleidžia derinant atrankos pokalbių skaičių ir pareigybės lygį.

Nagrinęjant **tikslinių suinteresuotų šalių dalyvavimą atrankos pokalbyje**, išryškėja bendra tendencija – tiesioginio vadovo ir personalo atstovo sintezė vykdant atranką. Kitoms praktikoms būdinga heterogeninė raiška, kurią nulemia organizacijų veiklos specifiškumas. Pavyzdžiui, jeigu darbo vieta yra pagrindinėje būstinėje, tai į pirmą pokalbį stengiamasi sukviesti kiek įmanoma daugiau suinteresuotų šalių, o jeigu darbas nutolusiame padalinyje, tai pirminis pokalbis vyksta tik su tiesioginiu vadovu, nes: „*<...> bet kokiū atveju jam reikės su juo susidirbti, ir jeigu tam vadovui žmogus netiko, tai neprilipdysi*“ (1R). Organizacijos vadovas dalyvauja atrankos pokalbyje, kai ieškoma darbuotojo į aukštesnes pareigas, taip pat vykdant verslo plėtrą: „*<...> generalinis beveik su visais jau atrinktais po pirmo, sakykim, lygio tikrai bendravo*“ (2R). Taikoma praktika, kai dalyvauja ne vadovas, o: „*<...> visą laiką irgi stengiamasi, kad dalyvautų, ir ir mūsų ta mama – generalinio direktoriaus padėjėja <...>*“ (2R). Mažos organizacijos specifiškumas leidžia vadovui bendrauti su kiekvienu kandidatu atskirai, tačiau, esant daug kandidatų, pirminė atranka paliekama kolegų dispozicijai tuo sustiprinant jų įsitraukimą į organizacijos veiklą, nes: „*<...> jie visi sau renkasi nu gi naują draugą, draugę*“ (6R).

**Sąžiningas informacijos pateikimas kandidatui** pasireiškia tuo, kad aiškiai įvardijami darbiniai prioritetai, be to, akcentuojama darbuotojo vertė: „*Tai šitą dalyką, kad mes kitaip žiūrime į darbuotoją, kad mes vertiname darbuotoją, mes visada pabrėžiame pokalbio metu*“ (1R). Praktikuojama tai, kad kandidatui aiškiai pasakomas darbo užmokestis bei įvardijamos darbo apimtys, nors tuo kandidatai kartais ir nepatiki: „*Turėjom atvejį, kai po 3 mėnesių ar pusės metų žmogus išėjo ir pasakė, kad nors ir sakėme, kad sunkiai reiks dirbti, bet kad taip sunkiai – tai negalvojau*“ (1R). Sąžiningai informacija teikiama apie darbo pobūdį bei karjeros galimybes: „*<...> yra labai plokšti struktūra. Tą mes pasakome <...> jeigu jam svarbi greita karjera, mes jos negalime tikrai pažadėti*“ (3R). Kita išryškėjusi praktika – tikslus darbo vietų skaičiaus įvardijimas, kai bandomajam laikotarpiui

priimama daugiau: „<...> mums reikėjo 10 berods, pas mus buvo 15 žmonių, nu bet mes iškart buvom pasakę, kiek mums reikės žmonių“ (2R).

**Socialinės atsakomybės pristatymas** išreikštas tuo, jog, priimant naujus darbuotojus, klausiami ir jiems pasakojama apie socialinę atsakomybę: „Bet daugiau pavyzdžiais mes papasakojam ką darom, kad žmonės įsivaizduotų, kas jų laukia“ (9R). Taip pat potencialiems kandidatams visada pabrėžiami atsakingo darbo principai, gerovė, kuo įmonė prie to prisideda.

**Kandidatų žinių ir gebėjimų patikrinimas** leidžia įvertinti kandidatų pasirengimą taikant skirtingas praktikas. Patikrinimas svarbus tiek kandidatui, tiek organizacijai, nes eliminuoja neigiamų padarinių susiformavimą ateityje. Pirminės praktikos susijusios su kandidatų verbalikos ir neverbalikos analize bei užduočių kandidatams pateikimu. Sofistiškesnį patikrinimą iliustruoja sistemos buvimas, kai tikrinami bendrieji, specialieji įgūdžiai ir anglų kalbos žinios. Bendrųjų gebėjimų tikrinamas vyksta: „<...> visiems darbuotojams be išimties <...>“ (9R), kai pateikiamos pačios organizacijos paruoštos: „<...> šiek tiek skaičiavimo, tokios įvairios užduotys, kur logika gal parodo, tą lietuvių kalbos žinojimą, tą raštingumą <...>“ (9R). Specialiųjų žinių patikrinimas apima užduotis, atspindinčias pareigybės specifiką, tuo tarpu visuotinis anglų kalbos tikrinimas reikalingas dėl kompanijos tarptautiškumo. Tam tikrą patikrinimo sistemą iliustruoja ir praktika, kai priimant į tam tikras pozicijas vyksta truputį stresinis interviu su generaliniu direktoriumi: „<...> kad tiesiog žmogus matytų, kokie yra reikalavimai, nes mūsų generalinis yra reiklus, ir pagalvotų, nes kiekvienam reikia pagalvoti, ar aš nori, ar aš gali dirbti“ (1R).

Pagarbos kandidatams aspektu svarbi komunikacija, šiuo atveju **atsakymo (teigiamo / neigiamo) kandidatui, dalyvavusiam atrankoje, pateikimas**. Bendra tyrime išryškėjusi tendencija – kaip aksioma taikoma praktika, kad nepraėję atrankos kandidatai visada apie tai informuojami. Pastebėtos skirtingos informavimo technikos: neigiamo atsakymo atveju visada padėkojama kandidatui; elektroniniu paštu pranešama dalyvavusiems pirmame etape, kitiems – skambinama ir padėkojama, nes: „<...> žmogus atėjo, skyrė daugiau laiko ir atliko užduotis, vis tiek virš valandos, ir du kartus atėjo“ (9R). Be to, terminų klausimas taip pat kai kur yra reglamentuotas – po pakalbio informavimas apie atrankos eigą yra visuotinis per 2 savaites, o jeigu jau pokalbyje nusprendžiama, kad žmogus netinka, tai jis apie tai informuojamas iš karto. Nors atsakymo kandidatams, dalyvavusiems atrankoje, pateikimas yra tvarumu pasižyminti praktika, tačiau visapusiškam informavimui turi būti būdingas motyvų pagrindimas. Tokias praktikas sujungia kita potėmė, būtent **nukreipiantys atsakymai kandidatams**, pasireiškianti per tai, kad visiems pateikiamas pagrįstas atsakymas dėl priimto atrankos sprendimo, taigi kandidatui tampa aiškios neįdarbinimo organizacijoje priežastys. Sofistiškesnė praktika apima tai, kad netinkamiems kandidatams patariama, ką jiems verta išmokti: „matai, kad tie vaikai iš tikrųjų dar žali ir nu matai, kad jie netinkami yra, bet iš tos pusės tu ir patarimų duodi, kad galbūt kur jiems nueiti ar galbūt ko jiems verta dar tikrai išmokti“ (2R). Nors tvarumo kontekste svarbu motyvų pagrindimas ir aiškumas kandidatui, tačiau tai suteikiančias praktikas paminėjo tik kelios organizacijos.

Taigi, atsiskleidžia erdvė praktikoms tobulinti, o tuo pačiu ir pripažįstama, kad tvaraus žmonių išteklių valdymo raiška nėra *status quo*, jai būdingas dinamiškumas.

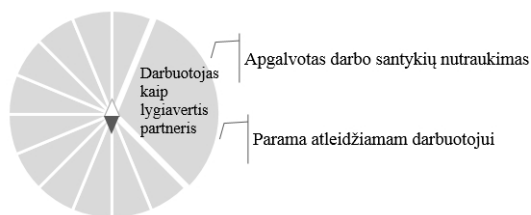
**Informacijos apie kandidatus kaupimas** reiškia, jog organizacija išsaugo užpildytas kandidatų anketas su padalinio vadovo priedais. Be to, jei kandidatas buvo pateikęs gyvenimo aprašymą ir skambina pasiteirauti, apie tai pažymima jo CV. Tokiu būdu organizacija formuoja duomenų banką ir, esant poreikiui, laisvas darbo vietas gali užpildyti banko kandidatais. Minėtos praktikos tvarumas glūdi organizacijos resursų taupyme bei informacijos apie kandidatą turėjime.

Kalbant apie netvarumą, išryškėjo **nepagarbios organizacijos ir kandidatų (potencialių darbuotojų) sąveikos** tema, kuri atspindi organizacijų netvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per nereagavimą į visų kandidatų CV.

**Nereagavimas į visų kandidatų CV** pasireiškia per tai, kad visiems besikreipiantiems kandidatams nėra atsakoma. Tai visuotinai išryškėjusi tendencija, kai kandidatai skirstomi į dvi grupes: dalyvaujančius atrankoje ir nedalyvaujančius. Pagal tai skiriasi ir organizacijos elgsena. Jeigu dalyvaujantiems atrankoje taikoma tvari praktika – informavimas apie atrankos rezultatus, tai kitiems besikreipiantiems: „*Mes neatsakinėjame, neturime kultūros atsakinėti į visiškai visus pareiškimus, kurie ateina mum, kad va aš ieškau darbo, esu toks ir toks ir ten taip toliau*“ (7R). Netvari elgsena aiškinama tuo, jog: „*<...> nėra mums šiuo metu galimybės visiems jiems atsakyti*“ (4R). Tačiau taikant finansiškai nekainuojančius tokius sprendimus, kaip šabloninis tekstas arba automatinis atsakymas siuntėjui, rodoma pagarba asmeniui, o tuo pačiu ir judama tvaraus žmonių išteklių valdymo kryptimi.

Apibendrinant **darbuotojo kaip lygiavertio partnerio** raišką organizacijos ir kandidatų (potencialių darbuotojų) sąveikos kontekste galima teigti, kad pagarbi organizacijos ir kandidatų (potencialių darbuotojų) sąveika pasižymi praktikų turinio panašumu ir atsiskleidžia per kandidato resursų taupymą, tikslinių suinteresuotų šalių dalyvavimą atrankos pokalbyje, sąžiningą informacijos pateikimą kandidatui, socialinės atsakomybės pristatymą, kandidatų žinių ir gebėjimų patikrinimą, atsakymo (teigiamo / neigiamo) kandidatui pateikimą, nukreipiančius atsakymus kandidatams, informacijos apie kandidatus kaupimą. Pabrėžtina, kad pagarbi sąveika atsiskleidžia ne tik per dėmesį kandidatams, bet ir per ekonominę organizacijos efektyvumą, kai organizacija taupo resursus įtraukdama tinkamas suinteresuotas šalis į atrankos pokalbius, tikrindama kandidatų tinkamumą, kaupdama kandidatų duomenų bazę. Išryškėjo ir netvari praktika, kai ne visiems besikreipiantiems dėl darbo teikiamas grįžtamasis ryšys.

Tvaraus žmonių išteklių valdymo principo – **darbuotojas kaip lygiavertis partneris** – raišką darbo santykių nutraukimo kontekste atsiskleidžia per tvarumą atspindinčias temas: **apgaltotas darbo santykių nutraukimas; parama atleidžiamam darbuotojui** (4.7 pav.).



4.7 pav. Darbuotojo kaip lygiavertio partnerio raiškos darbo santykių nutraukimo kontekste temos

**Apgalvoto darbo santykių nutraukimo** tema atspindi organizacijų tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per suvoktas darbo santykių nutraukimo pasekmes organizacijai; darbuotojų išsaugojimą, neskubant nutraukti darbo santykius; darbo santykių nutraukimo priežasčių identifikavimą ir tinkamas darbo santykių nutraukimo priežastis (18 priedas).

**Suvoktos darbo santykių nutraukimo pasekmės organizacijai** atsiskleidžia per dualų aspektą, tuo pat metu išvelgiant grėsmes ir galimybes. Žvelgiant per grėsmių prizmę, akcentuojamos išlaidos naujo darbuotojo įsitvirtinimui bei tiltų sudėginimas, eliminuojant bendravimo, pagalbos ar verslo ryšius tarp organizacijos ir atleisto darbuotojo. Galimybių suteikia partnerystės pratęsimas ar „šviežias kraujas“, darant prielaidą, kad naujai pradėję dirbti organizacijoje darbuotojai turi potencialo išvelgti tai, ko nemato ilgiau dirbantieji – „*tas išėjimas, kaip sakiau gali būti tiltų deginimas ir kitas, sakykim, kaip partnerystės pratęsimas*“ (5R), ir „*Tai, aišku, išlaidos surasti naują darbuotoją, sakykim, kad vėl atranka, iš naujo kol atrenki, kol jis įsivažiuoja į darbą. <...> iš kitos pusės, tai yra naujas žmogus, naujos idėjos, naujas požiūris, šviežias kraujas, mes kaip sakom, reikia ir įmonei irgi ir to šviežio kraujo*“ (9R). Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad nutraukiant darbo santykius organizacija praranda energiją: „*Darbuotojų atleidimas reiškia prarastą energiją. Pirmiausia, tai prarasta energija*“ (1R), bei žinojimą ir kompetencijas: „*įmonės stiprybė yra žmonės, tai taip, jeigu žmogus išeina, tai ir išeina labai didelis gabalas mūsų žinojimo, kompetencijų ir taip toliau*“ (6R). Siekiant veiklos efektyvumo ir greito laisvų darbo vietų užpildymo, formuojamas rezervas iš atleistų darbuotojų: „*Aš turiu toki mmm atleistų darbuotojų sąrašuką ir tenais irgi žymiuosi kokios buvo tos atleidimo priežastys. Tai būtų toks mūsų kaip ir rezervas. Jeigu ten kokios asmeninės priežastys, dėl ko darbuotojas negali dabar, bet sako, aš mielai atečiau, kada man reikės – kvieskitės. Tai va mes tenais sekam tokius duomenis*“ (8R).

**Darbuotojų išsaugojimas, neskubant nutraukti darbo santykius** pasireiškia organizacijoms taikant atleidimų alternatyvas. Visų pirma, vietoje atleidimo darbuotojui siūloma kita pozicija: „*Turime ir tokių atvejų, kai tiesiog pasiūlėm žmogui kitą poziciją*“ (1R), arba siūlomas darbo sąlygų pakeitimas: „*Būna, kad sakom, o jeigu mes kažką pakeisime, ar tave tai tenkins ir tu pasiliksi?*“ (3R).

Tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekste svarbu ne tik faktas, kad darbuotojai gali pereiti iš vienu pareigų į kitas, bet ir priežastys, lėmusios galimo darbuotojų atleidimo situacijos susiformavimą. Pareigybės pakeitimas kaip alternatyva darbuotojų atleidimui taikoma dėl kelių aplinkybių: dėl darbuotojo

sveikatos būklės: „<...>ji visą laiką nu chemija naudojasi ir, ta prasme, kažkokios ten priemonės. Ir žmogui <...> taip atsitiko, kad jeigu jinai tik prisiliečia – viskas“ (2R); dėl to, kad darbo sąlygos netenkino darbuotojo: „Buvo, kad grįžo moteris po vaiko priežiūros atostogų, kur buvo pasikeitę tam tikros sąlygos ir jos netenkino tos sąlygos, kaip keitėsi struktūriškai ir visai kitaip, ten viskas kardinaliai keitėsi ir tada jau visai kitas departamentas pasiūlė, kad tu ateik pas mus, mes tau pasiūlysim visai kitą poziciją, visai kitą produktą“ (4R); dėl to, kad darbuotojui sudėtinga susitvarkyti su priskirtomis darbinėmis funkcijomis: „Buvo keletas žmonių, kurie nu netiko tikrai pardavimuose, <...> Ir buhalterijos tas žmogus pasiteisino puikiai“ (4R). Ieškomi sprendimai ir neskubama atleisti ir tuo atveju, jeigu darbuotojai į darbą ateina nedarbinės būsenos: „Netgi jei padaro ten tokias klaidas kaip mmm išgėręs arba ateina į darbą toks dar šiltas. Mes tikrinam ir tokiu atveju ieškom sprendimų ir neskubam atleisti <...>“ (8R). Atleidimas kaip poveikio priemonė netaikomas ir laukiant, kol darbuotojas persilauš darbinėje veikloje: „Būna, kad vis tikiesi, kad žmogus persilauš, tai ypač liečia pardavimų žmones – vis galvoji dar truputį ir jisai – ir paskui vis tiek jis pasiduoda ir išeina“ (1R).

**Darbo santykių nutraukimo priežasčių identifikavimas** atsiskleidžia per priežasčių aiškinimąsi, darbuotojui išreiškus norą išeiti: „Kai darbuotojas išeina savo noru, pirmiausia aišku klausiam kodėl, kokios priežastys, kas yra“ (8R).

**Tinkamos darbo santykių nutraukimo priežastys** atsiskleidžia per drastiškų atleidimų ir atleidimų dėl asmeninių nesutarimų nebuvimą: „Paprastai drastiškų atleidimų, kad šiandien atėjau ir vadovas nusprendė atleisti, tai nėra buvę. Taip pat nėra buvę atleidimų dėl asmeninių nesutarimų. Mano praktikoj tokių nebuvo, kad iš kokios ambicijos“ (3R). Netoleruojama žala visai organizacijai: „Buvo vienas atvejis, kai teko atleisti. Tai buvo vien dėl to, kad žmogus nesuvokė, kad nuo to žmogaus nepadaryto darbo kenčia visa bendrovė (6R), bei piktybiškai besielgiantys darbuotojai: „Aišku, nu negalim sakyti, kad nėra darbuotojų, kurie nu piktybiški, ta prasme, pasielgia ir dėl to būna atleisti. Tai tas irgi buvo“ (2R).

Antroji tema, kurioje atsiskleidžia darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio svarba darbo santykių nutraukimo kontekste, yra parama atleidžiamam darbuotojui. **Paramos atleidžiamam darbuotojui** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per socialinio saugumo jausmo suteikimą, pagalbą vykdant darbo paiešką, pagalbą išgryninant veiklos perspektyvą, pagalbą suvokiant atleidimo priežastis, pagalbą sprendžiant šeimos narių problemas ir pagalbą sprendžiant asmenines problemas (18 priedas).

**Socialinio saugumo jausmas** atsiskleidžia per kasmetinių atostogų suteikimą, kurias darbuotojas gali panaudoti darbo paieškai, turėdamas socialinį draudimą: „Jeigu žmogus turi prikaupęs atostogų, mes jam siūlome, ta prasme jeigu nori, mes tavęs neatleidžiame, suforminame atostogas, ir tu dar ieškaisi darbo, nes visuomet statusas, kai tu dar dirbi yra geresnis, kai ieškaisi darbo“ (1R).

Nagrinėjant **pagalbą vykdant darbo paiešką**, galima pastebėti organizacijų taikomų priemonių heterogeniškumą. Pasyviausia pagalbos forma laikytini rekomendaciniai laišakai: „Šiaip tai iš tikrųjų vėlgi tai yra ir rekomendaciniai laišakai“ (1R). Išskirtinumas būdingas organizacijoms, veikiančioms skirtinguose

Lietuvos miestuose, – egzistuoja galimybė darbo vietą pasiūlyti kitame geografiniame padalinyje: „*Tai vėlgi, labai dažnai, sakykim, išvažiuoja į Vilnių, ir mes, buvo ir <...> ir mes duodam darbą ir ten. Nu, sakykim, mūsų tam kitam padalinį*“ (2R). Pripažįstant organizacijos personalo kompetencijas ir siekiant moraliai padrašinti atleistus darbuotojus naujo darbo paieškos procese, galima pasikonsultuoti su organizacijos personalo specialistu: „*Taip pat visada pabrėžiu, kad galima visada man skambinti, kad ir dėl to pačio CV rašymo*“ (3R), ar prašyti pateikti poziciją dėl darbo kitoje organizacijoje: „*Yra buvę, kad žmonės klausia, ar man verta dirbti tam tikroje įmonėje su tam tikroje sąlygomis – tai mes tam atviri, tiek vadovai, tiek iš personalo žmonės*“ (3R).

Pagalba vykdant darbo paiešką pasireiškia ir kitų suinteresuotų šalių įtraukimu. Visų pirma, pasitelkiami partneriai profesionalai: „*Kai buvo, pavadinkim, masinis atleidimas, turėjome netgi partnerį, į kurį žmonės galėjo kreiptis, kad tinkamai surašytų CV, sužinotų, kaip dalyvauti pokalbyje*“ (3R), bei platesnis visuomenės ratas, o būtent pažįstami asmenys: „*<...> apskritai kartais kai jie išvyksta į kitą miestą, tai tu netgi gali per pažįstamų pažįstamus, ta prasme, tu gali pasiūlyti jiems ir darbo kažkokias ten sąlygas arba bent jau nukreipti, kur tu gali pabandyt kreiptis*“ (2R). Visų antra, pati organizacija kontaktuoja su konkurentais, kitais verslo partneriais aktyviai ieškoma tinkamos darbo vietos atleistam darbuotojui: „*<...>mes ką padėjom, tai padėjom ieškot darbo ir, sakykim. Tiesiogiai padėjom. Ta prasme, ieškom tokių, kur ieško tokio specialisto ir iš karto nukreipėm ir radom labai pažangioj firmoj „Termofišer“ kokybės vadybininke*“ (5R). Minėtos praktikos tiesiogiai atspindi tvarų organizacijos žmonių išteklių valdymą, kai galimas darbo pasiūlos ir paklausos suderinamumo problemos sprendinys yra praktiškai realizuotas suinteresuotų šalių sinergijos efektas.

Išvestam iš komforto zonos darbuotojui, svarbi **pagalba suvokiant atleidimo priežastis**. Ši pagalba pasireiškia atviru pokalbiu dėl darbo santykių nutraukimo: „*Taip jau stengiamės paaiškinti visą situaciją atvirai, kodėl, kodėl vyksta tas išėjimas, kodėl reikia atsisveikinti <...>. Vis tiek atvirai paaiškinti, nu kad žmogus suprastų, neišeitų ir galvotų – va čia dėl akių paėmė, negražių akių, paėmė ir išmetė*“ (9R).

Darbuotojui siekiant tolesnių sėkmingų darbo santykių, prasminga tampa **pagalba, išsigrininant veiklos perspektyvą**. Ši pagalba pasireiškia per pokalbį su atleidžiamu darbuotoju dėl darbinių perspektyvų: „*Jeigu žmogus netinka, kalbamės su juo, aš kalbuosi su juo, kaip aš matau, ką jame matau ir kur matau perspektyvą, kokį aš jį matau žmogų kaip darbuotoją, ką aš jam pasiūlyčiau, kokio darbo ieškotis*“ (1R), bei darbuotojo stiprių ir silpnų pusių įvardijimu: „*<...> vadovas kaip ir bando paaiškinti būtent kur jo silpnosios pusės, kur gal jo stiprioji pusė būtų, o silpnosios pusės kodėl netinka toj įmonėj*“ (9R).

**Pagalba sprendžiant šeimos narių problemas ir pagalba sprendžiant asmenines problemas** sietina su holistiniu organizacijos požiūriu, suvokiant darbuotoją ne tik kaip darbo jėgą, bet ir kaip asmenybę, galinčią turėti problemų asmeniniame gyvenime. Pagalba pasireiškia konsultuojant dėl artimųjų priklausomybių problemų sprendimo: „*Buvo žmogus, kuris išėdinėjo, nes važiavo gelbėti savo brolio, kuris yra užsieny ir kuriam su priklausomybėm tam tikrų bėdų*



*atsirado, tiesiog kadangi mano kolegė turinti tos patirties konsultavimo, ji suteikė papildomų žinių, kur jisai galėtų kreiptis ir kaip padėti esant tokiai situacijai“ (4R). Pagalba sprendžiant asmenines problemas realizuota ir per vizitą į darbuotojo namus bei kontaktą su artimais problemų turinčio asmens žmonėmis.*

Kokybinio tyrimo rezultatai rodo, kad tiriant darbuotojo kaip lygiavertio partnerio principo raišką, pastebimos netvarios praktikos, sunkinančios darbuotojų atleidimų valdymo procesą. Tvarumo nebuvimas pasireiškia per temą – **darbo santykių nutraukimo prevencijos nebuvimas**. Ši tema atspindi netvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, atsiskleidžiančias per bendravimo stygių su atleidžiamu darbuotoju ir darbuotojų ugdymo stoką.

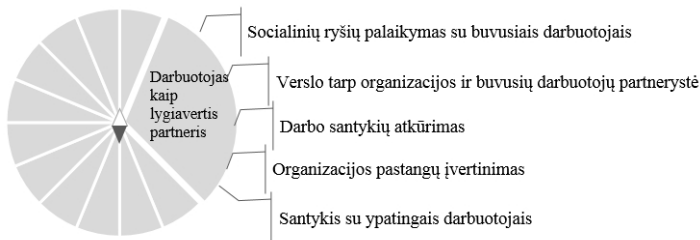
**Bendravimo stygius su atleidžiamu darbuotoju** pasireiškia per tai, jog organizacija nesudaro sąlygų darbuotojui išsakyti tai, kas jam negerai: *„Būna atleidimų, kai kažko nepamatėm, žmogus nesidalino, kas jam negerai, tada sakom, gaila, kad nesužinojom anksčiau, kad tu nesidalinai“ (3R)*. Be to, nėra reikiamu laiku tiesioginio vadovo pokalbio su darbuotoju: *„Ypač gaila tokių žmonių, kai nesupranti, kodėl išėjo – lygtai ir tiko, ir buvo gera. Ir tada matai, kad kartais būna klaida tiesioginio vadovo, kuris laiku su juo nepasišnekėjo“ (1R)*.

**Darbuotojų ugdymo stygius** atsiskleidžia per tai, jog atleidimo priežastis yra ir darbuotojų netobulėjimas: *„Jeigu tu, jeigu tiki darbo užmokestį – eik pas konkurentą, ar ne? Bet jeigu tu nori augt, čia vat yra gera terpė augt“ (5R)*.

Apibendrinant galima teigti, kad **darbuotojo kaip lygiavertio partnerio** raiška darbo santykių nutraukimo kontekste pasireiškia per apgalvotą darbo santykių nutraukimą ir paramą atleidžiamam darbuotojui (atspindi tvarumą) bei per darbo santykių nutraukimo prevencijos nebuvimą (atspindi netvarumą). Apgalvotas darbo santykių nutraukimas ryškiausiai sietinas su suvoktomis pasekmėmis organizacijai bei su neskubėjimu nutraukti darbo santykius (po 6 organizacijas). Šias praktikas nulemia dvejopos priežastys: situacija darbo rinkoje bei papildomos organizacijos išlaidos. Neidentifikuota lanksčios frazės praktika, kad „už durų laukia šimtai“, o tai leidžia teigti, kad suvokimo ir nuostatų lygmenyje organizacijoms darbuotojas yra lygiavertis partneris. Išskirtinis paramos atleidžiamam darbuotojui bruožas – asmeninis santykis ir jo pagrindu teikiamos konsultacijos ar kita nefinansinė parama. Tuo tarpu netvarumas atsiskleidė dėl bendravimo su darbuotojais ir neinvestavimo į jų kompetencijas stygiaus.

Analizuojant tvaraus žmonių išteklių valdymo principo – **darbuotojas kaip lygiavertis partneris** – raišką organizacijos ir buvusio darbuotojo sąveikos kontekste, identifikuotas organizacijos ambasadoriaus vaidmens priskyrimas buvusiam darbuotojui, nes: *„<...> išėjusio darbuotojo nuomonė yra kartais net svarbesnė nei dirbančio“ (3R)*. Taigi, patraukli buvusio darbuotojo pozicija gali padėti pritraukti darbuotojus iš išorės, o tai yra viena ir priežasčių, kodėl organizacijai apsimoka išlaikyti pagarbų santykį su buvusiu darbuotoju: *„<...> stengiamės išlaikyti pagarbą, žmogišką išipareigojimą, nepaisant dėl kokių priežasčių atsisveikiname <...>“ (3R)*. Tačiau visgi nesiimama aktyvių veiksmų, pavyzdžiui: *„Į šventes buvusių darbuotojų nekviečiame“ (8R)*.

Šiame kontekste tvaraus žmonių išteklių valdymo principo – **darbuotojas kaip lygiavertis partneris** – per organizacijos ir buvusių darbuotojų sąveiką raiška atsiskleidžia per tvarumą atspindinčias temas: **socialinių ryšių palaikymas su buvusiais darbuotojais; verslo tarp organizacijos ir buvusių darbuotojų partnerystė; darbo santykių atkūrimas; organizacijos pastangų įvertinimas; santykis su ypatingais darbuotojais** (4.8 pav.).



4.8 pav. Darbuotojo kaip lygiavertio partnerio raiškos temos organizacijos ir buvusių darbuotojų sąveikos kontekste

**Socialinių ryšių palaikymo su buvusiais darbuotojais** tema atspindi organizacijų tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per asmeninį bendravimą, privačius vizitus į organizaciją, bendrą esamų ir buvusių darbuotojų renginį.

**Asmeninis bendravimas** pasireiškia per tai, kad tiesioginis vadovas bendrauja su buvusiais darbuotojais: „čia daugiau ir tiesioginiai vadovai, kurie, kaip aš kažkada sakiau, yra tas asmeninis ryšys tarp jų <...>“ (2R). Vadovai ir kolegos asmeniškai bendrauja susitikę, po to perduoda informaciją apie susitikimą: „<...> jeigu sutinki kažkur, visada pasikalbi kaip ten kaip kas, kolegos irgi vienas per kitus irgi duoda informaciją, kad buvau sutikęs aną ar aną“ (8R). Visgi paprastai bendraujama ne su visais darbuotojais, o tik su buvusio skyriaus: „Daugiau gal iš kolegų skyriaus, kolegų tokiom neformaliom aplinkom – kokie facebook'as ar kažkokie susitikimai. Kad kolegos tarpusavyje, kurie išėję, tai tikrai yra kurie ir bendrauja, ir susitinka, išeina pietų“ (9R).

**Privatus vizitas į organizaciją** pagrįstas buvusio darbuotojo iniciatyva, kai norintys lankosi vakarėliuose ir ateina pasikalbėti: „Tie, kurie nori, ir lankosi ir mūsų vakarėliuose, ir šiaip sau ateina pasikalbėti“ (7R), taip pat netgi ir be kvietimo atvyksta ir dalyvauja renginiuose, organizacijai jų neišvarant: „Kviest nekviečiam, jie patys ateina. Tokio pakvietimo nesiunčiam, bet jeigu ateina, mes jų neišvarom“ (4R).

Organizacijos iniciatyva santykių su buvusiais darbuotojais palaikymo srityje yra planuojamas **bendras visų dirbančiųjų ir dirbusiųjų renginys**: „<...> čia kažkas tai sakė, kad reiktų pabandyt padaryt kažkokią tai šventę-sąskrydį su visais darbuotojais, kurie dirbo per tuos 10 metų“ (7R).

Antroji tema, kurioje kurioje atsiskleidžia darbuotojo kaip lygiavertio partnerio svarba organizacijos ir buvusių darbuotojų sąveikos kontekste, yra **verslo tarp organizacijos ir buvusių darbuotojų partnerystė**. Ši tema atspindi

organizacijų tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per verslo užsakymus iš buvusių darbuotojų ir paslaugų ofertą.

**Verslo užsakymai iš buvusių darbuotojų** išreiškšti buvusių darbuotojų, dirbančių individualiai toje srityje, pateikiamais užsakymais: „*Yra buvusių darbuotojų, kurie ateina ir, jie dirba individualiai toj pačios srityj kaip mes, ir jie mums atneša darbo, ateina – sako aš turiu mokinių, gal jie čia pas jus apsimokys*“ (1R).

Nagrinėjant **paslaugų ofertą**, matoma, kad buvę darbuotojai, išėję į kitą veiklą, siūlo savo paslaugas: „*Yra darbuotojai, kurie visai į kitą veiklą išėjo ir jie ateina <...> siūlyti savo paslaugų*“ (1R). Be to, išryškėja buvusių darbuotojų galimybės tapti partneriais praktika: „*Su juo dirbama konkrečiais projektais*“ (5R), kadangi: „*Mum darbuotojas tėra tik tai biurokratinis statusas. Mes sakom okey, tu esi žmogus, realizuoji save, gali tu būt darbuotojas, gali – partneris*“ (5R).

Trečioji tema, kurioje atsiskleidžia darbuotojo kaip lygiavertčio partnerio svarba organizacijos ir buvusių darbuotojų sąveikos kontekste, yra darbo santykių atkūrimas. **Darbo santykių atkūrimo tema** atspindindi organizacijų tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per „Antro šanso“ įsidarbinti taisyklę, „Antro šanso“ sėkmės kriterijų ir buvusius darbuotojus – potencialius darbuotojus.

„**Antro šanso“ įsidarbinti taisyklė** pasireiškia per tai, jog išėję darbuotojai vėl priimami dirbti organizacijoje, kaip pavyzdį pateikiant praktiką, kad pakartotinai priimamai tie, kurie buvo išvykę į užsienį: „*<...> būna taip, kad užsieny klostosi ne taip, kaip kaip planuota, ir ateina pas direktorę ir ir ir prašosi. Nu taip, jeigu mes tikrai turime galimybę – mes priimam*“ (8R). Beje, yra praktika, kai „antras šansas“ suprantamas tiesiogiai ir galimybės grįžti dirbti trečią kartą nėra. Taip pat pakartotinai nepriimama, kai: „*<...> kolektyvas suvokia, kad tas išėjimas buvo jiems kaip tekštelejimas, pavyzdžiui, kaip nors negražiai <...>*“ (6R).

„**Antro šanso“ sėkmės kriterijus** pasireiškia per tai, kad organizacija turi sudaryti sąlygas tam, kad „antras šansas“ būtų sėkmingas, t. y. darbuotojui: „*<...> arba yra pasikeitęs vadovas negu buvo, arba jiems pasiūloma kita darbinė pozicija – tada nesitiki rasti to paties, visko taip pat*“ (1R).

**Buvę darbuotojai – potencialūs darbuotojai** pagrįstas organizacijos iniciatyva, kai per santykį su buvusiu darbuotoju, jis susigražinamas dirbti: „*Jeigu reikia, skambini darbuotojui ir klausi, kaip gyvenat, ar gal norėtumėt pareiti ir būna, kad ir vat grįžta žmonės. Kaip tik va ieškau darbo ir grįžta*“ (8R).

Nagrinėjant darbo santykių atkūrimo temą, atsiskleidžia apčiuopiama santykių su buvusiais darbuotojais vertė, kai į laisvas darbo vietas įdarbinami jau organizacijos veiklą ir procesus išmanantys asmenys. Tvarumo kontekste, organizacija skiria mažiau savo resursų „naujo“ darbuotojo įvedimui į organizaciją, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje susiduria su rizika vėl netekti darbuotojo, nes darbuotojas jau pirmuoju darbo santykių nutraukimu parodė, kad jo savijauta organizacijoje yra ne tokia, kaip jis pats norėtų. Vadinasi, organizacija, vertindama darbuotoją, turėtų imtis reikiamų priemonių savijautai keisti gerinimo linkme.

Ketvirtoji tema, kurioje kurioje atsiskleidžia darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio svarba organizacijos ir buvusių darbuotojų sąveikos kontekste, yra organizacijos pastangų įvertinimas. **Organizacijos pastangų įvertinimo** tema atspindi organizacijų tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per darbuotojų dėkingumą bei pagalbos poreikį.

**Darbuotojų dėkingumas** pasireiškia džiugiomis akimirkomis kai buvę darbuotojai: „<...> *mums atneša tortus <...>*“ (5R). **Pagalbos poreikis** susijęs su sudėtingesnėmis situacijomis, kai buvę darbuotojai, išėję į kitą veiklą, ateina pagalbos. Abiem atvejais buvęs darbuotojas rodo pasitikėjimą ir organizacijos pastangų vertinimą.

Penktoji tema – **santykio su ypatingais darbuotojai** – atspindi organizacijų tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per garbės narystę.

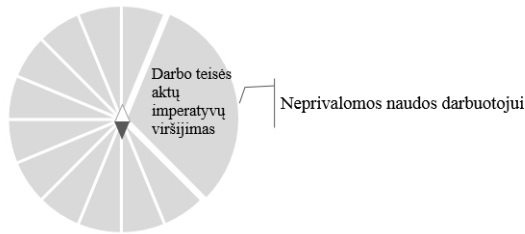
**Garbės narystė** pasireiškia tuo, kad darbuotojai, įrašyti į garbės narių sąrašą, kviečiami į šventes ir gauna kalėdines ir velykines dovanas: „*Tai iš tiesų pas mus yra du tokie darbuotojai, kurie išėjo į pensiją ir <...> mes įrašėme į mūsų garbės narių sąrašus. <...> jie visą gyvenimą bus kviečiami į įmonės šventes bei <...> gaus kalėdinį ir velykinį dovanų paketą, kurį gauna visi darbuotojai*“ (1R).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos ir buvusių darbuotojų sąveika pasireiškia tiek per socialinį aspektą – socialinių ryšių palaikymą (6 organizacijos), tiek per dalykinį aspektą – verslo partnerystę (2 organizacijos) ar „antro šanso“ taisyklę (4 organizacijos). Nepaisant to, kad buvusiam darbuotojui priskiriama organizacijos ambasadoriaus rolė, tačiau sąveika paprastai yra grindžiama pastarojo iniciatyva – nesvarbu, ar tai neformalus bendravimas, ar paslaugų oferta bei verslo užsakymai, ar pakartotinis įsidarbinimas. Organizacijos iniciatyva grindžiamos trys išryškėjusios praktikos: planuojamas bendras esamų ir buvusių darbuotojų renginys; organizacijos kvietimas sugrįžti darbo santykius nutraukusiuosius; darbuotojų, įrašytų į garbės narių sąrašą, kvietimas į šventes ir dovanų jiems teikimas. Tvarumo kontekste svarbu, kad organizacija reaguoja į buvusio darbuotojos iniciatyvas ir tų iniciatyvų įgyvendinimas kuria abipusę vertę, tačiau organizacijos vaidmuo galėtų būti aktyvesnis, rodant iniciatyvą ir taikant daugiau organizacinių sąveikos priemonių.

Apibendrinant **darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio principo** raišką, galima teigti, jog dominuoja nuostata, kad darbuotojas yra svarbi suinteresuota šalis. Ši nuostata pagrindžiama per taikomus praktinius veiksmus darbuotojų atleidimo, santykyje su potencialiais ir buvusiais bei esamais darbuotojais srityse. Tačiau identifikuotos ir netvarios praktikos, susijusios su kandidatais į darbą bei atleidžiamais darbuotojais. *Visi aptarti aspektai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio raiškai būdingas santykių ir laiko dėmesys, skiriamas potencialiems, esamiems ir buvusiems darbuotojams.*

#### **4.1.6. Darbo teisės aktų imperatyvų viršijimo raiška**

Tvaraus žmonių išteklių valdymo principo – **darbo teisės aktų imperatyvų viršijimo** – raiška atsiskleidžia per tvarumą atspindinčią temą **neprivalomos naudos darbuotojui** (4.9 pav.)



4.9 pav. Darbo teisės aktų imperatyvų viršijimo raiškos temos

**Neprivalomų naudų darbuotojui** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per finansinę paramą darbuotojui, darbuotojų draudimą, papildomas poilsio dienas, „tryliką atlyginimą“, *de jure* darbo laiko fiksavimą nesant *de facto*, darbo laiko panaudojimą studijoms, kasmetines atostogas avansu ir priemones darbų saugos srityje (20 priedas).

**Finansinė parama darbuotojui** atsiskleidžia per kompensuojamas aukštojo mokslo studijų įmokas visų hierarchinių lygių darbuotojams: „*Ir mes jiems kompensuojame, užmokame už mokslus, studijas, grynai aukštojo mokslo. Nesvarbu kokio lygio darbuotojas, Šiuo metu ir mūsų statybininkai mokosi kolegijoje – pagalbiniai darbuotojai. Jie mokosi Statybos. Nesvarbu – direktorius ar paprastas darbuotojas*“ (1R). Tai iliustruoja organizacijos požiūrį į darbuotojų išsilavinimo svarbą, dar daugiau tai atspindi tvarią praktiką, kai ne tik reikalaujama ar nustatomas terminas diplomo įsigijimui, bet suteikiama reali pinigine paskata.

Siekiant, kad darbuotojas galėtų įprastai tenkinti savo poreikius, taikoma 100 procentinė išmoka už pirmas dvi nedarbingumo dienas, taip pat mokamas darbo užmokestis, kai darbuotojas neatvyksta į darbą administracijos leidimu: „<...> *jeigu leidžiam neatvykti administracijai leidus, tai mes paliekam darbuotojui tą darbo užmokestį, nors kaip ir galim nemokėti*“ (8R).

Analizuojant kitus finansinės paramos aspektus, pastebima, kad organizacijos skiria pašalpas mirus artimam žmogui, moka pinigines išmokas vestuvių proga, teikia dovanų kuponus vestuvių ar jubiliejų progomis, išmoka premijas mamoms, išėjusioms vaiko auginimo atostogų: „*remiam šeimas su vaikais, mėgstam mes ten jaunas mamas palepinti, kurios yra ilgalaikėse atostogose, nes čia laiks nuo laiko nu faktas išmokam premijas, nesvarbu, kad jos tuo metu nedirba*“ (7R). Įvertinant pensinio darbo darbuotojų įnašą į organizacijos veiklą, nutraukiant darbo santykius, jiems išmoka už darbo stažą.

Organizacijos stengiasi finansiškai padėti darbuotojams susidoroti su nelaimėmis ir jų padariniais: arba kiekvienu atveju svarstomas išmokos ir jos dydžio skyrimas, arba preziumuojamas mokėjimo faktas: „*Yra buvę atveju, kai darbuotojams mokėtos išmokos dėl jų asmeninių bėdų ar įvykių*“ (3R).

**Darbuotojų draudimas** atsiskleidžia per faktą, kad darbuotojai yra apdrausti draudimu, darbuotojai turi draudimą nuo nelaimingų atsitikimų, kai draudimas veikia: „<...> *visą parą ir naudos gavėjas yra darbuotojas*“ (3R), taip pat vertinant lojalumą organizacijai: „<...> *ilgamečiams darbuotojams, kurie išdirbę 7 metus, sveikatos draudimą teikiame*“ (9R).

**Papildomos laisvos dienos** apima laisvos dienos, įsiterpusios prieš / po šventinę dieną darbo savaitėje, suteikimą: „*Jeį įsiterpia šventinė diena (mes dabar žinom, kad tie atidirbimai nieko neduoda), mes darbuotojams duodam laisvą, geriau čia visai nedeginti, taupyti išteklius ir visiems duoti laisvą dieną*“ (1R) bei paprastai suteikiamą kitą nedarbo dieną už dalyvavimą šeštadienio maratone.

„**Tryliktas atlyginimas**“ pasireiškia per tryliką atlyginimą, mokamą sveikatingumo paslaugų forma. Tokiu būdu derinama keletas tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškų, o būtent motyvuojami darbuotojai, investuojama į jų sveikatą, sutaupomos apyvartinės atlyginimams skirtos lėšos, daroma daugiau nei teisės aktų imperatyvas.

**De jure laiko fiksavimas nesant de facto** išreikštas viso darbo dienos laiko fiksavimu, net jei darbuotojas susitaręs jo ir neišdirbo: „<...> *susitarimas ateiti į darbą vėliau, pietų pertrauką panaudoti, išeiti anksčiau. <...>. Darbo laikas nėra trumpinamas, tai neišminusuojama iš darbo laiko – net jei žmogus dirbo pusę laiko, jam traktuojama pilna darbo diena*“ (3R). Be to, parodydamas užuojautą artimojo mirties ar dėmesį džiugaus įvykio proga vietoje nemokamų atostogų fiksuojamas darbo laikas.

**Darbo laiko panaudojimas studijoms** atskleidžia išskirtinį dėmesį studentams, kai: „<...> *leidžiam studentam arba faktiškai studentam žymiai daugiau mokytis, studijuoti, suteikiam laisvo mokamo laiko negu iš mūsų įstatymai reikalauja*“ (7R).

**Kasmetinės atostogos avansu** apibūdinamos mokamų atostogų darbuotojui suteikimu, pastarajam išdirbus tik keletą dienų. Šioje situacijoje darbdavys parodydamas pasitikėjimą darbuotoju sustiprina psichologinį šalių kontraktą ir nubrėžia ilgalaikės pasitikėjimu grįstos partnerystės viziją.

**Priemonės darbų saugos srityje** pasireiškia per vieną paminėtą praktiką, būtent papildomų gaisrinių čiaupų apšvietimą: „<...> *tiesiog ne tais avariniais jungikliais, bet tiesiog, kad jie pastoviai, jeigu dingtų elektra, kad jie būtų apšviesti*“ (8R).

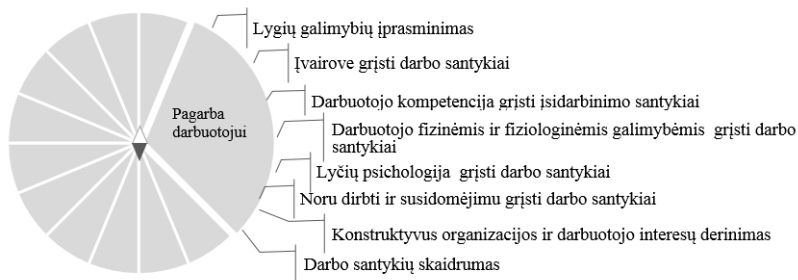
Apibendrinant **darbo teisės aktų imperatyvų viršijimo** principo pasireiškimą galima teigti, kad jis pasireiškia per neprivalomų naudų teikimą: dažniausiai darbuotojams teikiama finansinė parama (7 organizacijos), toliau seka sveikatos draudimas (5 organizacijos), papildomos laisvos dienos bei *de jure* darbo laiko fiksavimas nesant *de facto* (po 2 organizacijas). Kokybinio tyrimo analizė parodo, kad praktikos, kurios iliustruoja „daugiau nei imperatyvai“ buvimą, nėra gausios ar pasižyminčios įvairove, tačiau daugumai praktikų būdingas visuotinumų aspektas, t. y. jos taikomos visiems be išimties darbuotojams ir tai nėra tik pavienis tiesiog įvykęs faktas. Didžioji dalis praktikų yra susijusios su socialinių garantijų, kurias įvardija Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, išplėtimu ar pritaikymu darbuotojo naudai ir pasigendama praktikų, kurių tiesiogiai kodeksas neįvardija, bet jų susitarimo teisė palikta darbdavio ir darbuotojo dispozicijai.

*Visi paminėti aspektai leidžia daryti išvadą, kad organizacijose neprivalomos naudos paprastai turi finansinės išraiškos ar lankstaus darbo laiko valdymo formas ir yra teikiamos Lietuvos Respublikos darbo kodekso pavyzdžiu, todėl stinga inovatyvių ir kompleksinių praktikų.*

#### 4.1.7. Pagarbos darbuotojui raiška

Prieš analizuojant **pagarbos darbuotojui** principo raišką, tikslinga įvertinti organizacijos požiūrį į lygias galimybes. Visų pirma nurodoma, kad lygių galimybių problema: „<...> tai būtų tokia pakankamai dirbtinė problema <...> tautybės, spalvos, amžiaus principų tikrai kažkokių tokių ne. Nu ko gero net užuominų neturim, jau nekalbant apie kokias nors neigiamas kultūros apraiškas“ (7R). Toliau plėtojama problemos nebuvimo tema: „<...> apskritai mes niekada tos problemos ir nekėlėme, nes jos niekada nebuvo“ (2R), o diskriminacijos apraiškų nebuvimas grindžiamas teritoriniu ir tautiniu Lietuvos savitumu, kai: „Kadangi pas mus nu <...> nėra kaip vat Vilniuj galbūt tų tokių daugiakalbių, kitos tautybės asmenų“ (8R).

Tvaraus žmonių išteklių valdymo principo – **pagarba darbuotojui** - raiška atsiskleidžia per tvarumą atspindinčias temas: **lygių galimybių įprasminimas; įvairove grįsti darbo santykiai; darbuotojo kompetencija grįsti įsidarbinimo santykiai; darbuotojo fizinėmis ir fiziologinėmis galimybėmis grįsti darbo santykiai; lyčių psichologija grįsti darbo santykiai; noru dirbti ir susidomėjimu grįsti darbo santykiai; konstruktyvus organizacijos ir darbuotojo interesų derinimas; darbo santykių skaidrumas** (4.10 pav.).



4.10 pav. Pagarbos darbuotojui raiškos temos

**Lygių galimybių įprasminimo** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per domėjimąsi darbuotojų nuomone dėl lygių galimybių, lygių galimybių žinių perteikimą ir lygių galimybių principų įtvirtinimą oficialiuose dokumentuose (21 priedas).

**Domėjimasis darbuotojų nuomone dėl lygių galimybių** išreikštas pasyvia forma, t. y. vidiniu susitarimu, bei aktyvia forma, kai atliekami darbuotojų nuomonės tyrimai. Pagal vidinį susitarimą: „jei darbuotojai nemano, kad yra diskriminuojami lyties ar kitais klausimais, tai – mes paisom tų lygių galimybių“ (4R). Darbuotojų nuomonių tyrimo praktika organizacijose skiriasi, pastebėtos variacijos nuo reguliariai vykstančių tyrimų iki atsitiktinio tyrimo: „Mes kažkada darėm tyrimą, Rait agentūra 2008 m. darė tyrimą“ (1R).

Diegiant konstruktyvų požiūrį į lygias galimybes svarbus **lygių galimybių žinių perteikimas**, kuris pasireiškia mokymais pagal lygių galimybių programą, visų darbuotojų supažindinimu su diskriminacija ir jos apraiškomis: „<...> visus naujus

*darbuotojus ir esamus, tikrai esam supažindinę, kad kas tai yra diskriminacija“ (9R).*

Lygių galimybių srityje identifikuotas formalizavimo aspektas, kai **lygių galimybių principai įtvirtinami oficialiuose dokumentuose**: „<...> yra netgi standartas lygių galimybių. <..> turi įsigyvendinti, tai, kad tikrai nediskriminuojam nei rasės, nei tautybės, nei neįgalumo požiūriu“ (9R). Toks reglamentavimas svarbus teisine, moraline bei skaidrios vidinės komunikacijos prasmėmis, nes suteikia pagrindą vienodai interpretuoti bei atsirasti teisinėms pasekmėms.

Antroji tema, kurioje atsiskleidžia pagarbos darbuotojui principas, yra įvairove grįsti darbo santykiai. **Įvairove grįstų darbo santykių** tema atspindi organizacijų tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per lyčių balanso siekiamybę, skirtingo amžiaus darbuotojų užimtumą, skirtingų tautybių darbuotojų užimtumą (21 priedas).

Potemės **lyčių balanso siekiamybė** išryškėjimą tyrime nulėmė keletas aspektų: lyčių pasiskirstymas aktyvios darbo jėgos visumoje, migracija, tirtų organizacijų veiklos specifika, moterų užimtumo tradicijos Lietuvoje, tradicinės vyrų ir moterų profesijos bei lyčių psichologija. Tyrime pastebėta, kad organizacijas sąlygiškai galima skirstyti į dvi grupes: organizacijas, kuriose dominuoja vyrai arba moterys, bei organizacijas, kuriose tam tikras funkcijas vykdo tik vyrai arba tik moterys. Šiuo atveju organizacijoms iškyla **lyčių balanso siekiamybės** iššūkis, kuris išreikštas sąmoningai į darbo skelbimą įrašant, jog: „<..> ieškome vadybininko / vadybininkės“ (3R). Dar daugiau, analizuojant kandidatų gyvenimo aprašymus: „<...> neatmetama nei viena mergina ar moteris“ (3R). Tačiau susiduriama su problema, kai tarp kandidatų į tam tikras pareigybes nėra moterų: „<...> gerai, duokit man 5 inžinieres moteris. Nėra. Aš net CV negaunu“ (4R).

Lyčių balanso siekiamybė įgyvendinama augant vyrų skaičiui dėl organizacijos plėtros (naujų statybinių paslaugų grupė), taip pat moterų indekso viršijimu pagal nustatytus tarptautinės organizacijos grupės reikalavimus: „visada sekdamo tą moterų indeksą, kokioj yra šaly. Nu ir mes čia kaip visą laiką iššoktam <...>“ (9R). Tačiau moterų aktyvumas laikytinas lyčių balanso siekiamybės kliūtimi: „<...> moterų mm jos daug daugiau gyvenimo aprašymų atsiunčia“ (8R).

**Skirtingo amžiaus darbuotojų užimtumas** išreikštas dideliu darbuotojų amžiaus skirtumu: „<...> tarp vyriausio ir jaunesnio pas mus yra 32–33 metai <...>“ (3R). Pagal tyrimo rezultatus, organizacijos yra atviros vyresnio amžiaus darbuotojams, sudarant sąlygas dirbti priešpensinio ir pensinio amžiaus darbuotojams. Darbo sutarties nutraukimas su pensinio amžiaus darbuotoju priklauso nuo jo valios: „Iš tikrųjų skirtingai žmonės sulaukę pensinio amžiaus, dažniausia mes juos laikome tol, kol jie patys nori dirbti“ (1R).

**Skirtingų tautybių darbuotojų užimtumas** reiškia, kad dirba užsieniečiai: „<...> dirba indas, dirba dar va dvi indės, dabar vat forminam visus dokumentus, dirba tailandietės dvi“ (2R). Organizacijose sudarytos sąlygos įsidarbinti Lietuvos tautinių mažumų atstovams, su sąlyga, kad: „mokėtų lietuviškai“ (4R).



Trečioji tema, kurioje atsiskleidžia pagarbos darbuotojui principas, yra darbuotojo kompetencija grįsti įsidarbinimo santykiai. **Darbuotojo kompetencija grįstų įsidarbinimo santykių** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per darbuotojo profesinių gebėjimų, o ne jo demografinių charakteristikų svarbumą (21 priedas).

Nagrinėjant **darbuotojo profesinių gebėjimų, o ne jo demografinių charakteristikų svarbumą**, matyti, kad į pokalbius kviečiami vyrai ir moterys, atitinkantys darbinę patirtį, kvalifikaciją, o renkamosi iš intelektualių žmonių: „<...> ar studentų, ar vyresnių, galima išsirinkti ir iš tiesų eee yra labai vertingų“ (6R). Tiriamose organizacijose išryškėjo nekonformizmo kultūros apraiškos. Pirmu atveju nėra atsižvelgiama į pardavimų verslo specifiškumą: „<...> versle, kur privalo daug būt pardavimų, tai pamatytumėt, yra daug labai tokių modelių <...> praėjusių savaitę ketvirtadienį ar penktadienį, metinis toks renginys, tai pamatytumėt, salėje beveik vien gražuolės, bet mano agentūroje dirba nuo penkiasdešimtmetės iki vat 22 metų. Nuo labai apvalios iki itin kūdos“ (6R). Antru atveju, nėra pataikaujama neigiamas išankstines nuostatas dėl darbuotojų lyties turintiems klientams: „<...> imkim paprastą <...> – moterys nori eiti pas moteris, vyrai nori eiti pas moteris. <...>, iš tos pusės tai reikštų, kad turim visas moteris priimti, bet pas mus iš tikrųjų yra nemažai, yra ir vyrų. <...> Tai vėlgi mes žiūrim į jo profesines“ (2R). Laužant visuomenės vyriškų ir moteriškų profesijų stereotipus, technikos produktų vadybininkėmis įdarbintos technika išmanančios merginos. Be to, vyrauja pozityvus nusiteikimas dėl ateities: „Mes mielai priimtume mechanikę, jei tik tokia atsirastų“ (3R), kartu išreiškiant nuogąstavimą, kad į atranką nepakviečiama nė viena moteris dėl patirties ir / ar išsilavinimo neatitikimo.

Ketvirtoji tema, kurioje atsiskleidžia pagarbos darbuotojui principas, yra **darbuotojo fizinėmis ir fiziologinėmis savybėmis grįstų darbo santykių** tema. Ši atspindinti tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per darbuotojo fiziologinių ir fizinių galimybių, o ne jo demografinių charakteristikų svarbumą (21 priedas).

**Darbuotojo fiziologinių ir fizinių galimybių, o ne jo demografinių charakteristikų svarbumas** atsiskleidžia per darbuotojo fizinę galėjimą atlikti jam priskirtas funkcijas bei per organizacijos reagavimą į pasikeitusią darbuotojo sveikatos būklę: „<...> negalime neįgalaus žmogaus, kuris atneša man pažymą, skirti dirbti tokį darbą, pavyzdžiui, naktinį darbą.<...> Kai vienas iš mūsų darbuotojų gavo tokią pažymą dirbdamas, mes jam sudarėm galimybes dirbti tik dieną. Tuo laiku jis dar puse etato turėjo dirbti. Tai sudarėm tol, kol jis nešė mums tokias pažymas. Paskui, kai galėjo dirbti 8 valandas, tai sudarėm tas sąlygas“ (4R).

Penktoji tema – **lyčių psichologija grįstų darbo santykių** – atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per vyrų ir moterų psichologines ypatybes (21 priedas).

**Vyrų ir moterų psichologinės ypatybės** lygių galimybių kontekste, pasak informantų, gali paaiškinti darbuotojų gebėjimą atlikti tam tikrą darbą. Skirtingų lyčių psichologinės ypatybės atsiskleidžia per tai, kad vyrus vargina lygiagreiti

veikla, be to, vykdant projektus su viešuoju sektoriumi jiems trūksta kruopštumo: „*Tai vyrų pas mus mažuma, apie 20 gal procentų likę. Gal darbo specifika, gal projektų specifika tą nulėmė, nes, sakykim, per pastaruosius kelis metus buvo daug projektų su viešuoju sektorium ir, sakykim, nu ir aš taip pastebėjau, kad vyrams trūksta kruopštumo dėl kažkokių priežasčių*“ (5R). Žvelgiant iš moteriškos lyties perspektyvos, pastebėta, kad moterys vadovės geriau susitvarko su sunkumais: „*Iš tiesų vadovų vyrų buvo daugiau iki krizės. Pradžiai, kai kūrėsi įmonė, buvo daugiau vadovų vyrų. Gal tai natūraliai, tradicinė. Bet kai atsirado sunkumų, iš tiesų moterys su sunkumais geriau susitvarko, <...>. Tiesiog jos geriau pasirodė*“ (1R).

Šeštoji tema – **noru dirbti ir susidomėjimu grįstų darbo santykių** – atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per darbuotojo susidomėjimo, o ne jo demografinių charakteristikų svarbumą (21 priedas).

**Darbuotojo susidomėjimo, o ne jo demografinių charakteristikų svarbumas** išreikštas skirtingu darbuotojo potencialumu dirbti darbą: „*Mums nesvarbu, vat kartais tas per penkiasdešimt atrodo, jo potencialas dirbti yra didesnis negu va to dvidešimties metų ar 25-erių metų, kuris nu tiesiog nerodo susidomėjimo tuo darbu, ta darbo vieta arba siūlomomis pareigomis*“ (8R).

Septintoji tema – **konstruktyvaus organizacijos ir darbuotojo interesų derinimo** – atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios pasireiškia aiškiu interesų prioritetų įvardijimu, darbo laiko apskaitos derinimu, darbinės veiklos derinimu bei darbuotojo tobulėjimo derinimu. Identifikuota praktika, kai visos organizacijos galėjo pateikti po interesų derinimo pavyzdį (21 priedas).

Aštuntojii tema, kurioje atsiskleidžia pagarbos darbuotojui principas, yra **darbo santykių skaidrumo** tema, kuri atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per darbo užmokesčio politikos pristatymą, darbo užmokesčio teisingumą, lygias galimybes mokytis bei lygias karjeros galimybes (21 priedas).

**Darbo užmokesčio politikos pristatymas** pasireiškia per tai, kad darbo užmokesčio sistema yra skaidri, mažai kintanti, o pasikeitus pristatoma visiems darbuotojams. Kita panaši praktika yra susijusi su dokumento, reglamentuojančio darbo užmokesčių, egzistavimu. Be to, darbuotojai yra supažindinti su atlygio politika: „*<...> darbuotojai susipažįsta, žino, nuo ko priklauso jų atlyginimai, kada gali keistis, kada jis kyla ir žino, nuo ko priklauso metinės premijos, ir koks tai yra maksimalus įvertinimas ir ką reikia padaryti, kad gauti tą maksimalų*“ (9R).

**Darbo užmokesčio teisingumas** susijęs su atlygio skirtumu tarp aukščiausias ir žemiausias pareigas užimančių darbuotojų, kuris svyruoja iki keturių kartų. Organizacijų įsitikinimu, darbo užmokesčio sistema yra teisinga ir subalansuota, be to darbuotojai: „*<...> daugiau mažiau sistema yra patenkinti*“ (7R). Taip pat identifikuotas sprendimas, kad: „*<...> jeigu yra kažkokios bėdos netgi aukščiausiu lygiu nutarta, kad pirmiausia gauna darbuotojai, tada vadovai, o savininkai ten lieka paskutiniai išvis vietoj*“ (4R).

Nagrinėjant *lygias galimybes mokytis*, akcentuotina, kad visose organizacijose paminėta, kad visi darbuotojai gali mokytis. Ta pati taisyklė galioja ir *karjeros galimybių* atveju. Tiesa, šiuo atveju svarbu įvertinti daugumos tirtų organizacijų plokščią struktūrą.

**Lygių galimybių nebuvimas** atspindi netvarią žmonių išteklių valdymo praktiką, kuri atsiskleidžia per buvusios darbo vietos nesuteikimą, kai pardavimo vadybininkei, grįžus iš vaiko auginimo atostogų, nesuteikta buvusi darbo vieta, nes ji tiesiog netiko dėl asmeninių priežasčių: „<...> dirbo pardavimo vadybininke, augino vaikus, grįžo ir po to pasakė, kad tu mums netinki, pasenai <...>“ (4R). Tačiau organizacija visgi reagavo į situaciją ir ją išsprendė kiek įmanoma tvariau, nes ta darbuotoja: „<...> dabar pas mus ji kokybės kontroliere dirba“ (4R). Taigi, situacija sušvelninta ir vietoje atleidimo pasirinktas tvaresnis elgesys.

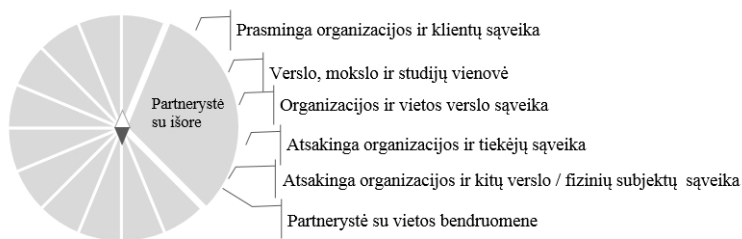
Apibendrinant galima teigti, kad **pagarbos darbuotojui** principas iš esmės atsiskleidžia per darbuotojų įvairovės valdymą, darbo santykių skaidrumą ir interesų derinimą. Kokybinio tyrimo rezultatai leidžia tvirtinti, kad organizacijos laikosi nepripažinimo arba neigimo politikos dėl darbuotojų įvairovės (pabrėžiant lygias galimybes) valdymo problemos egzistavimo. Tai grindžiama galimybe dirbti skirtingo amžiaus (3 organizacijos) bei tautybių darbuotojams (3 organizacijos) ir lyčių balanso siekiamybe (5 organizacijos), akcentuojant, kad dėl demografinės situacijos Lietuvoje ir tirtų organizacijų veiklos specifikos siekiamybė yra užtikrinti balansą vyrams. Įvardinti įdarbinimo (darbo) santykių formavimosi pagrindai nėra demografinių charakteristikų atspindys, priešingai – vertinama darbuotojų kompetencija, noras ir susidomėjimas dirbti, darbuotojo fizinės bei psichologinės savybės. Dviejų šalių interesų derinimas pripažįstamas svarbiu sėkmingos veiklos determinantu. Nagrinėjant darbo santykių skaidrumą, išryškėja atlygio aiškumas ir teisingumas bei karjeros ir darbuotojų tobulėjimo galimybių visiems darbuotojams suteikimas.

*Visi paminėti aspektai leidžia daryti išvadą, kad pagarbaus požiūrio į darbuotoją raiškai būdingas darbuotojų įvairovės akceptavimas, taikant nediskriminacinio pobūdžio praktikas, bei organizacijos ir darbuotojų interesų derinimas.*

#### **4.1.8. Partnerystės su išore raiška**

Kitas tvaraus žmonių išteklių valdymo principas – **partnerystė su išore**. Svarbus kontekstinis požymis – organizacijos dalyvauja bent jau viename tinkle – Lietuvos atsakingo verslo asociacijoje, tačiau dauguma tirtų organizacijų taip pat yra įvairių kitų tinklų narės.

**Partnerystės su išore** principo raiška atsiskleidžia per tvarumą atspindinčias temas: **prasminga organizacijos ir klientų sąveika; verslo, mokslo ir studijų vienovė; organizacijos ir vietos verslo sąveika; atsakinga organizacijos ir tiekėjų sąveika; atsakinga organizacijos ir kitų verslo / fizinių subjektų sąveika; partnerystė su vietos bendruomene** (4.11 pav.).



4.11 pav. Partnerystės su išore raiškos temos

Analizuojant partnerystės su išore principo raišką pastebėtos dvi tendencijos, sudarančios pagrindą klasifikuoti organizacijas. Pirmoji tendencija – partnerystė, kuri yra nukreipta į ilgalaikiškumą, bei partnerystė, vertę organizacijai teikianti trumpalaikėje perspektyvoje. Ilgalaikiškumo linkme nukreiptos praktikos iš prasmingos organizacijos ir klientų sąveikos temos, dalis praktikų iš verslo, mokslo ir studijų vienovės (pvz., parama mokymo infrastruktūrai), partnerystė su vietos bendruomene ir pan. Partnerystės, vertę organizacijai teikiančios jau trumpalaikėje perspektyvoje, pavyzdžiu laikytinos studentų praktikos bei motyvuotų studentų aktyvios praktikos.

**Prasmingos organizacijos ir klientų sąveikos** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per organizacijos veiklos įvertinimą, bendrą organizacijos ir kliento darbą (22 priedas).

**Organizacijos veiklos įvertinimas** pasireiškia klientų dėkingumu, išreikštu padėkomis: „<...> turime skelbimų lentą, kurioje kabiname padėkas iš klientų“ (1R), bei santykių tęstinumu naujuose projektuose, kai sugrįžusių klientų procentas: „<...> svyruoja tarp 25 ir 50“ (5R). **Bendras organizacijos ir kliento darbas** išreikštas kliento sąvokos neegzistavimu, kai: „*Realiai, okey, ką galim padaryt kartu. Vat toks va klausimas. ką galim padaryt? Kas yra geriausia? Tai va taip. Va čia tas darnusis vystymasis, kada nėra, kad dirbu pagal sutartį ir viskas*“ (5R). Įvardintos praktikos tiesiogiai atspindi gerus santykius su klientais ir prisideda prie organizacijos gyvybingumo išlaikymo.

Antroji tema, kurioje atsiskleidžia partnerystės su išore principas, yra verslo, mokslo ir studijų vienovė. **Verslo, mokslo ir studijų vienovės** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per informacijos apie organizaciją sklaidą ateities darbuotojams; potencialių darbuotojų baseino formavimą; praktikantų, studentų, absolventų priėmimą dirbti; verslo kazusų sprendimą; studijas, atliepiančias verslo poreikius; organizacijos darbuotoją – Universiteto dėstytoją; paramą mokymo infrastruktūrai (22 priedas)

Vystant verslo, mokslo ir studijų partnerystę organizacijos pradeda nuo į ilgalaikiškumą nukreiptų praktikų, pasireiškiančių **informacijos apie organizaciją sklaidos ateities darbuotojams** potemėje. Sklaida apima ekskursijas darželinukams ir moksleiviams: „<...> mokiniai ateina pas mus į įmonę, pasižiūri, kas čia yra, ką veikia<...>“ (1R). Tokiu būdu organizacijos, įžvelgdamos apsirūpinimo

darbuotojais ateityje problematiką, „augina“ ratą žmonių, girdėjusių apie organizacijas ir jų veiklą.

**Potencialių darbuotojų baseino formavimas** susijęs su greičiau į darbo rinką įsiliesiančias asmenimis ir pasireiškia daugiau į trumpalaikę perspektyvą nukreiptomis praktikomis. Visų pirma, tai, kad organizacijose studentai atlieka praktikas, paminėjo 7 organizacijos. Pastebima, kad keičiasi organizacijų požiūris į praktikas, akcentuojant motyvuotų studentų aktyvias praktikas, pasireiškiančias abipuse nauda tiek organizacijai, tiek studentui: „<...> *ateina pas mane praktikantai – okey, gali dirbti, susidarai planą, ką nori per tą mėnesį ar 3 mėnesiu padaryti ir man prašau kas savaitę atsiskaityti, ką pasiekei. Tai iš karto matosi, ar žmogus iš tikrųjų ateina įsipareigojęs, ar ant durniaus*“ (6R). Šalia studentų praktikų potencialių darbuotojų baseinas formuojamas organizuojant susipažinimo ekskursijas tikslinėms studentų grupėms: „<...> *darom susipažinimo ekskursijas spaudos inžinerijos studentams*“ (4R), ar ekskursiją profesinės mokyklos moksleiviams.

**Praktikantų, studentų, absolventų priėmimas dirbti** pasireiškia per siekį, kad praktikantai liktų dirbti: „*Jis yra, aišku, trečiakursis, tai, ta prasme, tikslas, aišku, kad jis pasilikytų <...>*“ (2R), o tai parodo organizacijos įsipareigojimą ir tęstinių santykių norą. Kartu pripažįstama, kad: „*Ne visi praktikantai paskui lieka <...>*“ (3R), tačiau yra ir gerosios praktikos pavyzdžių: „<...> *viena praktikantė vasarą atliko praktiką laboratorijoje, paskui jinai buvo priimta į ekologus*“ (8R).

Žvelgiant bendrai iš studentų perspektyvos, darbuotojų ieškoma per universitetų karjeros centrus, be to studentai įdarbinami eiti asistento pareigas. Tokiu būdu organizacija sprendžia apsirūpinimo darbo jėga problemą, tačiau kartu ir sudaro studentui galimybę studijų proceso metu įgyti praktinių žinių. Organizacijų atvirumą absolventams iliustruoja darbuotojų paieška švietimo institucijose: „<...> *ir tos pačios, sakykim, ir kolegijos, jau mes važiuojam tiesiogiai ir jau ieškom žmogaus, ta prasme, jau jį matydami <...>*“ (2R), bei tai, kad vadovas pritraukia dirbti į organizaciją buvusius savo studentus. Absolventų įdarbinimas prisideda prie visuomenės tvarumo, o žmonių išteklių valdymo kontekste leidžia organizacijai spręsti darbo jėgos stygiaus problemą bei suteikia požiūrio ir kompetencijų naujumą. Studentai įgija galimybę praktikoje absorbuoti žinias.

**Verslo kazusų sprendimas** išreikštas studentų baigiamųjų darbų vertinimu dalyvaujant vertinimo komisijose: „<...> *dalyvaudavau komisijose Vilniaus universitete <...>*“ (4R). Vystant ir taikant naujas praktikas vienoje iš organizacijų paminėta, jog sutarta, kad organizacija siūlys baigiamųjų darbų temas, o tai leistų inovatyviau pažvelgti į verslo kazusų sprendimą ir leistų studentui visapusiškai išnaudoti savo potencialą.

Nagrinęjant **studijas atliepiančią verslo poreikius** pastebima evoliucionuojanti praktika – nuo pasiūlymų dėl studijų kokybės tobulinimo pateikimo iki specialios studijų programos parengimo: „*spaudos operatorių programa buvo kuriama atsižvelgiant, ko reikia verslui*“ (4R). Be to, universitetų problemų sprendimui organizacijos įgyvendina kokybės užtikrinimo ir kitus su kokybe susijusius projektus.

**Organizacijos darbuotojas – Universiteto dėstytojas** reiškia, kad organizacijos darbuotojas dėstytojauja Universitete: „*Turime vieną darbuotoją <...>, kuris turi daktaro laipsnį ir taip pat šiek tiek ten dėstytojauja*“ (3R).

**Parama mokymo infrastruktūrai** pasireiškia mokymo klasių įkūrimu, parama mokymo tikslais bei specialios programos kokybės valdymui padovanojimu. Tikėtina, kad parama ilgalaikėje perspektyvoje generuos bendrą naudą.

Trečioji tema, kurioje atsiskleidžia partnerystės su išore principas, yra **organizacijos ir vietos verslo sąveika**, atspindinti tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per verslo bendruomeniškumo jausmo ugdymą (22 priedas).

**Verslo bendruomeniškumo jausmo ugdymas** pasireiškia panaudojant vietinius verslus kaip dovanų darbuotojams ir klientams šaltinį: „<...> *čia yra totorių bendruomenė, tai būtent jų paslaugomis naudojosi, tam, kad klientus pavaišinti totorių nacionaliniu patiekalu*“ (4R). Kita tvari praktika atsiskleidžia vystant bendrą verslą ir akcentuojant tarpusavio susipažinimo vertę: „<...> *amatininkų, ūkininkų, mes iš tikrųjų labai siekiame dirbti su vat tais mažaisiais, kurie yra sveiki, kurie yra ekologiški, kurie, ta prasme, išskirtiniai, unikalūs. Tai mes darom <...>, ne tai, kad parodą, tokią kaip mugę. Jie galėjo visi ateiti, prisistatyti, aišku, čia buvo vertė mums, nes mes juos pažinome, bet jie ten ir tarpusavy susipažino ir panašiai*“ (2R).

Ketvirtoji tema – **atsakinga organizacijos ir tiekėjų sąveika**. Ši tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per sąžiningos informacijos tarp organizacijos ir tiekėjo pateikimą (22 priedas).

**Sąžiningos informacijos tarp organizacijos ir tiekėjo pateikimas** apima klausimynus tiekėjams apie jų etiškos darbdavystės principus: „*pasirinkdami tiekėją, mes siunčiam klausimynus, mes prisistatom, kad esam socialiai atsakinga įmonė, mes teiraujamės jų pagrindinių etiškos darbdavystės principų, ar jų laikosi, kaip jie laikosi, kaip jie įgyvendina <...>*“ (8R), bei grįžtamojo ryšio tiekėjams pateikimą: „<...> *išsiunčiam atsakymus, kurioj vietoj jie mums yra pagal socialinės atsakomybės rizikos laipsnį, kaip mes juos vertinam <...>*“ (8R). Tai inovatyvi į ilgalaikių santykių užtikrinimą bei organizacijos gyvybingumą orientuota praktika.

Penktoji tema – **atsakinga organizacijos ir kitų verslo / fizinių subjektų sąveika**. Ši tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per tarporganizacinę darbuotojų migraciją, korektiškos informacijos pateikimą, finansinėmis nuolaidomis grįstą santykį, darbuotojų iš kitų organizacijų neviliojimą (22 priedas).

**Tarporganizacinė darbuotojų migracija** sietina su asmens valios pasireiškimu ir atsiskleidžia per tris aspektus: pirma, vyksta netiesioginis apsisveitimas darbuotojais: „<...> *būna taip, kad va mes keičiamės*“ (8R). Antra, darbuotojų kompetencijos pokyčiai yra paklausūs darbo rinkoje: „*Mes ir patys užauginame gerus specialistus ir atiduodame kitiems, tai taip yra*“ (3R). Trečia, darbuotojų kompetencija sudaro sąlygas jiems pereiti dirbti į aukštesnes pareigas: „<...> *mes net džiaugiamės, jei išeina į geresnes pareigas*“ (1R).

**Korektiškos informacijos pateikimas** reiškia, kad stengiamasi nenuvilti kito darbdavio, todėl rengiamos tik korektiškos rekomendacijos.

**Finansinėmis nuolaidomis grįstas santykis** pasireiškia iš esmės per altruizmą, kadangi savanoriškai dalyvaujama visuomeninėse diskusijose ir darbo grupėse, o mokymai vedami nekomercinėmis kainomis.

**Darbuotojų iš kitų organizacijų neviliojimui** būdingar tai, kad priimami darbuotojai iš konkurentų įmonių, kai pastarieji domisi darbu, tačiau jie neskatunami ateiti dirbti, o priėmimas vyksta: „<...> atrankos būdu <...>“ (3R) ir „<...> vertybiniu pagrindu <...>“ (3R). Nurodoma, kad nepraktikuojama visų lygių darbuotojų viliojimo praktika, taip pat ir vadovų. Nėra taikoma galvų medžioklė: „*Aaa šitas kaip agresyvus metodas, kaip galvų kirtimas, tai tokio nenaudojam <...>*“ (8R), ar kitos perviliojimo taktikos. Be to, nesusiduriama su poreikiu vilioti darbuotojus, nes: „*Tai mums tikrai užtenka to, kas rinkoj yra ir pas mus galima, mes priimam ir be patirties arba su minimalia patirtimi*“ (9R). Akcentuojama žmogaus valios būtinybė, kadangi „*Žmogus turi tapt nepatenkintas tuo, ką turi, ką jis, nebėr motyvacijos arba alga, alga. Ir jis išeina į rinką vėl ir tada okey*“ (6R). Taigi, organizacijų pasiryžimu laikytis verslo etikos samdant darbuotojus „<...> kuriama pasitikėjimo kultūra“ (6R) bei sudaromos kliūtys formuotis vagių visuomenei: „<...> vagystė iš principo yra įvairių formų, ar ne? Intelektualinė, vat tokia, kur yra darbo jėgos“ (6R).

Šeštoji tema, kurioje atsiskleidžia partnerystės su išore principas, yra **partnerystės su vietos bendruomene** tema. Pastaroji tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per paramą kultūrinėms ir socialinėms iniciatyvoms; bendruomenės informavimą apie verslo plėtrą; skaidrius paramos motyvus; paramos kultūrinėms, socialinėms akcijoms tęstinumą (22 priedas).

**Parama kultūrinėms ir socialinėms iniciatyvoms** atsiskleidžia per keletą dedamųjų, visų pirma teikiama parama kultūrinėms iniciatyvoms – dramos teatrui, miesto renginiams, architektūros statiniams, teatro ir muzikos festivaliams ar orkestro išvykoms. Parama neįgaliesiems yra dažnai taikoma praktika, kai skiriama lėšų renginiams ar kitoms neįgaliųjų reikmėms. Organizacijos būstinės vieta tampa svarbiu indikatoriumi, nes tai koreliuoja su parama vietos bendruomenei. Įvairaus amžiaus besimokantieji (Projektas „Langas į ateitį“), studentai (renginiai ir studijų įmokos padengimas), nakvynės namų gyventojai – taip pat yra gaunančios paramą grupės. Didelis dėmesys skiriamas vaikams – parama vaikų namams ir vaikų globos namams, parama rajono mokykloms ir specialiosioms mokykloms, parama moksleivių ir vaikų organizacijai. Tikslinė vykdoma socialinė akcija – saugaus eismo ir gaisrinės saugos projektai.

**Bendruomenės informavimui apie verslo plėtrą** išreikštas kontaktu per spaudą ir gyvu susitikimu su vietos bendruomene, pasakojant apie verslo plėtrą: „<...> rašėme, į tą vietinį, sakykim, laikraštį, mes tikrai darėm susitikimus apskritai su bendruomene. Pasakojom, kas čia bus, kad čia ne šiaip ateina kas, kokios čia sąlygos ir panašiai“ (2R).

Greta paramos skyrimo fakto, svarbu akstinas, kodėl organizacijai būdinga tam tikra elgsena. Tyrime išryškėjo *skaidrūs paramos motyvai*, kurie pasireiškia per altruistinių paskatų visumą – norą padėti; vidinį jautimą, kad galima padėti; nemalonumą būti vienam laimingam; turėjimą padėti, jeigu yra galimybė bei vadovavimąsi principu, kad duoti lengviau nei imti. Pabrėžtina, kad pasirinkta elgsena yra organizacijos darbuotojų vaikų auklėjimo dalis: „*Mano sūnus noriai dalyvauja ir kartais būna, kad gal dar norėčiau šitą pasilikti, bet jiems labiau reikia*“ (3R). Svarbus vaidmuo tenka organizacijos vadovui: „*Na dabar direktorė buvo pati asmeniškai nuvykusi <...>*“ (8R) ar „*Mūsų pats generalinis direktorius kaip žmogus, nuo pat įmonės įkūrimo buvo tokios pozicijos, kad <...> vieni kitam padėti*“ (4R). Ryškiau paramos stimulu yra organizacijos nenoras būti izoliuotai nuo aplinkos, kurioje ji įsikūrusi. Norima tapti vietos bendruomenės dalimi ir: „*Rūpintis bendruomene, kurioje mes gyvenam*“ (8R). Neneigiama, kad parama iniciatyvoms didina visuomenės informuotumą apie organizaciją: „*<...> apie mus daugiau sužino, sakykim, tie patys vaikučiai ir facebook'e nuotraukas dedasi <...>*“ (2R), tačiau pabrėžiama, kad: „*<...> ne į tai akcentuojama*“ (2R).

Tvarumo kontekste svarbu, kad pozityvios iniciatyvos taptų nuolatinėmis. **Paramos kultūrinėms, socialinėms akcijoms tęstinumas** pasižymi nuoseklumu, savaiminiu supratimu, kad parama bus skirta, bei asmenų rėmimu, organizacijai persikėlus į kitas patalpas ir praradus artimos kaimynystės statusą.

Paramos socialinėms ir kultūrinėms iniciatyvoms kontekste išryškėja dar vienas svarbus aspektas, būtent – darbuotojai mato, kad organizacijai svarbi bendra gyvenimo kokybė, vadinas, ir kiekvieno darbuotojo. Formuojasi sąsaja pagrįsta paramos visuomenei asociacija – darbuotojas mano, kad jeigu jam reikės paramos – organizacija ją suteiks. Taigi, darbuotojas jaučiasi saugus, o tai yra tvaraus žmonių išteklių valdymo išdava.

Kokybinis tyrimas atskleidė, kad partnerystės su vietos bendruomene principas pasireiškia per dvi netvarias temas – **partnerystės su vietos bendruomene nebuvimą ir neatsakingą organizacijos ir kitų verslo subjektų sąveiką**.

**Partnerystės su vietos bendruomene nebuvimo** tema atspindi netvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per paramos neteikiamą socialinėms iniciatyvoms, pasireiškiantį įsitikinimu, kad socialinės akcijos negarantuoja žmonėms ateities: „*Tai mes su ta socialine atsakomybe, kur akcijos atrakcijos, mes realiai negarantuojam, suprantat, tiem žmonėm ateities*“ (5R). Šiuo atveju tikėtina, kad organizacija žvelgia per finansinę prizmę, tačiau neįvertina kitokių paramos išraiškos formų.

**Neatsakingos organizacijos ir kitų verslo subjektų sąveikos** tema atspindi netvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per darbuotojų viliojimą iš kitų organizacijų, pasireiškiantį tuo, kad sužinojus apie gerą darbuotoją, galimas jo perviliojimas į organizaciją: „*Aš galiu pasakyti dėl viliojimo, kad ir taip, ir ne. <...> Negaliu pasakyti apie apskritai, kaip pavyzdinei, jeigu dirbi kažkokioj įmonėj kitur <...> mums tai būtų kaip pavyzdys. Bet bet tikrai taip, nes kartais, sakykim, ar per darbuotojus, ar per kažką tu sužinai, kad kitur yra labai geras, sakykim, masažuotojas, ar labai geras ten kažkoks tai barmenas, ar padavėjas, apskritai žmogus*“ (2R). Šiuo atveju nerodoma derama pagarba



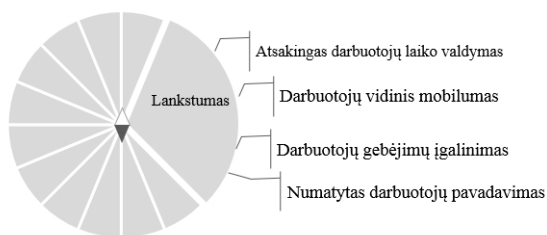
tiesioginiams konkurentams ir, tikėtina, pažeidžiamas asmens laisvos valios pasireiškimo principas.

Apibendrinant galima teigti, kad **partnerystės su išore** principas pasireiškia per 6 temas. Visų pirma, akcentuojama prasminga organizacijos ir kliento sąveika bei organizacijos ir tiekėjų sąveika, pabrėžiant tarpusavio santykių etiškumą. Praktikų įvairovė pasižymi verslo, mokslo ir studijų vienovė, kai fokusuojamasi tiek į trumpalaikę, tiek į ilgalaikę naudą, susiejant tris suinteresuotas šalis – organizaciją, švietimo instituciją ir švietimo institucijos auklėtinį. Organizacijos ir kitų verslo / fizinių subjektų sąveikos kontekste išryškėjo darbuotojų kompetencijų vystymo siekis, nors pastarieji gali nuspręsti pakeisti darbdavį, bei bendra (su viena išimtimi) darbuotojų neperviliojimo praktika. Tarporganizacinė darbuotojų migracija atspindi asmens valios pasireiškimą, ir tai yra viena iš asmens laisvės principo realizavimo formų. Stiprinant bendruomeniškumo jausmą, svarbi tampa organizacijos ir vietos verslo sąveika bei organizacijos partnerystė su vietos bendruomene. Bendra visuomenėje vyraujanti nuomonė skelbia, kad nemažai organizacijų skiria lėšų socialiniams projektams vien dėl žinomumo. Šios idėjos nesvarstytinumą tyrimo kontekste rodo aiškus paramos motyvų įvardijimas.

*Visi paminėti aspektai leidžia daryti išvadą, kad iš esmės vyrauja lygiavertė partnerystė ir sisteminis bendradarbiavimas, derinama trumpalaikė ir ilgalaikė nauda, siekiant organizacijos veiklos testinumo, etiškų santykių su verslo partneriais ir konkurentais bei gerovės vietos bendruomenei ir ypač socialiai pažeidžiamiems asmenims.*

#### 4.1.9. Lankstumo raiška

Tvaraus žmonių išteklių valdymo principo – **lankstumas** – raiška atsiskleidžia per tvarumą atspindinčias temas: **atsakingas darbuotojų laiko valdymas; darbuotojų vidinis mobilumas; darbuotojų gebėjimų įgalinimas; numatytas darbuotojų pavadavimas** (4.12 pav.).



4.12 pav. Lankstumo raiškos temos

**Atsakingo darbuotojų laiko valdymo** tema atspindi tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per lankstų darbo grafiką, galimybę dirbti iš namų ir atsakingą atostogų planavimą (23 priedas).

Organizacijų ir jų darbuotojų darbo laiko bei jo apskaitos skirtingumas lemia skirtingą **lankstaus darbo grafiko** pasireiškimą. Lankščiam darbo grafikui būdingos variacijos nuo visuotinio ar praktiškai visuotinio lankstaus darbo grafiko iki darbo

grafiko atskiriems darbuotojams, kai tai nesikerta su kolektyvo interesais, bei darbuotojams, turintiems vaikų.

**Galimybė dirbti iš namų** pasireiškia per mamoms sudarytą techninę galimybę vieną dieną dirbti iš namų: „*Mamos <...> turi nešiojamus kompiuterius su įdiegtais prisijungimais ir vieną dieną gali dirbti iš namų*“ (3R), bei galimybę sergant vaikui dirbti namuose. Pastarosios praktikos rodo tvarų organizacijos požiūrį į darbuotojo asmeninių finansų nesumažėjimą ir rūpinimąsi šeimos nariais.

**Atsakingas atostogų planavimas** apima dvi praktikas, susijusias su organizacijos ir darbuotojų darbo krūviu. Visų pirma, darbuotojai atostogauja tada, kai mažesnės darbo apimtys: „*kai vėlgi, kaip mūsų šaunusis generalinis mėgsta sakyti – mes dirbam tada, kai ilsisi mūsų klientai, o kai jie dirba – mes ilsimės*“ (2R). Antra, atostogos planuojamos atsižvelgiant į galimybę darbuotojams vieniems kitus pavaduoti.

Antroji tema, kurioje atsiskleidžia lankstumo principas, yra **darbuotojo vidinis mobilumas**, atspindintis tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per laikiną darbuotojo fizinės darbo vietos pakeitimą, darbo pobūdžio pakeitimą ir darbuotojų rotaciją (23 priedas).

**Laikinas darbuotojo fizinės darbo vietos pakeitimas** pasireiškia per sudarytas sąlygas darbuotojui, užsidarius vienam objektui, laikinai važiuoti dirbti į kitą: „*<...> jie užsidaro remontui kokiam dviem savaitėm ir tie darbuotojai atvažiuoja pas mus*“ (2R). Tokiu atveju darbuotojas nenukenčia finansiškai, o organizacija sprendžia darbų organizavimo klausimus.

**Darbo pobūdžio pakeitimas** išreikštas darbuotojo darbo pobūdžio pakeitimu atsižvelgiant į jo pageidavimus.

**Darbuotojų rotacija** apima darbinių funkcijų pakeitimą tiek siekiant suteikti naujumo darbinei veiklai: „*rotuoja, po kelių metų pasikeičia darbai, nes nu žmogui ir pačiam nusibosta, jeigu jis du metus vis tą patį ar gal daugiau metų*“ (9R), tiek akcentuojant darbuotojo naujos patirties įgijimo svarbą: „*<...> tokie skyriai, kurie gali, tiesiog rotuojasi darbais ir nauja patirtis, ir išmoksta <...>*“ (9R). Nors rotacijos vertė darbuotojui ir organizacijai yra įprasminta, tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad rotacija nėra dažnai praktikuojama (paminėjo tik viena organizacija).

Trečioji tema, kurioje atsiskleidžia lankstumo principas, yra **darbuotojų gebėjimų įgalinimo** tema, kuri atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, atsiskleidžiančias per laikiną vadovaujančių ir nevadovaujančių funkcijų sintezę, darbuotojų universalumą ir nuolatinį įvairiapusišką darbą (23 priedas).

**Laikina vadovaujančių ir nevadovaujančių funkcijų sintezė** rodo, kad vadovai atlieka ir pavaldžių darbuotojų funkcijas, jeigu tai yra reikalinga: „*Vadovai dirba, tikrai, ta prasme, sakykim, jeigu reikia, tai, bet aišku, tiek kiek tu gali padaryti <...>*“ (2R).

**Darbuotojų universalumas** atsiskleidžia per tai, kad dirba universalūs darbuotojai, galintys vykdyti įvairias darbine funkcijas: „*Mes tikrai turim tokius ir*

*universalius, aš pati galiu nueiti ten bet kur ir, sakykim, būti ir ten, ir ten, ir ten <...>*“ (2R).

Nagrinęjant **nuolatinį įvairiapusišką darbą**, išryškėja darbuotojų specializacijos ir daugiafunkciškumo (*multitaskingo*) priešprieša. Akcentuojamas kintančių poreikių aspektas ir pabrėžiama, kad: „*Dabar turbūt kiekvienas darbas pasidaręs toks multitaskingas. Kaip anksčiau visi kalbėjo specializacija, <...>*“ (1R). Darbuotojai dirba ne siauroje srityje, o galimybę atlikti kolegos darbą sukelia darbų daugiafunkciškumas. Taip pat įvertinamas padalinio dydis, nurodant, kad mažesniuose skyriuose darbuotojai dirba įvairių departamentų darbuotojų darbą.

Ketvirtoji tema, kurioje atsiskleidžia lankstumo principas, yra **numatyto darbuotojų pavadavimo** tema. Ji atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per tai, kad darbuotojai pavaduoja vieni kitus; per mokymąsi, siekiant įgyti pavadavimui skirtas kompetencijas; per pavadavimų reglamentavimą (23 priedas).

Universalių darbuotojų paprastai nėra tiek daug, kad organizacijos ir darbuotojų santykiai galėtų pasižymėti nuolatiniu funkcinio lankstumu, todėl praktikoje **darbuotojai pavaduoja vieni kitus**. Pavadavimas pasižymi formų įvairumu, kai administraciniame darbe funkcionuoja poriniai darbuotojų pavadavimai, o darbuotojų, dirbančių su tais pačiais produktais, pavadavimas grindžiamas produkto tapatumu: „*<...> pardavimų vadybininkus, tai be abejo jie gali vienas kitą keisti, nes jų produktai vienodi, tik klientai kiti*“ (3R). Pavadavimas galimas ir kai pavaduoja tų pačių pareigybių darbuotojai arba yra skirtingos pareigybės, kurios viena kitą pavaduoja. Be to, pavaduoti gali to paties skyriaus darbuotojai, darbu panašių padalinių darbuotojai bei skirtingų departamentų darbuotojai.

**Tarpusavio mokymasis, siekiant įgyti pavadavimui skirtas kompetencijas** išreikštas skatinimu mokytis vieniems iš kitų, kad „*<...> būtų kuo universalesni ir pakeistų vieni kitus galėtų pakeisti vieni kitus*“ (3R), bei skatinimu domėtis kolegų veikla: „*<...> artėjant vasarai, atostogų metui, ruošiantis, kad kiekvienas darbuotojas gali susirgti, <...> kad galėtų pakeisti kolegą*“ (3R).

**Pavadavimų reglamentavimas** apima funkcionuojančias ir planuojamas įgyvendinti praktikas. Tvarumu pasižymi rezervinis darbuotojų sąrašas, kuriame numatyta: „*<...> pagal pareigybes – kas ką gali pavaduoti, kokios pareigybės darbuotoją nu būtų galima mokyti dirbti ir kažkokią kitą pareigybę.*“ (8R) bei darbuotojo faktinių gebėjimų ir ateities siūlymų dėl gebėjimų vystymo lentelės. Per perspektyvinę prizmę planuojamas pareigybių žemėlapių sudarymas: „*<...> kad žinoti, kurį darbuotoją kuris kitas darbuotojas gali pakeisti ekstra atveju ir kokių kompetencijų jam reikia*“ (3 R).

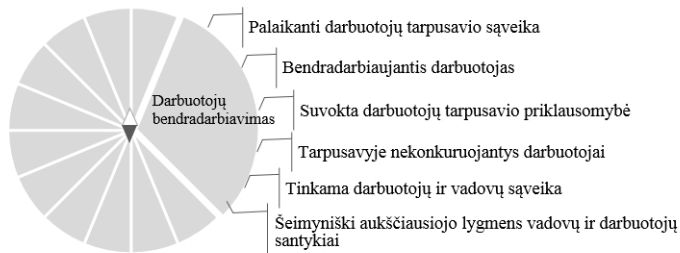
Apibendrinant galima teigti, kad **lankstumo** principas atsiskleidžia per 4 temas: darbuotojų laiko valdymą, darbuotojų vidinį mobilumą, darbuotojų gebėjimų įgalinimą, numatytą darbuotojų pavadavimą. Darbo laiko valdyme akcentuojamas lankstus darbo grafikas (6 organizacijos) ir galimybė dirbti iš namų (3 organizacijos) bei atsakingas atostogų planavimas (3 organizacijos). Tačiau galimybė dirbti iš

namų nėra absoliutinė ir yra sietina su papildomų sąlygų egzistavimu. Darbuotojų vidinis mobilumas nėra itin praktikuojamas (3 organizacijos), tačiau darbo rotacija sietina su naujos patirties ir įvarovės darbuotojo gyvenime atsiradimu. Darbuotojų gebėjimų įgalinime išryškėja dvejopo pobūdžio praktikos: iš vienos pusės, organizacija „įdarbina“ žmonių universalumo savybę, o iš kitos pusės, sudaromos sąlygos darbuotojų nuolatiniam, įvairiapusiškam darbui, akcentuojant pokytį iš specializacijos į daugiafunkciškumą. Darbuotojų pavadavimą paminėjo 5 organizacijos, tačiau pavadavimų reglamentavimas yra fragmentiškas, taip pat stinga organizacinių praktikų, skirtų darbuotojų pavadavimui reikalingoms žinioms ir gebėjimams įgyti.

*Visi paminėti aspektai leidžia daryti išvadą, kad lankstumo principo raiškai žmonių išteklių valdyme būdinga tai, kad sudaromos sąlygos vidiniam mobilumui bei darbuotojų gebėjimų panaudojimui, tačiau stinga sistemiskumo ir praktikų nuoseklumo – neišnaudojamos rotacijos galimybės, o pavadavimai taikomi sprendžiant labiau darbo organizavimo, o ne darbuotojų kompetencijų vystymo uždavinius; be to stinga formalizavimo, leidžiančio efektyviau disponuoti žmonių ištekliais.*

#### 4.1.10. Darbuotojų bendradarbiavimo raiška

Kito tvaraus žmonių išteklių valdymo principo – **darbuotojų bendradarbiavimas** – raiška atsiskleidžia per temas: **palaikanti darbuotojų tarpusavio sąveika; bendradarbiaujantis darbuotojas; suvokta darbuotojų tarpusavio priklausomybė; tarpusavyje nekonkuruojantys darbuotojai; tinkama darbuotojų ir vadovų sąveika; šeimyniški aukščiausio lygmens vadovų ir darbuotojų santykiai** (4.13 pav.).



4.13 pav. Darbuotojų bendradarbiavimo raiškos temos

**Palaikančios darbuotojų tarpusavio sąveikos** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per susiformavusį kolektyvą, draugiškus darbuotojų tarpusavio santykius, takoskyros tarp asmeninių problemų ir darbo aplinkos nebuvimą, darbuotojų tarpusavio nesutarimų sprendimą (24 priedas).

**Susiformavęs kolektyvas** pasireiškia darbuotojų kaitos nebuvimu, kai organizacijoje yra padalinių, kur visi darbuotojai dirba daugiau kaip 5 metus. Darbo santykių ilgalaikiškumas traktuotinas kaip darbuotojų tarpusavio sąveikos kokybės determinantas, akcentuojant darbuotojų tarpusavio susiderinimą ir palaikymą.

Nagrinėjant *draugiškus darbuotojų tarpusavio santykius* išryškėja santykių draugiškumas net ir tada, kai darbuotojai pykstasi sprenddami darbinės problemas: „<...> tai yra visą laiką kažkokie darbiniai tokie klausimai“ (2R), ar nutraukia darbo santykius: „Daug kas sako, kad draugiški, net tie žmonės, kurie išeina“ (4R). Draugiški santykiai yra: „<...> atviri ir nuoširdūs<...>“ (9R), jiems būdingas korektiškas darbuotojų bendravimas ir apkalbų nebuvimas: „<...> šnekasi, nesipyksta, gana tankiai susėdę nesistumdo, nesimuša, nėra jokių neigiamų dalykų. Nu reaguoja, beveik nesklinda jokių apkalbų <...>“ (7R). Fundamentaliu santykių bruožu laikytina darbuotojų grupių, grįstų žinojimu (nežinojimu) ar santykių artumu (tolimumu), neegzistavimas: „nėra visiškai to tokio kaip būna aaa keli ratai susiformuoja – žinantys – nežinantys arba žinančios ir nežinančios ir vienos kažkokios artimesnės, kitos tolimesnės.“ (6R). Taigi, darbuotojai nėra atriboti nuo informacijos, reikalingos darbinėms funkcijoms vykdyti ar bendrumo jausmui formuoti. Be to, nors darbuotojai yra skirtingi, tačiau randa bendrų dalykų – sąlyčio taškų, o tai išsivysto į santykius po darbo. Šie santykiai susiję su kita tyrime identifikuota poteme – *takoskyros tarp asmeninių problemų ir darbo aplinkos nebuvimas*. Šiuo atveju asmeninės problemos aptariamose darbe: „Jis ateina į darbą ir žino, kad galės ir apie savo problemas pasišnekėti <...>“ (1R). Dar daugiau, darbo specifiškumas glūdintis asmeniškume lemia darbuotojų santykių transformaciją – nuo darbinių į asmeninius: „Kadangi mūsų darbas yra labai asmeniškasis, tai ir santykiai kontoroje yra labai asmeniški“ (6R).

Darbuotojams sąveikaujant kyla nesutarimų, tačiau *darbuotojų tarpusavio nesutarimų sprendimas* iliustruoja tvarumo raišką žmonių išteklių valdyme. Taikoma laukimo eliminavimo praktika, kai atsiradus nesutarimų situacijoms: „<...> stengiamės jas spręsti, komunikuoti, nelaikyti pykčio, kaip sakome – reikia spręsti dabar“ (3R). Nors sprendimas neatidėliojant yra konstruktyvi praktika, tačiau pageidaujamos elgsenos identifikavimas, rengiant rašytinius ir nerašytinius pasikartojančių nesutarimų sprendimų susitarimus, yra į ateities perspektyvą nukreipta praktika. Ši praktika pasižymi prevenciniu pobūdžiu, retrospektyviai įvertinant darbuotojų nesutarimus. Beje, nesutarimai gali būti sprendžiami jų „kilmės“ šalių, neįtraukiant padalinių vadovų.

**Bendradarbiaujančio darbuotojo** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per pagalbą darbuotojams, skatinimą darbuotojus bendradarbiauti, bendrą (komandinį) darbą (24 priedas).

*Pagalba darbuotojams* pasireiškia per darbuotojų neatsisakymą padėti vieni kitiems darbinuose reikaluose: „nėra taip, kad aš čia dirbu savo darbą ir čia jau jūs manęs nelieskit ir aš čia jau niekam nepadėsiu“ (9R). Skirtingų padalinių darbuotojų pagalba atsiskleidžia konsultuojantis tarpusavyje ar generuojant patobulinimus kartu su technikos specialistais: „Jeigu jisai nesugeba, jisai kreipiasi į technikos skyrių, tada jie kartu daro kažkokius tobulinimus <...>“ (8R). Žinojimas, kad gali kreiptis ir pagalba bus suteikta yra bendradarbiavimo prielaida, formuojanti palankią aplinką.

*Darbuotojų bendradarbiavimo skatinimas* išreikštas nuolat vykstančiais kolegiškiausio komandos nario rinkimais, vykdomais slaptu darbuotojų balsavimu:

„<...> tas žmogus turi, kas tai yra? Tas žmogus turi ir savo darbą spėti padaryti, bet ir mielai padeda kolegoms, ir laiku pristato informaciją, pateikia ir duomenis ir visada pasirengęs, pasiryžęs padėti“ (9R). Rinkimai yra garbės reikalas ir: „<...> tikrai yra visi, kurie stengiasi visus metus ir sako – va dabar aš, viskas, kitais metais laimėsiu“ (9R). Panaši praktika identifiukuota ir kitoje organizacijoje, kur tradiciškai apdovanojamas kolegiškiausias darbuotojas, yra nominacija „Mums rūpi“: „*Tai labiau ne pats darbo rezultatas, o kolegų matymas, įvairios iniciatyvos, noras padaryti*“ (3R).

**Bendras (komandinis) darbas** reiškia skirtingų padalinių ir pareigybių darbą vardan gero rezultato: „*Reikia prezentaciją parengti, reikia įdomiai, įtaigiai, tai aš iš savo srities vis tiek rengiau tą prezentaciją Power point, ėjau pas komunikacijos skyrių, mes turim dizainerį maketuoti, sakau – padarom, kad būtų įdomu <...>. Tai mes tada susėdom ir jis paveikslukus dėliojo, ir vizualizaciją, ir šou, kad būtų rezultatas tas geras bendras*“ (9R). Bendras darbas, nenukenčiant veiklos rezultatams, galimas ir tada, kai laikinai nėra tiesioginio vadovo: „<...> žmonės žino, ką turi daryti, kaip turi daryti ir jie darbavosi <...> žmonės moka susikooperuoti, susiorganizuoti ir kartu dirbti“ (4R). Įdomi bendrą darbą atspindinti praktika – darbuotojų įtraukimas į organizacinius komitetus: vidinių „<...> renginių organizavimo <...>“ (9R) ar darželinukams „<...> organizuoja va šitą visą ekskursiją“ (4R). Dar viena praktika – paveikslas kokybės dienai, sukurtas vieno padalinio darbuotojų. Bendras darbas leidžia įgyti įvairiapusiškesnės patirties, praturtina darbą, siejasi su didesniu gebėjimu ateityje įsadarbinti.

Trečioji tema, kurioje atsiskleidžia darbuotojų bendradarbiavimo principas, yra **darbuotojų tarpusavio priklausomybė**. Ši tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per darbų tarpusavio susietumą (24 priedas).

**Darbų tarpusavio susietumas** pasireiškia per tai, jog vienam darbuotojui neatlikus savo darbo, stringa kitų darbuotojų veikla: „<...> *jei pardavimų žmogus neatlieka savo darbo gerai, jeigu jis neišaiškina klientui, kokių duomenų jam reikia, tai be tų duomenų negali daryti produkto, negali padaryti gerai produkto arba jį padarė blogai: reiškia pardavėjas nuvežė, jam klientas sako – ką čia padarei – aš tau pinigų nemokėsiu*“ (1R). Vieno darbuotojo neatliktas darbas lemia kito darbuotojo papildomą darbą: „<...> *rezervacijos vadybininkas padaro savo darbą, bet nedaro iki pabaigos ir klientas atvažiuoja ir jau čia, sakykim, ateina į kambarį, ir jau kaip kambarinei kartais būna sunku, nes vėlgi, neatsiranda lovytės mažos papildomos ar tada jau lakstai ir nešioji ten ar ten kažkokių tai papildomų priemonių neatsiranda ir panašiai*“ (2R). Be to, galima situacija, kai vienam darbuotojui neatlikus savo funkcijų, nukenčia kiti projekto dalyviai: „<...> *vieno nepadarymas sugriauna visai kitą.*“ (6R). Pripažįstant padalinių bendradarbiavimo būtinumą, siekiama jo kuo geresnio bei padalinių susirinkimuose kalbama: „<...> *kas liečia jų skyrių arba kitus skyrius, nes vis tiek tie darbai tarpusavyje tikrai susiję.*“ (9R).

Ketvirtoji tema, kurioje atsiskleidžia darbuotojų bendradarbiavimo principas - **tarpusavyje nekonkuruojančių darbuotojų** tema, atspindinti tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per vertės darbuotojui ir organizacijai nesukūrimą, konkuruojant darbuotojams bei organizacinę struktūrą kaip barjerą klientams vilioti (24 priedas).

**Vertės darbuotojui ir organizacijai nesukūrimas, konkuruojant darbuotojams** pasireiškia per suvokimą, kad padalinių konkurencija nesuteikia naudos ir: „<...> *labiau kenkia nei paimtų ir komandiškai pasielgtų*“ (4R). Tarpusavio konkurencija siejama su informacijos asimetrija, galios žaidimais, pateikiant laimėtojo ir pralaimėtojo alegoriją akcentuojama, kad: „<...> *pralaimėtojai niekada nedirba gerai*“ (6R). Taigi, paneigiama darbuotojų tarpusavio konkurencijos ir gerų organizacijos veiklos rezultatų sąsaja. Į konkuruojančių darbuotojų vertės nesukūrimą organizacijos žvelgia ir per darbuotojų nuostatų prizmę, teigiant, kad: „<...> *tada nėra to nuoširdumo tarp kolegų jeigu jūs konkuruojat tarpusavy*“ (9R). Taip pat sudaromos organizacinės kliūtys – egzistuoja **organizacinė struktūra kaip barjeras klientams vilioti** ir dirbama pagal regionus neatimtinėjant klientų, kadangi: „*Jeigu būtų kas pirmesnis, tai tada būtų nesveika konkurencija ir mes turėtume mažiau klientų. Tai būtų grubi intervencija*“ (3R).

Penktoji tema – **tinkama darbuotojo ir vadovo sąveika**. Ši tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per betarpišką vadovų ir darbuotojų bendravimą, vadovų domėjimąsi darbuotojų asmeniniu gyvenimu, atvirų durų politiką (24 priedas).

**Betarpiškas vadovų ir darbuotojų bendravimas** pasireiškia tuo, kad vadovas reguliariai kartu su darbuotojais leidžia laisvalaikį: „<...> *reguliariai taip vis nueina kur nors visi kartu, ar į boulingą kartu ar dar kur nors. Tai, sakykim, tikrai žinau, kad ir registratūros irgi taip vis susiburia. Ta prasme, kad tai ne tik vat darbuotojų kaip tokių, bet, sakykim, ir su vadovu kartu*“ (2R). Darbuotojai betarpiškai bendrauja su vadovais, nes: „*Nei vienas nėra atstumtas*“ (3R), be to: „<...> *nėra tokio, kad čia jau vadovas kažkaip neprieisi, nedrąsu, nepaklausi*“ (9R). Darbinės nuotaikos persikelia į organizacijos renginių lygmenį, kai vadovai švenčia kartu su darbuotojais: „*nėra skirstymo taip, kad direktoriai būtų atskirai nuo paprastų darbuotojų*“ (1R).

**Vadovų domėjimasis darbuotojų asmeniniu gyvenimu** išreikštas per padalinio vadovo darbuotojų asmeninių rūpesčių ir naujienų žinojimą: „<...> *vyr. technologai žino vat kaip kaip jo sūnus ar dukra, kaip marti, kaip anūikai, kaip ta sveikata*“ (8R). Domėjimasis darbuotojo gyvenimu padeda pritaikyti darbuotojui tinkamas darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo praktikas bei priimti vertę kuriančius sprendimus dėl darbo organizavimo, nes: „*jeigu vadovas ir asmeniškai pažįsta darbuotoją, tai ir darbo, darbo klausimais irgi pažinos*“ (2R).

**Atvirų durų politika** suprantama dvejopai – tiesiogine ir perkeltine prasmėmis. Perkeltinę prasmę iliustruojanti praktika reiškiasi tuo, kad yra galimas atviras, tiesioginis, be priėmimo valandų darbuotojo kontaktas su vadovu, be to, vadovas pokalbiui priima kiekvieną darbuotoją. Tiesioginę prasmę atspindi durų ir lentelių su

priėmimo valandomis nebuvimas bei tai, kad visų kabinetų durys atviros, nebent susirinkimas.

Šeštoji tema - **šeimyniški darbuotojų ir aukščiausio lygio vadovų santykiai**. Ši tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per aukščiausio lygmens vadovams priskiriamą mamos ir tėčio rolę, aukščiausio lygmens vadovų asmeninių darbuotojų problemų sprendimą, betarpišką aukščiausio lygmens vadovų ir darbuotojų bendravimą (24 priedas).

**Aukščiausio lygmens vadovams priskirta mamos ir tėčio rolė** pasireiškia per epitetų generaliniam vadovui ir jo padėjėjai suteikimą: „<...> čia mūsų mama ir tėtis, mes taip juos vadinam.“ (2R). Mamai organizacijoje, kaip ir šeimoje, priskiriama bendravimo funkcija: „<...> jinai grynai daugiau kaip mama, ta prasme vaikšto ir jau su visais bendrauja“ (2R). Tokiu būdu asmeniškai pažįstami darbuotojai, surinkta informacija leidžia visapusiškai įvertinti ir parinkti tvarius žmonių išteklių sprendimus, kurių centre yra darbuotojas.

Nagrinėjant **betarpišką aukščiausio lygmens vadovų ir darbuotojų bendravimą**, matoma, kad direktorė domisi, kaip sekasi darbuotojams, pateikdama atvirumą skatinantį klausimą: „<...> – nu kaip, Arvydai? Kaip tau šiandien?“ (8R). Atstumo tarp aukščiausio vadovo ir darbuotojo nebuvimas iliustruojamas lygiu santykio šalių traktavimu: „Vėl buvo viena šventė, <...> darbuotojas, eilinis darbuotojas statybininkas, padaugino. Generalinis direktorius paprašė kito darbuotojo, kad iškviestų taksi, iš kišenės išsiėmė pinigų ir sumokėjo“ (1R). Betarpiškumą taip pat atspindi nulinė takoskyra tarp aukščiausio lygmens vadovų ir darbuotojų, kai: „<...> gali drašiai skambinti, sakyti, bendrauti“ (3R), bei tai, kad jų kabinetų durys yra atviros tiesiogine arba perkeltine prasme.

**Aukščiausio lygmens vadovų asmeninių darbuotojų problemų sprendimas** pasireiškia per tai, jog iš vienos pusės patys darbuotojai ateina pas direktorių: „<...> spręsti savo asmeninių problemų, jei turi, prašyti pagalbos ar kažko“ (1R), o iš kitos pusės organizacijos vadovas: „žino, jei ten sudėtingesnė situacija šeimoj“ (8R). Faktas, kad aukščiausio lygmens vadovai generuoja ne tik strateginius sprendimus, bet ir randa laiko spręsti darbuotojo problemas, kaip pavyzdys: „<...> jinai labai gėrė ir tenais su direktore išsisprendė problemas kažkokiu tai būdu“ (8R), iliustruoja žmonių išteklių valdymo tvarumą.

**Sveikos darbuotojų tarpusavio konkurencijos** temą galima priskirti iš dalies darnių temų grupei. Sveika darbuotojų tarpusavio konkurencija yra tvariau nei raginimas ar prielaidų sudarymas, kad darbuotojai atvirai ir tiesiogiai konkuruotų tarpusavyje. Tačiau sveika konkurencija nevisiškai atspindi tvarumo vaizdinį, nes nesukuria aplinkos, kurioje darbuotojas, nepatirdamas streso, galėtų visiškai realizuoti savo potencialą. Nesvarbu vardan kokių paskatų organizacija skatina darbuotojas konkuruoti – daugiau klientų, didesnis darbo užmokestis, gilesnė patirtis ar daugiau žinių – visos jos nėra tinkamas alibi.

**Sveikos darbuotojų tarpusavio konkurencijos** tema atspindi iš dalies tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per darbuotojų varžymąsi vardan tobulėjimo, darbuotojų varžymąsi vardan (siekiant) asmeninio ir



organizacijos rezultato, darbuotojų varžymąsi kaip darbuotojo vidinį stimulą (17 priedas).

**Darbuotojų varžymasis vardan tobulėjimo** pasireiškia organizacijai skatinant darbuotojus gilintis, tobulėti, dalyvauti konkursuose, kurių išlaidas patengia organizacija: „*Va kitą savaitę trečiadienį mes važiuojam į masažuotojų SPA čempionatą aaaa ir ir ir iš mūsų šiais metais važiuoja trys masažuotojai*“ (2R). Konkursų laimėtojus organizacija reklamuoja tarp savo klientų, sudarydama jiems sąlygas įgyti didesnės darbinės patirties. Be to, sveika konkurencija yra „<...> *spyris kitiems stengtis*“ (2R). **Darbuotojų varžymasis vardan (siekiant) asmeninio ir organizacijos rezultato** apima varžymąsi parduodant tas pačias prekes: „<...> *padalinyje turime 10 pardavimų vadybininkų ir visi jie parduoda tas pačias prekes, to pačio lygio, brendo, tai, ko gero, sveika, kad jie vienas su kitu konkuruoja <...>*“ (3R). **Darbuotojų varžymasis kaip darbuotojo vidinis stimulus** išreikštas tuo, jog dirbant su savo regionu, norima parduoti daugiau ar panašiai kaip kolega.

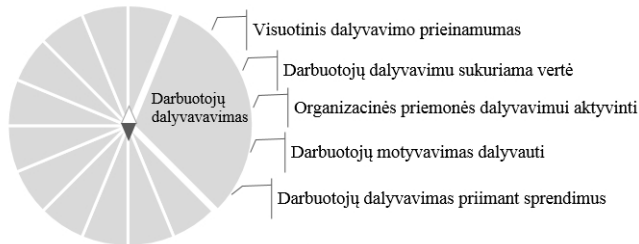
Apibendrinant **darbuotojų bendradarbiavimo** raišką, galima teigti, kad ji atsiskleidžia per 6 tvarias temas: palaikanti darbuotojų tarpusavio sąveika, bendradarbiaujantis darbuotojas, suvokta darbuotojų tarpusavio priklausomybė, tarpusavyje nekonkuruojantys darbuotojai, tinkama darbuotojų ir vadovų sąveika, šeimyniški aukščiausiojo lygmens vadovų ir darbuotojų santykiai ir per 1 iš dalies tvarią temą: sveika darbuotojų tarpusavio konkurencija. Palaikanti darbuotojų tarpusavio sąveika paprastai išreiškiama draugiškais santykiais (6 organizacijos) bei takoskyros tarp asmeninių problemų ir darbo aplinkos nebuvimu (2 organizacijos). Tai kuria mikroklimatą, kai darbuotojai jaučia ir žino, kad gali tikėtis paramos. Bendradarbiaujantis darbuotojas atsiskleidžia per dvi praktikų grupes: iš vienos pusės organizacija skatina bendradarbiauti (2 organizacijos), o iš kitos – darbuotojai patys teikia pagalbą bei neatsisako dalyvauti bendrose iniciatyvose. Tačiau aktyvių organizacijos pastangų spektras galėtų būti platesnis, susiejant bendradarbiavimą su atskiromis žmonių išteklių valdymo funkcijomis. Identifikuota nuostata, kad klientai ir kitos suinteresuotos šalys organizaciją mato kaip visumą, o tai reiškia, kad darbuotojų funkcijos tarpusavyje yra susijusios, o vidinė konkurencija nesukuria vertės. Tačiau išryškėjo ir iš dalies tvari praktika, kai skatinama sveika darbuotojų konkurencija. Ši praktika yra kontinuumo tarp konkurencijos bei bendradarbiavimo viduryje ir organizacijai judant tvarumo kryptimi turėtų krypti bendradarbiavimo link. Vertinant vadovus bendrai kaip organizacijos darbuotojus, atskleista tinkama vadovų ir darbuotojų sąveika, pasireiškianti bendravimo betarpiškumu (4 organizacijos), domėjimusi darbuotojų asmeniniu gyvenimu bei atvirų durų politika (4 organizacijos). Dar daugiau, atskleisti šeimyniški aukščiausiojo lygio vadovų ir darbuotojų santykiai, pasireiškiantys bendravimu ir problemų sprendimu. Taigi, vadovų ir darbuotojų sąveika vertintina kaip svarbus tinkamo bendradarbiavimo determinantas, darantis pozityvią įtaką.

*Visi paminėti aspektai leidžia daryti išvadą, kad principo – darbuotojų tarpusavio santykiai grindžiami bendradarbiavimu – raiškai būdinga tai, kad formuojasi draugiškumu, bendru darbu, pagalba kolegoms bei tarpusavio nekonkuravimu grįsti santykiai ir nors vadovaujamosi organizacijos kaip vienio*

suvokimo koncepcija bei yra ryškus vadovų įsitraukimas į pavaldinių darbinį ir asmeninį gyvenimą, tačiau pasigendama (reikėtų daugiau) sisteminių priemonių, sudarančių sąlygas bei skatinančių darbuotojus veikti bendrai.

#### 4.1.11. Darbuotojų dalyvavimo raiška

Kitas tvaraus žmonių išteklių valdymo principas – darbuotojų dalyvavimas. **Darbuotojų dalyvavimo raiška** atsiskleidžia per tvarumą atspindinčias temas: **visuotinis dalyvavimo prieinamumas; darbuotojų dalyvavimu sukuriama vertė; organizacinės priemonės dalyvavimui aktyvinti; darbuotojų motyvavimas dalyvauti; darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus** (4.14 pav.)



4.14 pav. Darbuotojų dalyvavimo raiškos temos

**Visuotinio dalyvavimo prieinamumo** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per pasiūlymų vadovams teikimą *tête-à-tête*; pasiūlymų personalo vadovui teikimą *tête-à-tête*; specialią pareigybę; padalinių susirinkimus; visų darbuotojų susirinkimus; informacinėmis technologijomis grindžiamą dalyvavimą; pasiūlymų dėžutes; pasiūlymų generavimą specialių mokymų metu; pasiūlymus per gamybos proceso tobulinimą; konfidencialumo galimybę teikiant pasiūlymus; atstovų dalyvavimą; darbuotojų apklausas konkrečiu klausimu; kompleksinius darbuotojų nuomonės tyrimus; kompleksinių darbuotojų nuomonės tyrimų rezultatų pristatymą, aptariant gerinimo priemones (25 priedas).

**Pasiūlymų vadovams teikimas tête-à-tête** pasireiškia per tai, kad pasiūlymų vadovams teikimas yra kasdienė nuolatinė praktika, vadovas ir darbuotojas problemas sprendžia: „<...> tiesiogiai žodžiu“ (8R), darbuotojai individualiai išsako pasiūlymus padalinio vadovui: „susitikimas reiškias su padalinio vadovu, ta prasme, ne tai, kad susitikimas, durys yra visą laiką atviros <...>“ (2R). Galimybę individualiai išsakyti pasiūlymus stiprina ir tai, kad: „Nėra pas mus nėra nei durų, nei lentelės ant durų su darbo priėmimo valandom, nieko ten nėra“ (5R). Egzistuoja atviras, darbuotojui patogus kreipimasis į vadovą: „Atvirai, gerai, tiesiai, nėra priėmimo valandų, gali bet kada prieiti, kada patogiu ir taip toliau“ (7R) ir informacija yra teikiama betarpiškai bendraujant su vadovais.

Iš bendros vadovų grupės yra išskiriama keleto pozicijų vadovai, išskirtiniu būdu veikiantys dalyvavimo prieinamumo užtikrinime. Būtent, **pasiūlymų personalo vadovui teikimas tête-à-tête** pasireiškia per tai, kad daugiausiai nusiskundimų, pasiūlymų ar prašymų: „<...>ko reikėtų, kad galėtų geriau dirbti ar tų visokių techninių priemonių <...>“ (1R), pateikiama personalo direktorei

asmeniškai kalbant su darbuotojais vizitų padaliniuose metu. Ši praktika iliustruoja pasitikėjimą personalo tarnyba ir atvirą dialogą tarp darbuotojo ir personalo vadovo. Tokiu būdu personalo psadalins yra įtraukiamas į organizacijos problemų sūkurį ir tampa tarpininku tarp darbuotojo ir organizacijos. Panaši dalyvavimo praktika atsiskleidžia ir įsteigus *specialią pareigybę*, kai generalinio direktoriaus padėjėja yra atsakinga už komunikavimą su darbuotojais.

**Padalinių susirinkimams** būdinga tai, kad juose išgeneruojami grupiniai pasiūlymai. Kalbant apie periodiškumą, identifiukuoti metiniai skyrių susirinkimai bei mėnesiniai susirinkimai atskiruose skyriuose, dalyvaujant visiems miesto, kuriame vyksta susirinkimas, skyriaus darbuotojams ir direktorui. Dėl klausimų paletės – tai nustatyta, kad padalinių susirinkimuose: „*diskutuojame einamuosius klausimus apie tai, ką galime padaryti geriau ar kitaip ir tada darbuotojai reiškia savo mintis.*“ (3R), taip pat vyksta susirinkimai tiksliniams klausimams aptarti.

**Visų darbuotojų susirinkimai** išreikšti per nuolatinę kassavaitinių susitikimų praktiką: „*tai ir turim tokį pirmadieninį susirinkimą apvalo stalo, kur visi išsako savo mintis, pageidavimus*“ (7R), bei galimybę darbuotojams pasisakyti metiniuose susirinkimuose.

Be tradicinės dalyvavimo formos – susirinkimų, organizacijos įvardija ir kitas formas. **Informacinėmis technologijomis grindžiamas dalyvavimas** apima pasiūlymų teikimą internetiniame puslapyje: „*<...> naršyklė su vienu puslapiu, kur yra mano idėjos ir pasiūlymai <...> ir tada ateina man reiškia tos, ta ale užklauskimas <...>*“ (2R), ar rašant elektroninį laišką.

**Pasiūlymų dėžutės** – dar viena galimybė, kurią gali išnaudoti darbuotojai, norintys dalyvauti organizacijos veikloje. Egzistuoja pasiūlymų dėžutės: „*<...> kurios keletoj vietų yra pakabintos tokios kaip pašto dėžutės, šalių jų yra anketos, kurias užpildę jie gali na įmest*“ (4R). Darbuotojų patogumui ir organizacijos valdymo organų kompetencijos atskyrimui, veikiant darbo tarybai, numatytos atskiros dėžutės administracijai ir darbo tarybai.

**Pasiūlymai generuojami specialių mokymų metu**, atliekant tam tikrą užduotį: „*Turėjom pernai mokymus darbuotojams ir vadovams visiems, ir viena iš tų mokymų užduotis buvo <...>, mes vadinam Bing-bald-bild užduotis, kur reikėjo, visi turėjo apgalvot ir pateikt pasiūlymus <...>*“ (9R).

**Pasiūlymai per gamybos proceso tobulinimą** išreikti neatitikčių žurnalais kiekvienoje darbo zonoje, kai darbuotojas fiksuoja problemą, o vadovas pateikia grįžtamąjį ryšį; kiekvienoje darbo zonoje esančiais lapais, kuriuose fiksuojamos neišspręstos problemos bei *Kaizen Teian* nuolatinio tobulėjimo metodu, kai teikiami siūlymai dėl savo ar kolegų darbo vietų gerinimo, jų funkcionalumo užtikrinimo: „*<...> esmė ta, kad aš žinau, kaip padaryti ir aš galiu tai padaryt pats*“ (8R).

Nagrinęjant **darbuotojų atstovų dalyvavimą**, matoma, kad organizacijose tai nėra plačiau taikoma. Paprastai darbuotojų atstovų dalyvavimas organizacijų veikloje turėtų sietis su profesine sąjunga ar darbo taryba. Tačiau tirtos organizacijos atspindi Lietuvos realijas, kai profesinės sąjungos ir darbo tarybos veikia mažumoje organizacijų. Iš tirtų organizacijų tik dviejose veikia darbo tarybos, taigi ir atstovų dalyvavimas galimas per ją: „*Per darbo tarybą elektroniniais laiškais susirašinėjame, nes kadangi dirba pamaina, ne visada turim galimybę susitikti*“

(8R). Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų atstovai dalyvauja ir kitomis formomis, būtent: „Pagal socialinės atsakomybės standartą pas mus yra susirinkimai, kurių metu kviečiami taip pat socialinės atsakomybės darbuotojų atstovai, kurie turi galimybę susirinkimo metu perteikti pasiūlymus, rekomendacijas“ (4R), taip pat darbininkų atstovai dalyvauja neatitiktųjų susirinkimuose.

**Darbuotojų apklausos konkrečiu klausimu** apima trijų tipų apklausas. Visų pirma, vyksta darbuotojų apklausos dėl laisvalaikio ir renginių: „Kiekvieną kartą domimės, kokie muzikantai patiktų ir panašiai“ (1R). Antra, apklausos dėl darbo reikalų: „<...> yra tos apklausos, kai kažką darome, kai yra kažkoks dalykas, reikalas, kuris liečia automobilių skyrimą ar yra susijęs su darbuotojų gerbūviu“ (1R). Trečia, savaitės klausimas: „<...> savaitės klausimėlis toksai ir tada sakykim nu toks specifinis klausimas būna koks nors susijęs su viena ar kita sakykim darbo ar gyvenimo sritim <...>“ (5R). Faktą, kad apklausas konkrečiu klausimu paminėjo tik dvi organizacijos, galima paaiškinti tirtų organizacijų dydžiu, suteikiančiu tiesioginio bendravimo galimybę.

Sofistiškesnė išryškėjusi potėmė – **kompleksiniai darbuotojų nuomonės tyrimai**. Ji apima kasmetinį darbuotojų pasitenkinimo tyrimą: „<...> mes kiekvienais metais dalyvaujame darbuotojų pasitenkinimo tyrime“ (3R), bei tris kasmetinius darbuotojų nuomonės tyrimus: „<...> dabar pastaruoju metu jau netgi turim vieną mmm į metus kartą tokį ilgą, rimtą klausimyną ir turim dar dvi tokias trumpas apklausas, ten mažiau klausimų“ (9R). Šios praktikos rodo, kad organizacijos domisi darbuotojų savijauta, vertindamos, kokią poveikį žmonių išteklių valdymas darbo darbuotojų nuostatoms ir elgsenai. Tokie tyrimai svarbūs tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekste, nes ne tik leidžia darbuotojams išsakyti nuomonę (stiprina dalyvavimą), bet ir teikia galimybę pačiai organizacijai identifikuoti žmonių išteklių valdymo trajektoriją.

Tvaram dalyvavimui nepakanka tik nuomonės tyrimo, svarbu tyrimo rezultatų apibendrinimas, analizė, aptarimas, sprendimų priėmimas ir jų įgyvendinimas. Abiejose organizacijose vyksta **kompleksinių darbuotojų nuomonės tyrimų rezultatų pristatymas, aptariant gerinimo priemones**, pasireiškiantis per rezultatų analizę specialiaame kiekvieno departamento susirinkime, konstatuojant gerus dalykus ir numatant gerinimo priemones bei per rezultatų pristatymą bendrai ir atskiruose padaliniuose, klausiant darbuotojų nuomonės, ką galima padaryti.

**Konfidencialumo galimybė teikiant pasiūlymus** pasireiškia per tai, kad idėjas ir pasiūlymus darbuotojai internetine forma: „<...> gali tiesiog užpildyti anonimiškai <...>“ (2R). Be to, į pasiūlymų dėžutes galima įmesti ir konfidencialią anketą: „Kaip nori – gali konfidencialiai, gali ne. Na anonimiškai teikti pasiūlymus arba skundus, idėjas“ (4R). Konfidencialumo galimybė, net ir esant atviram darbdavio ir darbuotojui dialogui, yra svarbi, nes suteikia darbuotojui saugumo jausmą ir atspindi tvarumo idėją – darbuotojas turi jaustis saugiai ir būti apsaugotas nuo bet kokių grėsmių. Konfidencialumo svarbą liudija ir nepavykusi tyrimo metu atskleista praktika vienoje organizacijoje, kai: „esame sugalvoję internetiniai pasiūlymai@ <...>.lt, bet taip mes jo ir neįgyvendinome dėl vieno dalyko. Dėl tam tikro anonimiškumo, galbūt kurį norėtų turėti darbuotojas <...> tai kalbant apie kažkokius nusiskundimus kolegoms ar vadovais, tiek kalbant apie pasiūlymus kurie

išplaukia, kad gal kitaip reikėtų organizuoti darbą“ (1R). Šis pavyzdys dar kartą rodo, jog organizacijoms tikslinga pagalvoti apie pasiūlymų teikimo konfidencialumą.

Antroji tema, kurioje atsiskleidžia darbuotojų dalyvavimas, yra **darbuotojų dalyvavimu sukuriama vertė** tema, atspindinti tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per naujas verslo idėjas, techninių dalykų tobulinimą bei darbo sąlygų ir kokybės tobulinimą (25 priedas).

**Naujos verslo idėjos** išreiškiamos darbuotojų sugeneruojamais naujų paslaugų klientams pasiūlymais: „*Ir mūsų visos iš tiesų paslaugos, kasmet po 2–3 kiekvienais metais, naujos paslaugos – jos atsiranda iš darbuotojų*“ (1R). Taigi, darbuotojai dalyvavimu prisideda prie organizacijos paslaugų spektro išplėtimo ir atlieka verslo vystytojo rolę.

Nagrinėjant **techninių dalykų tobulinimą**, matoma, kad darbuotojai, dirbantys gamyboje ir ją išmanantys, pasiūlo gerų sprendimo būdų, nes: „<...> *jie mato geriausiai tas problemas ir pažįsta įrengimus*“ (8R). Be to, darbuotojai patobulina techninius dalykus ir tai lemia greitesnę darbą: „<...> *nors ir maža smulkmena techninė, kažkokio techninio dalyko patobulinimas, bet tai vis tiek priveda tokio, kad greičiau padarom darbą*“ (9R). Taigi, organizacijos vertina darbuotojų įnašą į techninių dalykų tobulinimą ir netraktuoja eilinio darbuotojo kaip neišmanėlio, o priešingai – elgiasi tvariai, nes pasiūlymų ir sprendimų kokybę susieja su gamybine (tiesiogine) darbo patirtimi. Darbuotojų dalyvavimu sukuriama vertė pripažinimą iliustruoja ir organizacijų gebėjimas interviu metu įvardinti konkrečius įgyvendintų idėjų pavyzdžius. Beje, tiek naujos verslo idėjos, tiek techninių dalykų tobulinimas rodo, kad darbuotojų dalyvavimu sukuriama vertė sietina su ekonomine organizacijos situacija: naujos paslaugos, tobulesnis įrengimų veikimas bei sutauptas darbo laikas gali lemti ekonominę organizacijos pajėgumą.

**Darbo sąlygų ir kokybės tobulinimas** pasireiškia per praktikas, kuriomis gerinamos sąlygos darbuotojams: sveiko maitinimosi ar futbolo aikštyno idėja, serviso suskirstymas zonomis ar dokumentų pasirašymas elektroniniu parašu, taupant laiką.

Trečioji tema – **organizacinės priemonės dalyvavimui aktyvinti**. Ji atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per dalyvavimo skatinamą (aktyvinamą) per mokymus, grįžtamąjį ryšį iš klientų, asmeninį aukščiausio lygio vadovo raginimą ir prievolės įtvirtinimą oficialiuose dokumentuose (25 priedas).

**Dalyvavimo skatinamas (aktyvinamas) per mokymus** išreikštas visų darbuotojų dalyvavimu mokymuose „Skundas yra dovana“, kad darbuotojas išmokytų, kaip priimti neigiamą atsiliepimą ir: „<...> *kad tai turi nenusėsti pas save, o žmogus turi pasidalinti su visais*“ (2R). Būti aktyviam skatina **grįžtamasis ryšys iš klientų** – klientai pildo anketas, kurios vėliau yra analizuojamos, o tai veikia kaip impulsas darbuotojui pasakyti savo pastebėjimus dar prieš juos identifikuojant klientams.

*Asmeninis aukščiausio lygio vadovo raginimas* reiškia, kad vadovas per susirinkimus skatina darbuotojus, kad jie teiktų idėjas ir pasiūlymus: „<...> beveik per kiekvieną susirinkimą sako – bet jeigu vat turit kažkokių idėjų, kažkokių kaip tą padaryti, tai prašom ateiokit ar pas mane, ar pas vadovą savo“ (9R).

Tyrime atskleistas ir skatinimo formalizavimas – *dalyvavimo prievolė įtvirtinta oficialiuose dokumentuose*. Visų pirma pareiginiuose nuostatuose nurodyta, kad: „<...> darbuotojų kaip ir pareiga, jeigu jis mato, kad kažką galim patobulinti, gali teikti pasiūlymus tiesioginiam vadovui arba jau vadovui aukščiau, kuris yra“ (9R); antra, priklausomai nuo pareigybės, pareiga teikti pasiūlymus gali būti numatyta metiniuose tiksluose.

Organizacinės priemonės dalyvavimui aktyvinti formuoja bendrąją dalyvavimą skatinančią aplinką, tačiau, žvelgiant iš tvaraus žmonių išteklių valdymo perspektyvos, svarbu, kad darbuotojas jaustų įvertinimą ir atlygį, už tai, kad jis generuoja siūlymus, dar daugiau – siūlymus, kuriančius vertę. Tai iliustruoja tyrime išryškėjęs darbuotojų motyvavimas dalyvauti. **Darbuotojų motyvavimo dalyvauti tema** atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per atlygį už dalyvavimą.

*Atlygis už dalyvavimą* pasižymi atlygio formų heterogeniškumu – praktiškai kiekviena organizacija taiko skirtingas formas ar jų derinį. Vienoje organizacijoje identifikuotas finansinio paskatinimo ir asmens autorystės viešo pripažinimo derinimas: „<...> viena darbuotoja, pernai metais, Baltijos kelio 25-mečiui. <...> savo iniciatyva išleido iš tų nuotraukų padarytą albumą <...>, mes paskui išleidom knygą, truputį ją kitokią padarėme, bet tuo pagrindu, galiniame viršelyje užrašėme, kad knyga išleista <...> iniciatyva. Ji taip pat buvo paskatinta ir premija“ (1R). Tuo tarpu kitoje – tik viešas asmens autorystės pripažinimas: „<...> visiems darbuotojams pasakome, kurio darbuotojo tai buvo mintis.“ (3R). Kaip atlygis praktikuojama komunikacinė įtaiga: „<...> tai iš tikrųjų apie tai mes labai daug bendraujam.“ (2R), vieša padėka ir pagyrimas: „Jeigu kažką įgyvendinam, ką pasiūlė, tai per darbuotojų susirinkimą irgi pamini direktorė, padėjoja <...>“ (9R), emocinis ryšys: „Galbūt per žmogišką emocinį ryšį, nes manome, kad tai irgi labai svarbu <...>“ (3R) bei dvasinis įvertinimas ir aplinkos kokybė: „Svarbiausias, ką gauna žmogus, tai yra aaa dvasinis įvertinimas ir aplinka, ir ee aplinka, kurioj gyvenam“ (6R). Atlygio už dalyvavimą forma laikomas ir darbuotojų mokymasis: „Už pasiūlymų generavimą darbuotojai mainais gauna mokymąsi“ (5R), bei piniginis paskatinimas: „Jeigu tau ten tas pasiūlymas įgyvendintas gerai, skiriami taškai ir kas trys mėnesiai žmonės yra premijuojami pagal tą taškų sistemą“ (8R). Idėjos įgyvendinimas taip pat prilyginamas atlygiui: „<...> Tai tas pats idėjos įgyvendinimas ir yra jau motyvacija, nes mes įgyvendiname tuos dalykus, ką jie siūlo“ (4R).

Atlygio už dalyvavimą formų įvairovė rodo, kad organizacijos renkasi skirtingus kelius ir dauguma jų susiję su asmeniniu dėmesiu darbuotojui – padėka, autorystė, dvasinis įvertinimas, viešas pripažinimas. Tik viena organizacija piniginių skatinimą naudoja kaip nuolatinę atlygio formą, kita organizaciją jį įvardino kaip taikytą išskirtinį dalyką. Beje, dvi organizacijos aiškiai nurodė, kad „Materialiai išreikšto skatinimo neturime“ (3R) bei „Nu kažkokio tai tokio paskatinimo finansinio

*materialaus nėra*“ (2R). Piniginio skatinimo nebuvimas nėra traktuotina kaip antitvarumo išraiška, tačiau būtina atsižvelgti ir įvertinti individualius darbuotojo pageidavimus, juk svarbu, kad atlygis būtų darbuotojui asmeniškai vertingas, būtent tas, vardan kurio tikslinga stengtis.

Penktoji tema, kurioje atsiskleidžia darbuotojų dalyvavimo principas, yra **darbuotojų dalyvavimo priimant sprendimus** tema, atspindinti tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per „tolimų“ ir „artimų“ problemų sprendimą (25 priedas).

*„Tolimų“ ir „artimų“ problemų sprendimas* reiškia, kad darbuotojai turi sprendžiamąjį balsą dėl skirtingo lygmens klausimų, t. y. tiek dėl strateginių, tiek dėl einamųjų. Teisė darbuotojams priimti sprendimą atsiskleidė jau ne vienoje prieš tai minėtoje praktikoje, todėl čia pateikiamos tik kai kurios labiausiai „tolimų“ ir „artimų“ problemų sprendimą iliustruojančios praktikos. Visų pirma, darbuotojai ekonominės krizės laikotarpiu sprendė dėl darbuotojų ar darbo užmokesčio mažinimo: *„Ir kiekvienas skyrius viduje sprendė – ar jie mažina darbuotojų, ar visi mažinasi darbo užmokestį tam, kad visi išliktų“* (1R). Kita praktika yra susijusi su kompetencija ir vykdomomis funkcijomis grįstu dalyvavimu – personalo vadovas dalyvauja visos korporacijos žmonių išteklių valdymo strategijos rengime. Skirtingo reikšmingumo problemų sprendimą atspindi speciali susitikimų struktūra, kai nagrinėjami ir sprendžiami darbuotojo tiesioginių funkcijų klausimai, viso kolektyvo bei aplinkos klausimai. Apibendrinta praktika rodo, kad darbuotojai gali dalyvauti priimant daugelį sprendimų, net aukščiausio lygio sprendimus, kadangi: *„<...> pas mus strategija ne nuleidžiama iš viršaus, o ateina iš apačios, kaip mes visi mąstom, taip maždaug ir dirbam“* (4R).

Apibendrinant galima teigti, kad **darbuotojų dalyvavimas** atsiskleidžia per 5 temas: visuotinį dalyvavimo prieinamumą, darbuotojų dalyvavimu sukuriamą vertę, organizacines priemones dalyvavimui aktyvinti, darbuotojų motyvavimą dalyvauti, darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus. Visuotinis dalyvavimo prieinamumas atspindi organizacijų sudarytas fizines sąlygas teikti pasiūlymus. Pasiūlymų teikimo galimybės pasižymi heterogeniškumu – susirinkimai (visose organizacijose); pasiūlymų dėžutės (2 organizacijos); apklausos ir kompleksiniai nuomonių tyrimai (po 2 organizacijas). Kadangi tik dviejose organizacijose yra darbo tarybos, tai darbuotojų atstovų dalyvavimas nėra itin išreikštas, be to, tirtų organizacijų dydis kai kuriose iš jų taip pat lemia individualaus dalyvavimo formos pakankamumą. Kokybiniame tyrime atsiskleidė, kad organizacijos pripažįsta darbuotojų dalyvavimu sukuriamos vertės dualumą – įžvelgiama vertė organizacijai (verslo idėjos, techninių dalykų tobulinimas) bei vertė darbuotojui, gerinant jo darbo sąlygas ir savijautą. Tobulintina sritis – darbuotojų aktyvinimas dalyvauti (konkrečias priemones paminėjo tik 2 organizacijos). Taigi, organizacijos nepraktikuoja formalizuotų ar pagal tradiciją susiformavusių aktyvinimo priemonių, tačiau teikia įvairiomis formomis dalyvavimo atlygį. Pagrindine atlygio forma laikytinas dėmesys darbuotojui, tuo tarpu finansinis paskatinimas yra kaip išskirtinė priemonė. Įvertinus darbuotojų lūkesčius bei ekonomines realijas, tikslinga pagalvoti apie finansinio

skatinimo visuotiniškumą. Analizuojant darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus, identifikuota, kad dalyvaujama skirtingo lygmens sprendimų priėmimo (4 organizacijos).

*Visi paminėti aspektai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų dalyvavimo principo organizacijos žmonių išteklių valdyme raiškai būdingas dalyvavimo techninių galimybių heterogeniškumas, tačiau nėra sistemos, kaip aktyvinti darbuotojus teikti pasiūlymus bei spręsti probleminius klausimus. Nors darbuotojams yra atlyginama, tačiau pasigendama finansinio atlygio.*

#### 4.1.12. Darbuotojų potencialo vystymo raiška

Kitas tvaraus žmonių išteklių valdymo principas – **Darbuotojų potencialo vystymas**. Kontekstui, kuriame atsiskleidžia šis principas būdinga tai, kad organizacijos teikia prioritetą darbuotojų ugdymui, o ne kiekvienu atveju kompetencijų pirkimui išorėje: „*Prioritetas – ugdom savus darbuotojus*“ (3R).

**Darbuotojų potencialo vystymo** principo raiška atsiskleidžia per tvarumą atspindinčias temas: **darbuotojų ugdymo įprasminimas; darbuotojų ugdymo įgalinimas; darbuotojų ugdymo įvairiapusiškumas; darbuotojų ugdymo vertės aktualizavimas; patirties perdavimas; gebėjimas įsidarbinti** (4.15 pav.).



4.15 pav. Darbuotojų potencialo vystymo raiškos temos

**Darbuotojų ugdymo įprasminimo** tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per naujų ir visapusiškų kompetencijų poreikį (26 priedas).

**Naujų ir visapusiškų kompetencijų poreikis** apima tai, kad šiuo metu rinkoje susiformavusi situacija, kai darbuotojas turi būti visų galų meistras ir yra akivaizdus platesnio profilio darbuotojų poreikis: „*Kuo toliau, tuo daugiau mums tokių reikia, o ne siauro požiūrio specialistų*“ (4R). Laiko dimensija lemia darbo su klientais kompetencijų kaitą: „*Prieš 10 metų buvo galima eiti į klientą su vienom kompetencijom, dabar reikia kitokių*“ (3R), o beiškeičianti aplinka reikalauja, kad organizacija stebėtų: „*<...> ar mano tie, sakykim, intelektiniai resursai, ar jie yra nuolat atnaujinami*“ (5R). Taigi, reaguodamos į išorinės aplinkos spaudimą dėl darbuotojų kompetencijų, organizacijos suteikia prasmę darbuotojų ugdymo procesui.

Antroji tema – **Darbuotojų ugdymo įgalinimas** – atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per darbuotojo savanorišką apsisprendimą dalyvauti ugdymo procese, ugdymo metodų ir būdų įvairovę, vidinių



ir išorinių mokymų derinimą, mokymų poveikio stiprinimą, mokymosi galimybių sudarymą, ugdymo poreikio identifikavimą, raginimą darbuotojams tobulėti (26 priedas).

Nors kompetencijų atnaujinimo procesas – būtina organizacijos gyvybingumo sąlyga, tačiau jis yra grindžiamas tik **darbuotojo savanorišku apsisprendimu dalyvauti ugdymo procese**. Darbuotojai nėra verčiami prievarta dalyvauti mokymuose: „*Jeigu žmogus jisai negali, o kartais negali, nes nenori, ir tai nu nėra verčiama*“ (8R). Žinoma, yra tam tikri privalomi mokymai, kuriuose dalyvavimas būtinas: „*Tiesa, kur techniniai mokymai, tai ten jau kryptingai būna*“ (3R), tačiau kiti mokymai sietini su darbuotojų valios išreiškimu: „*<...> pavyzdžiui, anglų kalbos ar panašiai, vieni išreiškia norą mokytis, kiti ne. Tai savanoriškas dalyvavimas*“ (3R). Vadinasi, svarbu suderinti šalių interesus: gerbti asmens valią ir tuo pačiu užtikrinti reikiamų kompetencijų krepšelį organizacijoje bei darbuotojo gebėjimą įsidarbinti ateityje, nes intelektinis kapitalas yra darbuotojo, o ne organizacijos nuosavybė.

**Ugdymo metodų ir būdų įvairovė** atsiskleidžia per tai, kad darbuotojai dalyvauja mugėse, parodose, stažuotėse, taip pat vyksta mokymasis iš patyrusių žmonių, įgyvendinant projektines veiklas. Inovatyvumu pasižymi keletas praktikų: nuolatinis mokymasis pasikviečiant paskaitininką bei: „*<...> profesinio mokymosi savaitės, kur mes nagrinėjame atvejus*“ (6R). Darbuotojams vienas kitą pažinti, o organizacijai sutaupyti lėšas padeda išoriniai mokymai, sudarant vidines darbuotojų grupes. Dualų vaidmenį atlieka ir kompetencijų ugdymo žaidimai, nes leidžia formuoti pažinimu grįstiems darbuotojų tarpusavio santykiams. Tyrimas atskleidė organizacijų grupės potencialo visapusišką panaudojimą, kadangi organizuojami veiklos specifiškumo nuotoliniai mokymai; atsižvelgiant į rinkos ir produktų panašumus, dalijamasi patirtimi tarp padalinių atskirose valstybėse; išoriniams konsultantams kartu su organizacijų grupe parengus mokymų medžiagą, yra apmokomi vidiniai lektoriai, kurie vėliau moko darbuotojus. Nors ugdant darbuotojus, pasitelkiami vidiniai ir išoriniai konsultantai bei produktų gamintojai ar tiekėjai, tačiau ugdytojo vaidmuo tenka ir vadovui: „*Vadovai ugdo mūsų darbuotojus, nes iš ko mes mokomės, tai taip: yra kursai, yra kažkokie mokymai, bet daugiausia mokaisi darbe*“ (9R). Beje, pagal tyrimo rezultatus, mokymasis galimas derinant jį ir su laisvalaikio leidimu. Žvelgiant iš ateities perspektyvos, planuojami elektroniniai mokymai vadovams ir darbuotojams, apimantys bendrąsias kompetencijas: „*artimiausiu metu startuosime su dideliu bloku elektroninių mokymų online. Tai įvairių kryptių ir kompetencijų mokymai vadovams, darbuotojams, kaip vesti metinius pokalbius, pristatyti tyrimo rezultatus, kas yra saugumas elektroninėje erdvėje*“ (3R).

**Vidinių ir išorinių mokymų derinimas** pasireiškia mokymo paslaugų pirkimu iš išorės bei vidinių mokymų vykdymu. Taigi, siekiama maksimalaus rezultato taikant mokymų sintezę.

**Mokymų poveikio stiprinimas** reiškia, kad nors tam tikromis temos vedami vidiniai mokymai, tačiau kartais pasikviečiami išorės lektoriai: „*<...>kad būtų stipresnis mokymų poveikis, nežinau, galbūt, kad įdomiau būtų klausyti*“ (8R). Identifikuota vice versa praktika, kai išorės konsultantai moko, o po to vadovai

pristato medžiagą darbuotojams pakartotinai. Poveikio stiprinimas sietinas su darbuotojų poreikių įvertinimu – atsižvelgiama į kartų skirtingumą: „<...> jauni žmonės, kurie ateina, jiems kitaip reikia, jiems reikia interaktyvių mokymų, ypač yra už online mokymus, o vyresni į tai žiūri visai kitaip“ (3R). Siekiant sudominti, mokymų medžiaga pateikiama žaismingai, su videointarpais. Šios praktikos iliustruoja ne savatikslių (mokymai vardan mokymų), bet mokymų, kaip priemonės darbuotojų kompetencijai ugdyti, egzistavimą.

Nagrinėjant **ugdymo poreikio identifikavimą**, išryškėjo platus šaltinių spektras. Visų pirma, taikomas vidinis auditas: „Turime mes vidinius auditus kiekvieną mėnesį ir tarkim buvo auditai ir laboratorijos darbuotojų ir buvo pastebėta, kad reikalinga laboratorijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymai.“ (8R). Toliau, analizuojamos įvykusios situacijos ir sprendžiama: „<...> kokių mokymų reikia būtent vat tam žmogui“ (8R). Klasikinė žmonių išteklių valdymo funkcija – darbuotojų veiklos vertinimas bei profesinis profilis, kuriame darbuotojas nurodo, kokioje srityje jis nori tobulėti, atskleidžia ugdymo poreikį. Lakmuso popierėliu tampa bendravimas, pasireiškiantis reguliariais tiesioginio vadovo ir darbuotojo pokalbiais, kasdieniu abiejų šalių bendravimu, arba tiesiog darbuotojo pageidavimų išsakymu. Jeigu gamybos procese mokymų poreikį numato gamybos vadovai, tai konceptualiai žvelgiant, organizacijos vadovas identifikuoja: „<...> kokius mokymus planuoti vienai ar kitai pareigybei, ar žmogui“ (8R).

**Darbuotojų raginimas tobulėti** pasireiškia per pokalbius su darbuotojais: „Jeigu jis visiškai ten po kažkokio pokalbio vieno ar kito to nedaro, tai vieną dieną jisai bus nepaklausus darbo rinkoje“ (7R).

Trečioji tema – **darbuotojų ugdymo įvairiapusiškumas**. Ši tema pasireiškia per profesinių ir bendrųjų kompetencijų tobulinimą (26 priedas).

**Profesinių ir bendrųjų kompetencijų tobulinimas** atsikleidžia per tai, kad darbuotojai studijuoja antrose studijose, kurios išplečia darbuotojo darbinės galimybes toje organizacijoje: „Tarp kitko pas mus yra specialistų, kurie baigė techninius mokslus <...> paskui įstojo į teisės magistrantūros studijas <...>. Yra ir tokių, kurie baigė teisę, bet įstojo į kolegiją, kad įgytų techninį išsilavinimą, kad galėtų dirbti specialistais. <...>“ (1R). (Beje, studijos yra apmokamos). Darbuotojai dalyvauja metinėje konferencijoje, kuri praplečia jų akiratį ir ugdo kaip vidurinėsios grandies vadovus. Jeigu darbuotojo pageidaujamas seminaras neatitinka jo darbinės veiklos, tai jis gali būti priskirtas asmens tobulėjimo seminarui: „<...> ne visose pareigybėse būtina mokėti anglų kalbą, bet jeigu vadovas sako taip, aš tave leidžiu į šitus, bet tai yra tavo papildoma motyvacija, apmokama“ (4R). Investuojama į pažangias technologijas ir darbuotojai gali įgyti patirtį pasauliniu mastu, be to, sudaromos galimybės dalyvauti mokymuose, suteikiančiuose formaliai reikalingus pažymėjimus.

Ketvirtoji tema – **darbuotojų ugdymo vertės aktualizavimas**. Ši tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsikleidžia per klientams teikiamų paslaugų kokybę, darbuotojų pasitenkinimą, organizacijos kaštų mažėjimą, efektyvesnį darbo funkcijų atlikimą (26 priedas).

**Klientams teikiamų paslaugų kokybė** pasireiškia per tai, kad darbuotojai ugdomi tam, kad būtų teikiamos aukščiausios kokybės paslaugos. **Darbuotojų pasitenkinimas** išreikštas tuo, kad darbuotojai ugdomi vardan jų asmeninio pasitenkinimo, savirealizacijos ir tobulėjimo, taip pat galimi motyvaciniai, o ne profesiniai seminarai. **Organizacijos kaštų mažėjimas** sietinas su tuo, kad ugdymas kainuoja pigiau nei darbuotojų kaita. **Efektyvesnis darbo funkcijų atlikimas** reiškia, kad darbuotojai žinias taiko darbinėje veikloje, kitaip elgiasi darbe; jie išmoksta valdyti darbo laiką ir teikia naujas idėjas kaip tobulinti veiklą.

Penktoji tema – **gebėjimas įsidarbinti**. Ši tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per formalaus dokumento įgijimą; ryšių užmezgimą; darbo patirtį organizacijoje; r savęs ugdymo galimybių darbuotojui sudarymą, nepaisant grėsmės organizacijai prarasti intelektualinį kapitalą (26 priedas).

**Formalaus dokumento įgijimas** pasireiškia tuo, kad organizacija sudaro sąlygas darbuotojams dalyvauti mokymuose, kurių sėkmingas baigimas patvirtinamas atestatu, veikiančiu darbuotojo patrauklumą darbo rinkoje: „*mokymai reikalingi ir įmonei, bet tuo pačiu ir žmogui – darbo rinkoje daro jį kvalifikuotesniu, geriau save jam parduoti*“ (1R).

Kvalifikaciją liudijančio dokumento vertė stiprinama sudarant sąlygas darbuotojams pristatyti save darbo rinkoje ir **užmegzti ryšius** su galimais ateities darbdaviais. Vienoje iš organizacijų darbuotojai raginami skaityti paskaitas „*Galy gale jis pasirodo kaip lektorius – kažkas jį pamato, sužino*“ (1R), kitur – skatinamas darbuotojų potencialo atsiskleidimas dalyvaujant konkursuose: „*pliusas darbuotojui, nes jis jau savo įgauna statusą ir, ta prasme, tokį kaip ir, aišku, reklamą sau daro <...>*“ (2R).

**Darbo patirtis organizacijoje** atsiskleidžia per tai, kad darbas organizacijoje sudarė prielaidas darbuotojui išlaikyti egzaminą ir įsidarbinti kitoje organizacijoje: „*<...> tokia darbuotoja, dabar ji dirba Šveicarijaj, jinai, kada darbinosi į Šveicarijos firmą, buvo pokalbis ir vienintelis buvo egzaminas raštu apie socialinę atsakomybę*“ (5R). Be to, galima situacija, kai darbuotojai „užauga“ organizacijoje: „*Būna atvejų, kad žmonės užauga, atidirba daug metų ir nori kažko kito. Tada pasidžiaugiam ir palinkim sėkmės kitur*“ (3R).

**Savęs ugdymo galimybių darbuotojui sudarymas, nepaisant grėsmės organizacijai prarasti intelektualinį kapitalą** pasireiškia darbuotojų mokymais, akcentuojant, kad: „*Tai, ką jūs išsinešat – yra Jūsų. Tai nėra tai, kad jūs programą perrašot į serverį ir išeinat tušti. Taip nėra*“ (5R). Suvokiant, kad investicijos į darbuotojus yra būtinos, kartu pripažįstama, kad darbuotojams natūraliai kyla poreikis keisti darbą, o tai reiškia, jog organizacija neteks galimybės naudotis investicijų grąža. Tvarumas būtent ir yra tai, kad, nepaisant praradimo grėsmės, galimybės yra ir jomis naudojamosi.

Šeštoji tema – **patirties perdavimas**. Ši tema atspindi tvarias organizacijų žmonių išteklių valdymo praktikas, kurios atsiskleidžia per įvadinį naujų darbuotojų mokymą, finansinį atlygį už patirties perdavimą, nuolatinį mokymąsi vieniems iš

kitų. Analizuojant patirties perdavimo kontekstą, išryškėja dvi bendros nuostatos, kad skatinamas darbuotojų patirties perėmimas vieniems iš kitų, taip pat darbuotojai nepaliekami saviugdai (26 priedas).

**Įvadinis naujų darbuotojų mokymas** apima tai, kad naujas darbuotojas supažindinamas su organizacijos veikla ir paslaugomis, jam rengiami mokymai apie kokybę, istoriją, filosofiją ir ekskursija po organizaciją. Naujas darbuotojas dirba kartu su labiau patyrusiu, jam yra priskiriamas apmokantysis darbuotojas ar darbo bičiulis, taip pat yra galimybė vieno filialo darbuotojus apmokyti kitame filiale.

**Finansinis atlygis už patirties perdavimą** pasireiškia tuo, kad apmokančiajam darbuotojui mokamas priedas: „<...> *tie patys va specialistai, kurie mokina kitus, tai yra netgi įkainota. Ta prasme, jie gauna, jiems už tai mokama*“ (2R).

**Nuolatinis mokymasis vieniems iš kitų** įrodo, kad patirties perdavimas funkcionuoja ne tik naujo darbuotojo adaptacijos laikotarpiu, bet yra tęstinė organizacijų veikla. Siekiant darbuotojų universalumo, skatinimas mokytis yra kasdienė bendra praktika, o atgarsį suranda vidinė iniciatyva, kai seminaruose padaliniai pristato naujoves: „*Ir net jei tų naujovių nelabai būna, tiesiog padaliniai pristato apie savo produktus ir teikiamas paslaugas*“ (4R). Patirties perdavimas tampa įmanomu dirbant tuose pačiuose projektuose bei rodant kitiems darbuotojams pavyzdį ar įtraukiant į tam tikras veiklas. Komandinis darbas leidžia stebėti, analizuoti ir mokytis vieniems iš kitų. Tą patį tikslą pasiekti padeda patirties turinčių ir neturinčių darbuotojų bendras dalyvavimas mokymuose bei patirties užfiksavimas dokumentuose.

Apibendrinant **darbuotojo potencialo vystymą**, galima teigti, kad principas atsiskleidė per 6 temas: darbuotojų ugdymo įprasminimas, darbuotojų ugdymo įgalinimas, darbuotojų ugdymo įvairiapusiškumas, darbuotojų ugdymo vertės aktualizavimas, patirties perdavimas ir gebėjimas įsidarbinti. Pripažįstamas naujų ir visapusiškų kompetencijų poreikis dėl besikeičiančių išorinės aplinkos sąlygų. Darbuotojų ugdymo įgalinimo kontekste išryškėja aktyvios priemonės identifikuoti ugdymo poreikį bei raginimai darbuotojams būti aktyviems. Derinant vidinius ir išorinius mokymus, pasiekama ugdymo formų ir metodų įvairovė. Organizacijoje identifikuojama ugdymo vertė, kuri siejama tiek su ekonominiais veiklos rezultatais, tiek su darbuotojų pasitenkinimu. Patirties perdavimas atsiskleidžia per įvadinį mokymą, nuolatinį mokymąsi vieniems iš kitų ir finansinį atlygį už patirties perdavimą (2 organizacijos). Gebėjimas įsidarbinti formuojasi tiek organizacijos pastangų dėka (sudaromos sąlygos įgyti formalų dokumentą bei dalyvauti mokymuose), tiek asmens pastangomis (užmegzti nauji ryšiai bei darbinė patirtis).

*Visi paminėti aspektai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų dabartinio potencialo ir ateities kompetencijų principo raiškai būdinga darbuotojų mokymo ir ugdymo sistema, apimanti poreikio identifikavimą, ugdymo metodų ir būdų heterogeniškumą, įvadinį ir nuolatinį mokymąsi vieniems iš kitų bei ugdymo vertės organizacijai ir darbuotojui suvokimą. Taip pat investuojama į darbuotojų ugdymą, net ir esant grėsmei prarasti intelektinį kapitalą. Tačiau nėra tikslinių tvarumo suvokimo mokymų bei tvarumo dedamoji nėra inkorporuojama į kitas mokymų temas.*

#### 4.1.13. Tvaraus žmonių išteklių valdymo raiškos iš organizacijos perspektyvos apibendrinimas

Kokybinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad organizacijose identifikuota tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiška. Kaip buvo minėta, nors tvarumas įmanomas atskirai kiekvienoje dedamojoje (ekonominėje, socialinėje, aplinkosauginėje), tačiau tvarumo prasmė glūdi būtent sąsajoje tarp dedamųjų. Be to, tvarumas, nors ir yra siekiamybė, tačiau tai nėra statinė būseną, atvirkščiai – jai būdingas dinamiškumas, vadinasi, principų raiška irgi varijuoja. Kokybinis tyrimas atskleidė nevienodą praktikų, kuriomis atsiskleidžia kiekvienas tvaraus žmonių išteklių valdymo principas, skaičių ir pobūdį. Tai nulemia netapąčią principų raišką. Atsižvelgiant į paminėtas tris ypatybes, kokybinio tyrimo rezultatai apibendrinami pagal tris aspektus: 3P lygiagretų realizavimą, principų raiškos dinamiškumą bei principų pasireiškimo organizacijose stiprumą.

**3P lygiagretus realizavimas.** Kaip jau buvo minėta, vadovaujantis 3E logika, kertinis tvaraus žmonių išteklių valdymo aspektas yra praktikų atitiktis visoms trims dedamosioms. Tokių praktikų organizacijų veikloje nėra identifikuota daug. 4.1 lentelėje pateikiamos praktikos tiesiogiai iliustruojančios trijų dedamųjų sujungimą, nereikia daryti jokių prielaidų, nėra mediatorių.

**4.1 lentelė.** Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų sujungimas pagal 3P lygiagretų realizavimą

Praktikos, jungiančios 3E – ekonominę, socialinę ir aplinkos dedamąsias	Citata
<b>Aplinką tausojanti darbo logistika/ Draugiški aplinkai sprendimai</b>	
Taupus vairavimas	„mūsų serviso žmonės labai daug praleidžia valandų ir kilometrų kelyje. Jie turėjo ekonominio vairavimo mokymus, kur labai tiesiogiai buvo rodoma, koks važiavimas padeda sutaupyti kuro, tau automatiškai sutaupo pinigėlių. Jie per mokymus galėjo pabandyti ir praktiškai. Kol kas tai ne visai įgyvendinta, bet iš principo buvo nuimami spidometro parodymai ir kuro sąnaudos“ (3R)
<b>Saugios darbo sąlygos / Draugiška darbuotojui fizinė aplinka</b>	
Planuojama chemikalų pilstymo virtuvė, siekiant išvengti nusideginimų rūgštimi	„teikiame regioninį projektą, kad būtų chemikalų nu virtuvė, kaip ją pavadinti, kad kuo mažiau būtų rankų darbo ir eee kuo saugesnis būtų tas chemikalų pilstymas, kad išvengti nu žmogaus apsideginimų druskos rūgštimi“ (8R)
<b>Kandidato resursų taupymas / Darbuotojas kaip lygiavertis partneris</b>	
Pirminė atranka arčiau gyvenamosios vietos	„<...> tiems, kurie dirba skyriuose – pirmas pokalbis vyksta su skyriaus vadovu, kad žmogui nereiktų važiuoti į Kauną, neturėtų išlaidų, negaištų laiko, tam, kad“ (1R)
Pirminė telefoninė atranka	„Jeigu kalbant apie gamybos darbuotojus, tai prieš pat pokalbį <...> paskambini, paaiškini, kokios būtų tos sąlygos, darbo sąlygos, pareigos, darbo laikas ir tiesiog būna, kad kad jau telefonu išsiaiškini, kad jau tai nedomina“ (8R)
Priklausomai nuo pareigybės vyksta vienas arba du pokalbiai	„Tai toks įžanginis būna telefonu, o paskui aaa aišku, priklausomai irgi nuo pareigybės,. Būna iš tikrųjų pokalbiai dviejų etapų arba vieno etapo. Aaa dažniausiai gamybos darbuotojus užtenka vieno pokalbio su jais“ (8R)

#### 4.1 lentelės tęsinys

<b>Tikslinių suinteresuotų šalių dalyvavimas atrankos pokalbyje / Darbuotojas kaip lygiavertis partneris</b>	
Jeigu darbo vieta Kaune, į pirminį pokalbį sukvičiama daugiau suinteresuotų šalių, kad būtų turimos skirtingas nuomonės	„O tie žmonės, kurie dirbs Kaune, dažniausiai mes į pirmą pokalbį pasistengiame sukviesti daugiau suinteresuotų pusių – skyriaus vadovas, Konsultacijų departamento direktorių. Kad iš to pirmo pokalbio turėti skirtingas nuomones ir nereikėtų iš tiesų žmogaus galbūt vaikyti, nes labai dažnai jie jautrūs“ (1R)
<b>Atsakymo (teigiamo / neigiamo) kandidatui, dalyvavusiam atrankoje, pateikimas/ Darbuotojas kaip lygiavertis partneris</b>	
Visada teigiamo ir neigiamo atsakymo kandidatams pateikimas	„Išipareigojame kandidatams bet koku atveju duoti atsakymą – ar jie pateko, ar nepateko į kitą etapą“ (3R)
Neigiamo atsakymo atveju visada padėkojama kandidatui	„Savaime suprantama, kad jie žino. Tai yra dažniausiai parašom ačiū, kad jūs su mumis susitikote, bet deja...“ (R7)
Po pokalbio informavimas apie atrankos eigą yra visuotinis per 2 savaites	„Per dvi savaites mes juos bet koku atveju informuojame, kaip vyksta atrankos eiga“ (4R)
Jeigu pokalbio metu matoma, kad žmogus netinka, jis apie tai informuojamas iš karto	„Jeigu pokalbio metu pamatom, kad žmogus tikrai nu ne į tą poziciją taiko, tada iškart susitariam, kad ne, neturim ką pasiūlyt.“ (4R)
Visi dalyvavę pokalbiuose gauna atsakymą dėl priimto atrankos sprendimo	„Jeigu pakvieti žmogų, jisai dalyvauja pokalbyje, tai po pokalbio būtinai, nesvarbu, koks tas būtų sprendimas, visi dalyvavę gauna atsakymą.“ (8R)
Elektroniniu paštu pranešama dalyvavusiems pirmame etape, kitiems – skambinama ir padėkojama	„<...>kurie tik pirmą etapą, buvo tik susitikimas. Tai elektroniniu paštu pranešam. O jeigu tikrai žmogus atėjo, skyrė daugiau laiko ir atliko užduotis, vis tiek virš valandos, ir du kartus atėjo, tai tada skambinam ir padėkojam“ (9R)

**Vystymosi dinamiškumas.** Kokybinis tyrimas patvirtino, kad tvarus žmonių išteklių valdymas nėra *status quo* būseną, *vice versa* konstruktui būdingas dinaminis vystymasis: organizacijos vienas praktikos modifikuoja, kitų – atsisako, taip pat sugalvoja ir taiko naujas. Praktikų gyvavimo ciklo determinantas paprastai yra visos 3E dedamosios, t. y. atsižvelgiama į organizacijos ekonomines galimybes, darbuotojų poreikius ir poveikį aplinkai. Planuojamų praktikų pavyzdžiai pateikiami 4.2 lent.

#### 4.2 lentelė. Planuojamos tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos

Planuojamos praktikos	Citata
<b>Sveikatos prevencinės priemonės / Sveikas darbuotojas</b>	
Planuojama įsigyti gimnastikos kamuolius	„Diskutuojama dabar nupirkti visiems padaliniais po gimnastikos kamuolį ir skiriant šiek tiek laiko nuo darbo stalo sėdėti, kad būtų balansas stuburui, nugarai.“ (3R)
<b>Saugios darbo sąlygos / Draugiška darbuotojui fizinė aplinka</b>	
Planuojama chemikalų pilstymo virtuvė, siekiant išvengti nusideginimų rūgštimi	„teikiame regioninį projektą, kad būtų chemikalų nu virtuvė, kaip ją pavadint, kad kuo mažiau būtų rankų darbo ir eee kuo saugesnis būtų tas chemikalų pilstymas, kad išvengti nu žmogaus apsideginimų druskos rūgštimi“ (8R)

## 4.2 lentelės tęsinys

<b>Fizinio aktyvumo skatinimas/ Sveikas žmogus</b>	
Planuojama įrengti erdvę sporto užsiėmimams	„laisvalaikiui įrengti vietą tokiems ale jogos, šokių užsiėmimams, kad žmonės per pietų pertrauką galėtų“ (4R)
Planuojamos mankštos lauke	„dabar planuojam vat dabar jau kai prasidės jau geresni oras vat mankštas daryti darbuotojams, kažkaip dar to neturėjom.“ (2R)
<b>Sveikatos žinių suteikimas/ Sveikas žmogus</b>	
Vyko ir planuojamos atnaujinti sveikos mitybos, fizinio aktyvumo vidinės paskaitos	„stengiamės jeigu būna kažkokie ar daryti tokias paskaitėles vidines, ta prasme, aaa šiaip tai dabar seniai, bet dabar vėl planuojam atnaujinti. Buvo ten, sakykim, sveikos mitybos, mūsų dietologė darė reiškia darė darbuotojams, aaaa buvo dėl mūsų kineziterapeutės dėl reiškia fizinio aktyvumo“ (2R)
<b>Steigiamos specialios pareigybės/ Konstruktyvus streso valdymas</b>	
Planuojamas psichologės įtraukimas	„Į darbą esame priėmė psichologė. Dar su ja kol kas nieko nenuveikėm žmonės labai. Ji reikalinga yra mūsų vienai iš paslaugų <...> puse etato, tai dar nesusidėliojom, kaip ji dirbs“ (2R)
Planuojamas medicinos gydytojo įtraukimas	„2014 m. priėmė 2 darbo medicinos gydytojus. Jie, kaip ir psichologė, teikia paslaugas į išorę, bet planuojame kažką sugalvoti ir dėl mūsų darbuotojų. Bet dar viskas idėjos lygyje.“ (2R)
<b>Galimo darbuotojų pakeitimo ateityje numatymas / Į ateitį orientuoti darbo santykiai</b>	
<b>Pavadinimų reglamentavimas/ Numatytas darbuotojų pavadinimas</b>	
Planuojamas pareigybių žemėlapis, kad organizacija žinotų darbuotojų galimą pakeitimą ekstra atveju / Planuojamas pareigybių žemėlapio sudarymas	„Šiuo metu su vadovais planuoju pasidaryti pareigybių žemėlapi, kad žinoti, kurį darbuotoją kuris kitas darbuotojas gali pakeisti ekstra atveju ir kokių kompetencijų jam reikia.“ (3R)
<b>Aktyvus darbuotojų dalyvavimas formuojant strategiją / Bendrumo jausmo puoselėjimas</b>	
Planuojama mokymuose vertybes, misiją, viziją išgryninti ir padaryti labiau gyvenimiškas	„<...> planuojam, va dabar, šiais metais, turėti mokymus aa išgryninti savo vertybes, savo misiją, viziją, tiesiog kad jos taptų labiau, labiau gyvenimiškos. Nu priimtinos.“ (8R)
<b>Bendras esamų ir buvusių darbuotojų renginys / Socialinių ryšių palaikymas su buvusiais darbuotojais</b>	
Planuojamas susitikimas visų esamų ir buvusių darbuotojų	„<...> čia kažkas tai sakė, kad reiktų pabandyt padaryt kažkokią tai šventę-sąskrydį su visais darbuotojais, kurie dirbo per tuos 10 metų“ (7R)
<b>Ugdymo metodų ir būdų įvairovė / Darbuotojų ugdymo įgalinimas</b>	
Artimiausiu metu pradės veikti elektroniniai mokymai vadovams ir darbuotojams, apimančias bendrąsias kompetencijas	„artimiausiu metu startuosime su dideliu bloku elektroninių mokymų online. Tai įvairių kryptių ir kompetencijų mokymai vadovams, darbuotojams, kaip vesti metinius pokalbius, pristatyti tyrimo rezultatus, kas yra saugumas elektroninėje erdvėje. Moduliai bus prieinami visą parą.“ (3R)

**Principų raiškos stiprumas.** Kokybinio tyrimo analizė leidžia suskirstyti tvaraus žmonių išteklių valdymo principus pagal jų išreikštumą: stipriai išreikti, vidutiniškai išreikšti ir silpnai išreikti. Stipriai išreikštiems principams priskiriami – žmonių išteklių tausojimas, ekonominio efektyvumo siekimas, darbuotojas kaip lygiavertis partneris, darbuotojų potencialo vystymas, partnerystė su išore, pagarba darbuotojui. Vidutiniškai išreikšti principai – ilgalaikiškumo orientacija, lankstumas,

darbuotojų bendradarbiavimas, darbuotojų dalyvavimas. Silpnai išreikšti principai – aplinkos tausojimas, darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas.

*Žmonių išteklių tausojimui* būdinga praktikų gausa ir heterogeniškumas, siekiant užtikrinti darbuotojo sveikatą, sukurti darbuotojui draugišką fizinę aplinką, padėti derinti darbą ir asmeninį gyvenimą bei konstruktyviai valdyti stresą, parodyti dėmesį darbuotojui bei suformuoti adekvatų darbo krūvį. Taikomos organizacinės priemonės, skiriamos finansinės lėšos, laikas ir dėmesys bei organizacijos ir darbuotojų požiūrių sinergija nulemia stiprų žmonių išteklių tausojimo išreikštumą.

Pelno siekiančių organizacijų prigimtis lemia jų *ekonominio efektyvumo siekimą*, pripažįstant, kad pelnas yra ne tik organizacijos gyvybingumo prielaida, bet ir faktorius, lemiantis taikomų praktikų pobūdį ir dydį. Akcentuojant organizacijos pelną, ekonominio efektyvumo siekimo principas priskiriamas prie stipriai išreikštų.

*Darbuotojui kaip lygiaverčiam partneriui* būdinga praktikų gausa ir įvairovė, skirta suinteresuotų šalių triadai: potencialiems, esamiems ir buvusiems organizacijos darbuotojams. Potencialių darbuotojų kaip lygiaverčių partnerių vertinimas atsiskleidžia taupant jų resursus, tikrinant gebėjimus ir žinias bei atvirai informuojant apie teigiamus ir neigiamus darbo aspektus. Esamų darbuotojų lygiavertiškumas atsiskleidžia per jų vertės suvokimą, kartu konstruktyviai vertinant darbuotojų klaidas ir darbo santykių nutraukimą. Buvę darbuotojai vertinami kaip organizacijos ambasadoriai, neeliminuojuot galimybių su jais tęsti socialinius, sukurti verslo ar atkurti darbo santykius. Visi paminėti aspektai palaiko darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio principo raiškos stiprų išreikštumą.

*Darbuotojų potencialo vystymas* išreiškiamas dabar reikiamų bei ateities kompetencijų vystymu, identifikuojuot ugdymo poreikį, taikant skirtingus ugdymo metodus ir būdus, stiprinant mokymų poveikį, skatinat ir sudarant sąlygas perduoti patirtį bei didinant darbuotojų gebėjimą įsidarbinti ateityje. Visa tai lemia darbuotojų potencialo ugdymo priskyrimą prie stipriai išreiktų principų grupės.

*Partnerystė su išore* apima tęstinius ir tikslinius santykius su plačiu suinteresuotų šalių ratu – švietimo institucijomis, vietos verslu, vietos bendruomene, tiekėjais, klientais, kitais fiziniais ar verslo asmenimis. Partnerystė orientuota į trumpalaikių ir ilgalaikių rezultatų dermę bei sietina su abipusės vertės kūrimu. Tai leidžia partnerystę su išore priskirti stipriai išreiktų principų grupei.

*Pagarba darbuotojui* pasižymi įvairovės valdymu iš esmės visuose darbo santykių valdymo etapuose – priėmimo, karjeros, mokymų, atlygio bei atleidimų. Nestigmatizuojant darbuotojų pagal sociodemografinės charakteristikas sukuriamą ne tik pagarbą aplinka, bet ir generuojama pridėtinė vertė organizacijai. Be to, pagarbos darbuotojui principas atsiskleidžia ir derinant darbuotojų ir organizacijos interesus. Paminėti aspektai leidžia pagarbą darbuotojams laikyti stipriai išreiktu principu.

*Ilgalaikiškumo orientacija* priskiriama vidutiniškai išreiktų principų grupei. Nors identifiukuotas organizacijos ir darbuotojų vertybių derinimas, į ateitį orientuoti darbo santykiai, patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimo priemonės, tačiau nėra vizijos kaip tvarumą panaudoti kaip naujų darbuotojų pritraukimo būdą. Pažymėtina, kad bendrumo jausmo kūrimui stinga konkrečių iniciatyvų, taip pat neišnaudojamas



darbo rinkos analizės potencialas. Be to, trūksta aiškios žmonių išteklių valdymo krypties, nesant sutartų ir formalizuotų žmonių išteklių valdymo strategijų.

*Lankstumo* principas irgi priskiriamas vidutiniškai išreikštų principų grupei. Tai sietina su lanksčių darbo formų stygiumi, darbo iš namų potencialo neišnaudojimu (tik dėl šeimos aplinkybių), retais rotacijos atvejais.

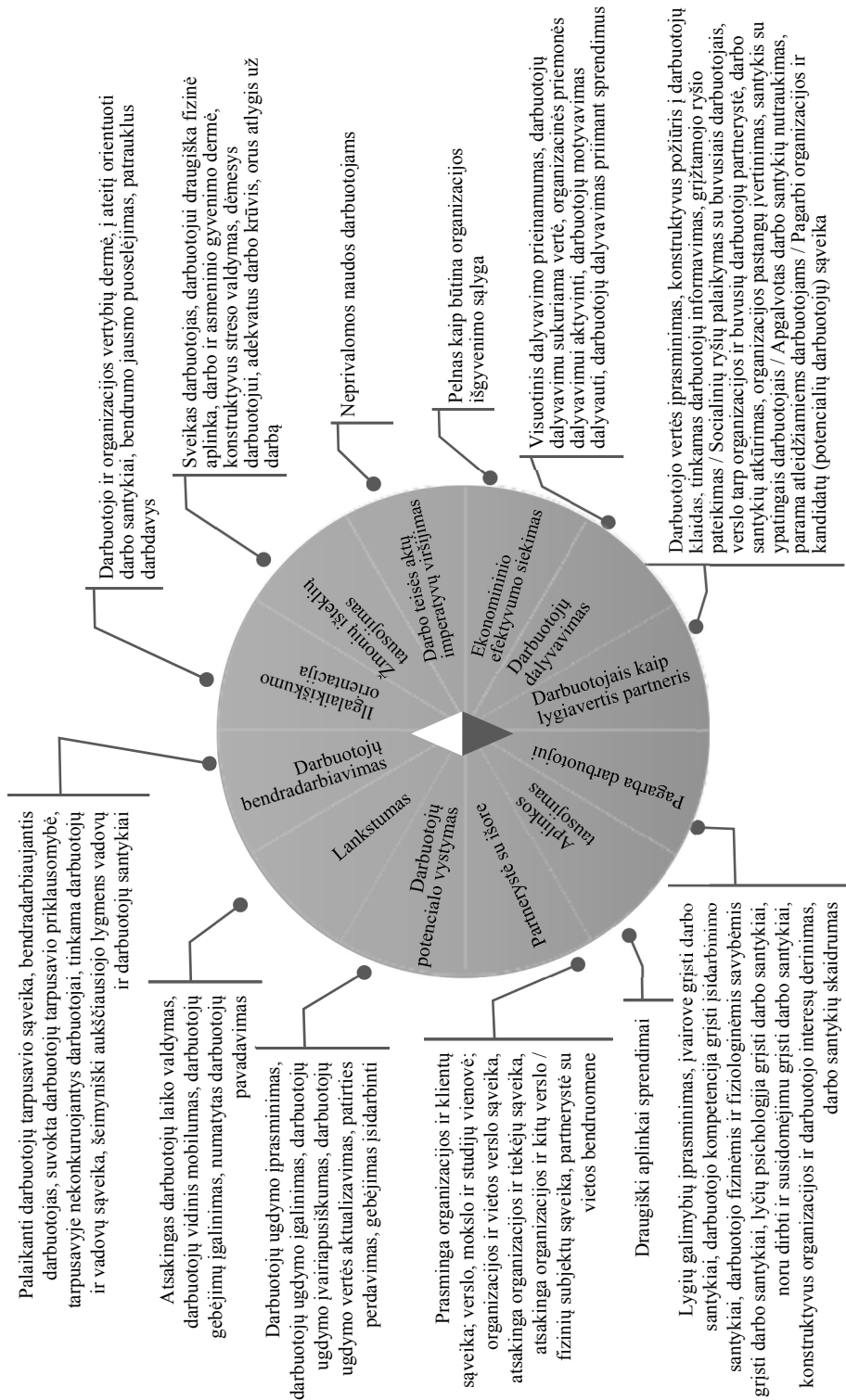
*Darbuotojų bendradarbiavimo* raiška yra vidutinė dėl keleto aspektų. Visų pirma, identifiкуotas sveikos konkurencijos tarp darbuotojų skatinimas. Be to, organizacijos taiko ribotą bendradarbiavimo skatinimo formų skaičių, juolab, kad iniciatyva labiau išplaukia iš pačių darbuotojų.

*Darbuotojų dalyvavimas* – kitas vidutiniškai išreikštas principas. Nors organizacijose užtikrinamas visuotinis darbuotojų dalyvavimo prieinamumas, tačiau nėra sistemos, kaip skatinti darbuotojus generuoti idėjas. Analogija galioja ir taikomų motyvacinių priemonių atveju.

*Aplinkos tausojimo* principas priskiriamas prie silpnai išreikštų principų. Tai lemia homogeniškos aplinkos tausojimo praktikos ir fokusavimasis bei stengimasis sušvelninti veiksmų pasekmes, o ne eliminuoti priežastis.

*Darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas* – dar vienas silpnai išreikštas principas. Organizacijos teikia neprivalomas naudas darbuotojams išimtinai Lietuvos Respublikos darbo kodekso pavyzdžiu, todėl stinga kompleksinių į darbuotojų tausojimą, užtikrinant jų išlaikymą ir atkūrimą ilgalaikėje perspektyvoje orientuotų praktikų.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybinio tyrimo rezultatų analizė pagal kiekvieną tvaraus žmonių išteklių valdymo principą ir rezultatų apibendrinimas pagal 3P lygiagretų realizavimą, principų raiškos dinamiškumą bei principų pasireiškimo organizacijose stiprumą leidžia teigti, kad organizacijose identifiкуotas tvaraus žmonių išteklių valdymo pasireiškimas, kuriam būdingas raiškos turinio skirtingumas ir intensyvumas. Atskirų principų raiškos organizacijos žmonių išteklių valdyme apibendrinimas leidžia sukonstruoti kokybinio tyrimo empirinių rezultatų modelį – empirika grįstą tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškos modelį (4.16 pav.), įgalinti susidaryti kompleksinį tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškos iš organizacijos vaizdą.



**4.16 pav.** Empirika grįstas tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškos modelis

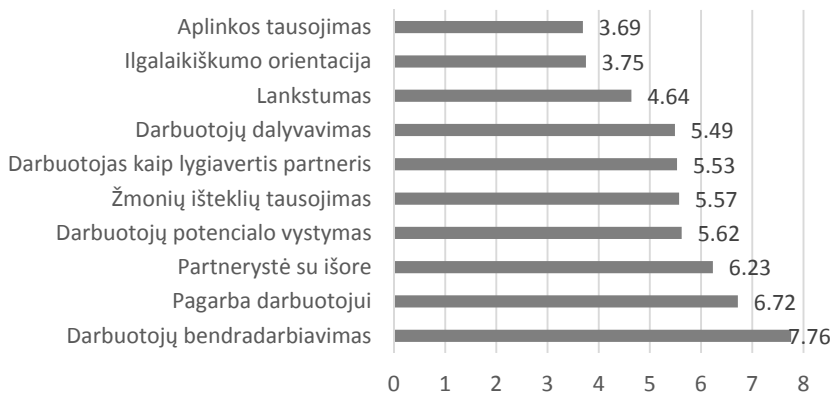
## 4.2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo raiška iš darbuotojo perspektyvos

### 4.2.1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiška

Prieš atliekant duomenų statistinę analizę buvo tikrinama analizuojamų kintamųjų skirstinių atitiktis normaliajam skirstiniui. Kaip matyti iš 27 priedo, skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo, tad duomenų analizei buvo naudojami neparametriniai kriterijai.

Siekiant atsakyti į klausimą, ar yra respondentų sutarimas vertinant tvaraus žmonių išteklių valdymo principus ir poveikį darbuotojams, taikytas Kendall W (konkordancijos) koeficientas, grįstas Friedman testu.

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad vertinant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raišką egzistuoja statistiškai reikšmingas suderinamumas tarp respondentų, nors jis ir labai silpnas ( $p < 0,05$ ;  $W = 0,184$ ). Respondentai labiausiai sutinka, kad organizacijose yra įgyvendinamos darbuotojų bendradarbiavimo praktikos (vidutinis rangas lygus 7,76), o mažiausiai pritaria tam, kad organizacijose taikomos aplinkos tausojimo praktikos (vidutinis rangas lygus 3,69) (4.17 pav.)



4.17 pav. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų vidutiniai rangai

Kiekybiniame tyrime išryškėjęs vertinimo atotrūkis tarp vidutinių rangų leidžia principų raišką suskirstyti į tris grupes: stipriai išreikšti – darbuotojų bendradarbiavimas, pagarba darbuotojui ir partnerystė su išore (vidutiniai rangai nuo 7,76 iki 6,23); vidutiniškai išreikšti – darbuotojų potencialo vystymas, žmonių išteklių tausojimas, darbuotojas kaip lygiavertis partneris ir darbuotojų dalyvavimas (vidutiniai rangai nuo 5,62 iki 5,49); silpnai išreikšti – lankstumas, ilgalaikiškumo orientacija ir aplinkos tausojimas (vidutiniai rangai nuo 4,64 iki 3,69)

Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų pasiskirstymui tarp tiriamųjų sociodemografinių charakteristikų nustatyti buvo naudojamas neparametrinis (Kruskal Wallis) (tarp daugiau nei dviejų grupių) ir Mann-Whitney (tarp dviejų grupių) kriterijus. Analizuotos šios sociodemografinės charakteristikos: lytis, vadovaujамųjų pareigų ėjimas, darbo sutarties terminas, vaikų turėjimas, amžius, išsilavinimas ir darbo organizacijoje trukmė.

Vyrų ir moterų tvaraus žmonių išteklių valdymo principų vertinimo palyginimas pateikiamas 28 priede. Tyrimo rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vyrų ir moterų yra vertinant tik partnerystės su išore principo raišką ( $p < 0,05$ ) – moterys labiau pritaria, kad organizacijos vykdo partnerystės su išore projektus.

Darbuotojų, užimančių ir neužimančių vadovaujamas pareigas, tvaraus žmonių išteklių valdymo principų vertinimo lyginimas pateikiamas 4.3 lent.

**4.3 lentelė.** Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų vertinimo lyginimas priklausomai nuo užimamų pareigų

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai		Statistiniai rodikliai		
	Taip	Ne	Mann-Whitney (U) testas	Z reikšmė	Reikšmingumo lygmuo (p)
Ilgalaikiškumo orientacija	150,07	112,52	3311,500	-3,491	,000
Žmonių išteklių tausojimas	168,51	122,76	3266,000	-3,792	,000
Aplinkos tausojimas	142,34	111,93	3501,500	-2,852	,004
Darbuotojų dalyvavimas	134,80	103,35	3035,000	-3,102	,002
Darbuotojais kaip lygiavertis partneris	132,47	97,03	2516,000	-3,576	,000
Darbuotojų bendradarbiavimas	187,66	163,62	7158,000	-1,883	,060
Darbuotojų potencialo vystymas	135,26	102,23	2843,500	-3,224	,001
Lankstumas	143,95	135,17	5760,000	-0,766	,444
Partnerystė su išore	101,37	78,88	1937,500	-2,700	,007
Pagarba darbuotojui	129,59	92,99	2796,000	-3,760	,000
Darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas	203,21	165,61	6916,500	-2,903	,004

Kaip matome iš 4.3 lent., tyrimo rezultatai rodo, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo ( $p > 0,05$ ) vadovujančių ir nevadovujančių pareigų darbuotojams vertinant darbuotojų bendradarbiavimo ir lankstumo principų raiškas. Tačiau visų kitų principų raišką vadovujančių pareigų darbuotojai vertina geriau nei darbuotojai, neužimantys vadovujančių pareigų.

Analizuojant duomenis nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp darbo sutarties termino (terminuota, neterminuota) ir tvaraus žmonių išteklių valdymo principų vertinimo ( $p > 0,05$ ) (29 priedas). Atlikta statistinė analizė parodė, kad statistiškai reikšmingas skirtumas yra tarp fakto, kad respondentai turi vaikų ir ilgalaikiškumo orientacijos bei aplinkos tausojimo principų vertinimo ( $p < 0,05$ ) (30 priedas): respondentai, turintys vaikų, labiau sutinka dėl minėtų principų praktiškų egzistavimo.

Analizuojant duomenis taip pat buvo lyginamas tvaraus žmonių išteklių valdymo principų vertinimas pagal respondentų amžių (31 priedas). Tyrimo rezultatai rodo, jog statistiškai reikšmingas skirtumas yra vertinant tik aplinkos tausojimo principą – darbuotojai, kurių amžius yra nuo 55 m. iki pensinio labiausiai pritaria, kad organizacijose taikomos aplinkos tausojimo praktikos, tuo tarpu mažiausiai pritaria asmenys, patenkantys į amžiaus iki 24 m. grupę.

Analizuojant duomenis lyginamas tvaraus žmonių išteklių valdymo principų vertinimas pagal respondentų išsilavinimą (32 priedas). Tyrimo rezultatai rodo, jog statistiškai reikšmingas skirtumas yra vertinant ilgalaikiškumo orientacijos, žmonių išteklių tausojimo, darbuotojų dalyvavimo, darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio, lankstumo, partnerystės su išore, pagarbos darbuotojui principus ( $p < 0,05$ ).

Analizuojant principų vertinimą pagal šeimyninę padėtį (33 priedas), reikia pastebėti, kad vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi tik aplinkos tausojimo principo atveju ( $p < 0,05$ ).

Atlikta statistinė analizė parodė, kad statistiškai reikšmingas skirtumas tarp respondentų, išdirbusių organizacijose skirtingą laikotarpį, yra vertinant tik partnerystės su išore principo pasireiškimą – darbuotojai, išdirbę daugiau kaip 10 metų labiausiai pritaria, kad organizacijos palaiko santykius su išore (34 priedas).

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojai labiausiai sutinka, kad organizacijose įgyvendinamos darbuotojų bendradarbiavimo praktikos. Analizuojant principų vertinimo palyginimą skirtingose sociodemografinėse respondentų grupėse, identifikuoti pavieniai statistiškai reikšmingi skirtumai.

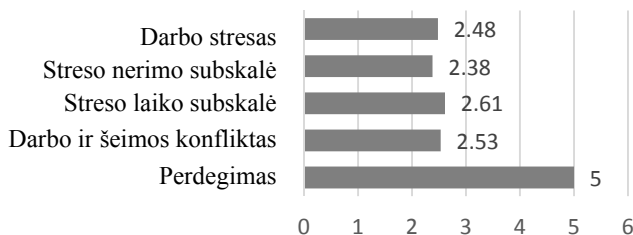
#### 4.2.2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikio darbuotojams raiška

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad vertinant teigiamą poveikį darbuotojams egzistuoja statistiškai reikšmingas suderinamumas tarp respondentų, nors jis ir yra labai silpnas ( $p < 0,05$ ;  $W = 0,210$ ). Respondentai aukščiausiai vertina pasitenkinimą darbu (vidutinis rangas lygus 5,97), o prasčiausiai vertina subjektyvią gerovę (vidutinis rangas lygus 3,33) (4.18 pav.)



4.18 pav. Teigiamo poveikio darbuotojams vidutiniai rangai

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad vertinant neigiamą poveikį darbuotojams egzistuoja statistiškai reikšmingas suderinamumas tarp respondentų, kuris yra vidutinis ( $p < 0,05$ ;  $W = 0,554$ ). Analizuojant neigiamo poveikio skales, respondentai labiausiai jaučia perdegimą (vidutinis rangas lygus 5,00), tuo tarpu mažiausiai patiria darbo stresą (vidutinis rangas lygus 2,48) (4.19 pav.)



4.19 pav. Neigiamo poveikio darbuotojams vidutiniai rangai

Poveikio darbuotojams raiškos pasiskirstymui tarp tiriamųjų sociodemografinių charakteristikų nustatyti buvo naudojamas neparametrinis (Kruskal Wallis) (tarp daugiau nei dviejų grupių) ir Mann-Whitney (tarp dviejų grupių) kriterijus. Analizuotos šios sociodemografinės charakteristikos: lytis, pareigų pobūdis, darbo sutarties terminas, vaikų turėjimas, amžius, išsilavinimas ir darbo organizacijoje trukmė.

Analizuojant poveikio darbuotojams vertinimą pagal lytį (35 priedas), reikia pastebėti, kad vyrų ir moterų vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi vertinant organizacinį išsipareigojimą, pasitenkinimą darbu ir perdegimą ( $p < 0,05$ ) – moterys yra labiau išsipareigojusios organizacijai, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu bei mažesnę perdegimą. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo užimamų pareigų pateikiamas 4.4 lent.

4.4 lentelė. Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo užimamų pareigų

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai		Statistiniai rodikliai		
	Taip	Ne	Mann-Whitney (U) testas	Z reikšmė	Reikšmingumo lygmuo (p)
Ar užimate vadovaujančias pareigas?					
Darbo stresas	153,05	182,10	7536,000	-2,047	,041
Streso laiko skalė	147,44	185,05	7188,000	-2,675	,007
Streso nerimo skalė	166,24	184,72	8457,000	-1,297	,195
Darbo ir šeimos konfliktas	148,76	185,69	7095,500	-2,556	,011
Pasitikėjimas organizacija	191,16	143,00	4267,000	-3,604	,000
Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	214,37	163,48	6077,500	-3,741	,000
Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	196,93	149,49	4826,500	-3,617	,000
Pasitikėjimo organizacija kompetencijos subskalė	220,93	170,36	6470,500	-3,781	,000
Organizacinis išsipareigojimas	202,48	156,98	5685,000	-3,321	,001
Pasitenkinimas darbu	234,79	169,63	5998,500	-4,772	,000
Subjektyvi gerovė	221,15	171,41	6656,000	-3,477	,001
Perdegimas	129,41	187,91	6137,000	-4,124	,000
Perdegimo išsekimo subskalė	162,79	183,66	8240,000	-1,488	,137
Perdegimo cinizmo subskalė	149,04	187,76	7373,500	-2,835	,005
Perdegimo profesinio efektyvumo subskalė	226,23	171,44	6537,500	-4,040	,000
Sveikata	190,67	177,21	8377,000	-1,066	,286

Kaip matome iš 4.4 lent., tyrimo rezultatai rodo, jog nėra statistiškai reikšmingo skirtumo ( $p > 0,05$ ) vadovaujančių ir nevadovaujančių pareigų darbuotojams vertinant darbo ir šeimos konfliktą, sveikatą bei darbo streso nerimo subskalę ir perdegimo cinizmo bei profesinio efektyvumo subskales. Tačiau jeigu nevadovaujančių pareigų darbuotojai jaučia didesnę darbo stresą (taip pat stresą dėl laiko stygiaus) bei didesnę perdegimą, tai vadovaujančių pareigų darbuotojai jaučia didesnę pasitikėjimą organizacija, didesnę pasitenkinimą darbu ir organizacinį įsipareigojimą bei subjektyvią gerovę.

Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo darbo organizacijoje trukmės pateikiamas 4.5 lent.

**4.5 lentelė.** Poveikio darbuotojams vertinimo lyginimas priklausomai nuo darbo organizacijoje trukmės

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai				Statistiniai rodikliai		
	Mažiau nei 1 m.	1-5 m.	6-10 m.	Daugiau nei 10 m.	Chi-Square	df	Reikšmingumo lygmuo (p)
Darbo stresas	146,75	181,84	211,54	146,91	19,279	3	,000
Streso laiko subskalė	160,95	185,03	210,85	139,11	19,321	3	,000
Streso nerimo subskalė	146,61	185,18	212,03	164,23	14,991	3	,002
Darbo ir šeimos konfliktas	149,03	190,32	199,61	158,05	11,411	3	,010
Pasitikėjimas organizacija	162,61	144,68	147,10	182,23	7,939	3	,047
Pasitikėjimas organizacija (sąžiningumas)	190,55	170,36	171,72	185,20	2,100	3	,552
Pasitikėjimas organizacija (patikimumas)	167,62	148,81	154,08	194,88	11,608	3	,009
Pasitikėjimas organizacija (kompetencija)	190,76	170,27	179,64	213,36	8,873	3	,031
Organizacinis įsipareigojimas	189,40	148,41	172,44	196,25	13,378	3	,004
Pasitenkinimas darbu	197,70	173,48	185,05	201,02	4,384	3	,223
Subjektyvi gerovė	195,80	176,82	169,70	212,17	7,456	3	,059
Perdegimas	157,65	199,38	179,12	148,47	13,086	3	,004
Perdegimo išsekimo subskalė	138,63	197,31	198,16	152,40	18,951	3	,000
Perdegimo cinizmo subskalė	155,66	191,51	185,83	181,88	4,694	3	,196
Perdegimo profesinio efektyvumo subskalė	185,71	169,63	187,81	216,89	10,123	3	,018
Sveikata	191,24	184,83	170,97	187,93	2,233	3	,525

Kaip matome iš 4.5 lentelės, nėra statistiškai reikšmingo skirtumo ( $p > 0,05$ ) respondentams, išdirbusiems organizacijose skirtingą laikotarpį, vertinant pasitenkinimą darbu, subjektyvią gerovę ir sveikatą bei pasitikėjimo sąžiningumo subskalę. Tačiau kitais atvejais atsiskleidė statistiškai reikšmingi skirtumai ( $p < 0,05$ ): stresą bei darbo ir šeimos konfliktą labiausiai patiria darbuotojai, turintys 6-10 metų darbinę patirtį tirtose organizacijose. Tuo tarpu daugiau nei 10 metų organizacijose dirbantys darbuotojai labiausiai pasitiki organizacija ir jaučia didžiausią organizacinį įsipareigojimą.

Analizuojant poveikio darbuotojams vertinimą pagal darbo sutarties terminą (36 priedas), reikia pastebėti, kad darbuotojų, dirbančių pagal terminuotą ir neterminuotą darbo sutartį vertinimai statistiškai reikšmingai skiriasi vertinant subjektyvią gerovę ir perdegimo cinizmo skalę ( $p < 0,05$ ). Subjektyvią gerovę labiau jaučia dirbantieji pagal terminuotą darbo sutartį, tuo tarpu cinizmą labiau išreiškė tie, kurių darbo sutartis yra neterminuota.

Analizuojant tyrimo rezultatus pagal respondentų amžių (37 priedas), nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp atskirų amžiaus grupių vertinant patiriamą poveikį. Ta pati situacija yra ir vertinant pagal šeimyninę padėtį (38 priedas).

Nagrinėjant poveikio darbuotojams vertinimą pagal išsilavinimą (39 priedas), tikslinga pastebėti, kad statistiškai reikšmingo skirtumo nėra vertinant stresą bei streso nerimo subskalę ir perdegimo išsekimo bei cinizmo subskales ( $p < 0,05$ ). Tuo tarpu darbo ir šeimos konfliktą labiausiai jaučia darbuotojai, turintys tik pagrindinį išsilavinimą, o organizacinį įsipareigojimą, pasitenkinimą darbu bei subjektyvią gerovę – darbuotojai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojai labiausia jaučia perdegimą, o mažiausiai – darbo stresą. Analizuojant poveikio darbuotojams vertinimo palyginimą skirtingose sociodemografinėse respondentų grupėse, identifikuoti tam tikri statistiškai reikšmingi skirtumai, ypač susiję su pareigų pobūdžiu ir darbo organizacijoje trukme.

#### **4.2.3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams ryšys**

Apskaičiuoti koreliacijos koeficientai tarp atskirų žmonių išteklių valdymo principų ir teigiamo bei neigiamo poveikio darbuotojams dedamųjų pateikiami 4.6 lent. ir 4.7 lent.

Darbuotojų darbo stresas statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su visais tvaraus žmonių išteklių valdymo principais, išskyrus aplinkos tausojimo. Tačiau dominuoja labai silpnas ( $r < 0,2$ ) arba silpnas (nuo  $r < 0,2$  iki  $r < 0,4$ ) ryšys. Darbuotojų darbo stresas statistiškai stipriausiai koreliuoja su žmonių išteklių tausojimo principu ( $r = -0,393$ ,  $p < 0,01$ ), o silpniausiai – su partnerystės su išore principu ( $r = -0,154$ ,  $p < 0,05$ ). Taigi, matyti, kad didėjant atskirų tvarumo principų raiškai (išskyrus aplinkos tausojimo), darbuotojai patiria mažiau streso, tačiau ryšys yra iš esmės silpnas.



**4.6 lentelė.** Koreliacija tarp konkrečių tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir neigiamo poveikio darbuotojams dedamųjų

	Darbo stresas	Darbo laiko streso subskalė	Darbo streso nerimo subskalė	Darbo ir šeimos konfliktas	Perdegimas	Perdegimo išsekimo subskalė	Perdegimo cinizmo subskalė	Perdegimo profesinio efektyvumo subskalė
Ilgalaikiškumo orientacija	-,211**	-,144*	-,223**	-,291**	-,328**	-,235**	-,444**	-,166**
Žmonių tausojimas	-,393**	-,320**	-,403**	-,369**	-,455**	-,335**	-,439**	-,293**
Aplinkos tausojimas	-,113	-,080	-,111	-,125	-,160*	-,110	-,260**	-,044
Darbuotojų dalyvavimas	-,235**	-,194**	-,234**	-,277**	-,401**	-,245**	-,461**	-,304**
Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	-,364**	-,355**	-,333**	-,379**	-,470**	-,416**	-,371**	-,363**
Darbuotojų bendradarbiavimas	-,206**	-,152**	-,234**	-,236**	-,396**	-,188**	-,298**	-,341**
Darbuotojų potencialo vystymas	-,270**	-,200**	-,263**	-,244**	-,429**	-,257**	-,425**	-,324**
Lankstumas	-,203**	-,126*	-,223**	-,236**	-,335**	-,275**	-,230**	-,304**
Partnerystė su išore	-,154*	-,099	-,164*	-,167*	-,455**	-,084	-,321**	-,440**
Pagarbus požiūris į darbuotoją	-,328**	-,235**	-,344**	-,322**	-,507**	-,298**	-,432**	-,355**

\*\*p<0,01, \*p<0,05

**4.7 lentelė.** Koreliacija tarp konkrečių tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir teigiamo poveikio darbuotojams dedamųjų

	Pasitikėjimas organizacija	Pastikėjimo organizacija subskalės			Organizacinis išpareigojimas	Pasitenkinimas darbu	Subjektyvi gerovė	Sveikata
		sąžiningumo	patikimumo	kompetencijos				
Ilgalaikiškumo orientacija	,537**	,476**	,499**	,492**	,534**	,330**	,278**	,151*
Žmonių tausojimas	,641**	,579**	,583**	,588**	,609**	,438**	,381**	,252**
Aplinkos tausojimas	,392**	,422**	,277**	,297**	,356**	,237**	,075	,056
Darbuotojų dalyvavimas	,715**	,680**	,642**	,596**	,637**	,484**	,389**	,238**
Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	,721**	,693**	,661**	,580**	,625**	,467**	,461**	,373**
Darbuotojų bendradarbiavimas	,486**	,471**	,467**	,466**	,500**	,501**	,300**	,257**
Darbuotojų potencialo vystymas	,636**	,595**	,546**	,598**	,655**	,455**	,425**	,195**
Lankstumas	,296**	,310**	,314**	,296**	,318**	,310**	,268**	,198**
Partnerystė su išore	,529**	,440**	,426**	,525**	,459**	,456**	,316**	,183*
Pagarbus požiūris į darbuotoją	,652**	,581**	,594**	,564**	,626**	,457**	,472**	,269**

\*\*p<0,01, \*p<0,05

Darbo ir šeimos konfliktas statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su visais tvaraus žmonių išteklių valdymo principais, išskyrus aplinkos tausojimo. Tačiau kaip ir darbo streso atveju dominuoja labai silpnas arba silpnas ryšys. Darbo ir šeimos konfliktas statistiškai stipriausiai koreliuoja su darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio traktavimu ( $r=-0,379$ ,  $p<0,01$ ), o silpniausiai su partnerystės su išore principu ( $r=-0,167$ ,  $p<0,05$ ). Taigi, darbuotojai patirs mažesnę darbo ir šeimos konfliktą didėjant atskirų tvaraus žmonių išteklių valdymo principų (išskyrus aplinkos tausojimo) raiškai, tačiau, kaip ir streso atveju, ryšys iš esmės yra silpnas.

Darbuotojų perdegimas statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su visais tvaraus žmonių išteklių valdymo principais ir dominuoja vidutinio stiprumo ryšys. Statistiškai stipriausiai koreliuoja su pagarbiu požiūriu į darbuotoją ( $r=-0,507$ ,  $p<0,01$ ), o silpniausiai su aplinkos tausojimu principu ( $r=-0,160$ ,  $p<0,05$ ). Taigi, darbuotojai jaučia didesnę perdegimą, jeigu žmonės yra mažiau tausojami, sprendimai ir veiksmai nėra orientuoti į ateitį, darbuotojas nėra vertinamas kaip lygiavertis partneris, nėra pagarbos žmogui, darbuotojai nėra ugdomi, neužtikrinamas darbo santykių lankstumas, darbuotojų santykiai negrindžiami bendradarbiavimu, darbuotojai neįtraukiami į organizacijos veiklą.

Analizuojant atskirų tvaraus žmonių išteklių principų ir pozityvaus poveikio darbuotojams dedamųjų sąsajas, išryškėja kitos tendencijos, susijusios su ryšio stiprumu (4.7 lent.).

Pasitikėjimas organizacija statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visais tvaraus žmonių išteklių valdymo principais, nėra labai silpno ryšio, o vyrauja vidutinio stiprumo ryšys (nuo  $r=0,486$  iki  $r=0,652$ ,  $p<0,01$ ). Stiprus ryšys yra tarp pasitikėjimo organizacija ir darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio traktavimo ( $r=0,721$ ,  $p<0,01$ ) bei darbuotojų dalyvavimo ( $r=0,715$ ,  $p<0,01$ ). Silpnai statistiškai koreliuoja su lankstumu ( $r=0,296$ ,  $p<0,01$ ) ir aplinkos tausojimu ( $r=0,392$ ,  $p<0,01$ ). Taigi matome, kad didėjant atskirų tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškai, auga darbuotojų pasitikėjimas organizacija.

Organizacinis įsipareigojimas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visais tvaraus žmonių išteklių valdymo principais – silpnas ryšys yra su lankstumu ( $r=0,318$ ,  $p<0,01$ ) bei aplinkos tausojimu ( $r=0,356$ ,  $p<0,01$ ). Kitų principų atveju vyrauja vidutinio stiprumo ryšys (nuo  $r=0,459$  iki  $r=0,655$ ,  $p<0,01$ ).

Bendras pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visais tvaraus žmonių išteklių valdymo principais, tačiau ryšio stiprumas yra silpnas arba vidutinis. Silpnas ryšys yra su aplinkos tausojimu ( $r=0,237$ ,  $p<0,01$ ), ilgalaikiškumo orientacija ( $r=0,330$ ,  $p<0,01$ ) ir lankstumo užtikrinimu ( $r=0,310$ ,  $p<0,01$ ).

Subjektyvi gerovė statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi su visais tvaraus žmonių išteklių valdymo principais, išskyrus aplinkos tausojimo. Vyrauja silpnas ryšys (6 principų atveju), o tarp subjektyvios gerovės ir darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio ( $r=0,461$ ,  $p<0,01$ ), darbuotojų potencialo vystymo ( $r=0,425$ ,  $p<0,01$ ) ir pagarbaus požiūrio į darbuotoją ( $r=0,472$ ,  $p<0,01$ ) yra vidutinio stiprumo ryšys.

Sveikatos būklė statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi su visais tvaraus žmonių išteklių valdymo principais, išskyrus aplinkos tausojimo. Tačiau ryšys yra

labai silpnas (4 atvejais), arba silpnas (5 atvejais). Statistiškai stipriausiai koreliuoja su darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio traktavimu ( $r=0,373$ ,  $p<0,01$ ), o silpniausiai - su ilgalaikiškumo orientacijos principu ( $r=-0,151$ ,  $p<0,05$ ).

Analizuojant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų visumos ir poveikio darbuotojams sąsajas, išryškėja keletas tendencijų (4.8 lent.).

**4.8 lentelė.** Koreliacija tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams

Poveikis darbuotojams	Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai
Darbo stresas	-,262*
Darbo ir šeimos konfliktas	-,291**
Perdegimas	-,431**
Neigiamas poveikis darbuotojams	-,441**
Pasitikėjimas organizacija	,791**
Organizacinis įsipareigojimas	,691**
Pasitenkinimas darbu	,473**
Subjektyvi gerovė	,458**
Sveikata	,198
Teigiamas poveikis darbuotojams	,668**

\*\* $p<0,01$ , \* $p<0,05$

Tvaraus žmonių išteklių valdymo principų visuma statistiškai reikšmingai neigiamai susijusi su kiekviena iš neigiamo poveikio darbuotojams dedamųjų (4.8 lent.) – darbo streso ( $r=-0,262$ ,  $p<0,05$ ) bei darbo ir šeimos konflikto ( $r=-0,291$ ,  $p<0,01$ ) atveju vyrauja silpnas ryšys, o perdegimo ( $r=-0,431$ ,  $p<0,01$ ) – vidutinio stiprumo ryšys. Žvelgiant per teigiamo poveikio prizmę, tvaraus žmonių išteklių valdymo principų visuma statistiškai reikšmingai teigiamai susijusi su kiekviena iš teigiamo poveikio darbuotojams dedamųjų (išimtis – sveikata, kai nėra statistiškai reikšmingo ryšio) – vyrauja vidutinio stiprumo ryšys, o pasitikėjimo organizacija atveju – stiprus ryšys ( $r=0,791$ ,  $p<0,01$ ).

Kaip matoma iš 4.8 lent., tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškai didėjant, mažėja neigiamas poveikis darbuotojams ( $r=-0,441$ ,  $p<0,01$ ) ir didėja teigiamas poveikis ( $r=0,668$ ,  $p<0,01$ ). Tai reiškia, kad didėjant principų raiškai, sprendžiama poveikio dvilypumo problemika – darbuotojai jaučia didesnę teigiamą ir mažesnę neigiamą poveikį.

Apibendrinant hipotezių pasitvirtinimą, galima teigti, jog:

1. **H1, H2 ir H3 hipotezės pasitvirtino** – didėjant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškai, mažėja stresas, darbo ir šeimos konfliktas bei perdegimas. Tačiau žvelgiant per atskirų principų sąsają su poveikio darbuotojams dedamosiomis, galima teigti, kad:

– darbuotojai patiria mažiau streso bei jaučia mažesnę darbo ir šeimos konfliktą, kai atskiri principai, išskyrus aplinkos tausojimą (nėra statistiškai reikšmingo ryšio) organizacijos žmonių išteklių valdyme yra labiau išreikšti;

– darbuotojai jaučia mažesnę perdegimą, kai atskiri tvaraus žmonių išteklių valdymo principai organizacijoje yra labiau išreikšti.

2. **H4, H5, H6 ir H7 hipotezės pasitvirtino** – didėjant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškai, darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, pasitikėjimą organizacija, organizacinį įsipareigojimą ir subjektyvią gerovę. Žvelgiant per atskirų principų sąsają su poveikio darbuotojams dedamosiomis, galima teigti, kad:

– darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, yra labiau įsipareigoję organizacijai bei labiau pasitiki organizacija, kai atskiri tvaraus žmonių išteklių valdymo principai organizacijoje yra labiau išreikšti;

– darbuotojai jaučia didesnę subjektyvią gerovę, kai atskiri principai organizacijoje yra labiau išreikšti (negalioja aplinkos tausojimo principui, kadangi nėra statistiškai reikšmingo ryšio).

3. **H8 hipotezė nepasitvirtino.** Tai, kad tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiška nekoreliuoja su sveikatos konstruktu, galima paaiškinti tuo, kad sveikatos problemų priežastimis, be darbo, paprastai įvardijama daug kitų aspektų. Žvelgiant per atskirų principų sąsają su sveikata, galima teigti, kad darbuotojų sveikata yra geresnė, kai pavieniai principai organizacijos žmonių išteklių valdyme yra labiau išreikšti (negalioja aplinkos tausojimo principui, kadangi nėra statistiškai reikšmingo ryšio).

4. **H9 ir H10 hipotezės pasitvirtino** – didėjant tvarumo principų raiškai, didėja teigiamas bei mažėja neigiamas poveikis darbuotojams.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos, siekdamos pozityviai spręsti dvilypio poveikio darbuotojams problemiką, turi implikuoti tvarumo dimensiją į žmonių išteklių valdymą, kadangi didėjant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškai, didėja teigiamas ir mažėja neigiamas poveikis darbuotojams.

### **4.3. Tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme empirinės išvalgos**

Disertacijoje taikyta mišrių tyrimų prieiga, jungianti kokybinį ir kiekybinį tyrimo metodus, leido kompleksiskai atskleisti tvarumo dimensiją organizacijos žmonių išteklių valdyme. Kokybinis tyrimas leido identifikuoti tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raišką iš organizacijos perspektyvos. Kiekybinis tyrimas leido nustatyti, kaip darbuotojai vertina principų raišką ir kokį poveikį jie patiria. Tačiau abu tyrimai „pastiprina“ vienas kitą, nes tai, kaip darbuotojai vertina principus ir kaip jie jaučiasi galima pagrįsti personalo vadovų (organizacijų vadovų) atskleista principų raiška. Galima ir *vice versa* situacija – poveikis darbuotojams ir darbuotojų sutikimas (nesutikimas) dėl principų raiškos patvirtina (nepatvirtina) principų taikymą organizacijose.

Analizuojant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raišką didelių neatitikimų tarp skirtingų respondentų grupių nenustatyta. Toliau pateikiamas palyginamas tarp principų raiškos išreikštumo pagal kokybinio tyrimo rezultatus ir kiekybinio tyrimo rezultatus (stipriai, vidutiniškai ir silpnai išreikšti principai).

Nors darbuotojai labiausiai pritaria, kad organizacijose pasireiškia darbuotojų bendradarbiavimo principas (vidutinis rangas lygus 7,76), tačiau kokybiniame tyrime išryškėjęs sveikos konkurencijos tarp darbuotojų protegavimas ir ribotas

bendradarbiavimo skatinimo formų skaičius (juolab, kad iniciatyvą rodo daugiau darbuotojai) leidžia šį principą priskirti vidutinės raiškos principų grupei. Pagarba darbuotojui (vidutinis rangas lygus 6,72) ir partnerystė su išore (vidutinis rangas lygus 6,23) yra aukštai vertinami darbuotojų bei pasižymi stipriu išreikštumu pagal kokybinio tyrimo duomenis.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatai taip pat sutampa dėl darbuotojų dalyvavimo raiškos, priskiriant dalyvavimą vidutiniškai išreikštų principų grupei. Nors kokybinio tyrimo rezultatai leidžia principus – darbuotojas kaip lygiavertis partneris, žmonių išteklių tausojimas ir darbuotojų potencialo vystymas – laikyti stipriai išreikštais, tačiau darbuotojai laikosi griežtesnės pozicijos vertindami juos tik kaip vidutiniškai pasireiškiančius. Analogija dėl ilgalaikiškumo ir lankstumo principų – darbuotojai priskiria silpnai išreikštiems, nors kokybinis tyrimas įvertina juos kaip vidutinės raiškos. Dermė egzistuoja tarp silpnai išreikto principo - prasčiausiai darbuotojai vertina aplinkos tausojimo principą, o tai atitinka kokybinio tyrimo rezultatus.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai dėl tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškos pasižymi visiškai atitiktimi arba „vieno laiptelio“ vertinimo skirtumu: dermė yra vertinant pagarbą darbuotojui, partnerystę su išore, darbuotojų dalyvavimą ir aplinkos tausojimą; kitų principų atveju identifikuotas „vieno laiptelio“ vertinimo skirtumas, geresnį įvertį nustatant pagal kokybinio tyrimo rezultatus (išimtis – darbuotojų bendradarbiavimo principas).

#### **4.4. Mokslinė diskusija**

Empiriniai tyrimai tvaraus žmonių išteklių valdymo srityje nepasižymi gausumu, ypač stinga išsamių tyrimų, kompleksiskai nagrinėjančių konstrukta, nors tyrimai, nagrinėjantys atskirus tvarumo aspektus (įvairovės valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbo intensyvumas ir pan.), yra populiarėjanti tema. Kaip jau buvo minėta pateikiant lyginamąją tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių analizę, empiriškai tikrinti tik Ehnert (2009a), Zaugg (2009) ir Zaugg ir kt. (2001) modeliai, kiti modeliai grindžiami tik teorinėmis išvalgomis. Be to, Zaugg ir kt. (2001) modelis patikrintas Peru instituciniame kontekste (Pipoli ir kt., 2014).

Pagal Ehnert (2009a) tyrimo rezultatus, tikslai, kurių siekiama tvary žmonių išteklių valdymu, susisteminami į 4 grupes ir siejami su talentų pritraukimu ir išlaikymu bei „norimo darbdavio“ statuso įgijimu, sveikos ir produktyvios darbo jėgos išlaikymu, investavimu į esamų ir potencialių darbuotojų įgūdžius, darbuotojų pasitikėjimo sukūrimą ir darbo santykių išlaikymą. Zaugg ir kt. (2001) tyrimas atskleidė, kad tvarus žmonių išteklių valdymas sietinas su žmonių išteklių vystymu, darbuotojų įgūdžiais, lyderyste ir parama, strateginiu planavimu, atlygio sistema ir vertybine orientacija. Pagal tyrimo, atliko Peru, rezultatus, Peru organizacijos tvarų žmonių išteklių valdymą tapatina su žmonių ugdymu, strateginiu žmonių išteklių valdymo problemų sprendimu bei rūpinimusi darbuotojų gerove (Pipoli ir kt., 2014). Disertacijos tyrimo rezultatų dermė su paminėtų tyrimų rezultatais atsiskleidžia keliais aspektais. Visų pirma, atitikimas identifikuotas darbuotojų ugdymo srityje: pagal kokybinio tyrimo rezultatus darbuotojų potencialo vystymas yra stipriai

praktikoje išreikštas principas, pagal kiekybinio tyrimo rezultatus – vidutiniškai išreikštas principas (vidutinis rangas – 5,62; ketvirtas vidutinių rangų skalėje). Antra, atitiktis su Ehnert (2009) ir Pipoli ir kt. (2014) tyrimų rezultatais pasireiškia nagrinėjant darbuotojų tausojimą (sveika darbo jėga, rūpinimasis darbuotojų gerove), kadangi pagal kokybinį tyrimą žmonių išteklių tausojimas yra stipriai išreikštas principas, tuo tarpu darbuotojų nuomone – vidutiniškai (vidutinis rangas – 5,57; penktas vidutinių rangų skalėje). Nagrinėjant tyrimus galima išskirti ir tam tikrą neatitikimą ilgalaikiškumo orientacijos srityje – nors vertybinė orientacija (Zaugg ir kt., 2001), darbo santykių išlaikymas (Ehnert, 2009a) yra svarbūs kokybiniame disertacijos tyrime įvardinti aspektai, tačiau strateginis planavimas (Zaugg ir kt., 2001) nėra stiprioji tirtų organizacijų sritis – stinga planavimo, rinkos analizės ir veiksmų dėl apsirūpinimo darbo jėga ateityje numatymo.

Toliau disertacijoje mokslinė diskusija plėtojama pagal atskirus kokybiniame ir kiekybiniame tyrimuose identifikuotus tvaraus žmonių išteklių valdymo principų pasireiškimo radinius.

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė betarpišką vadovų ir darbuotojų bendravimą bei tai, kad aukščiausiojo lygmens vadovai sprendžia darbuotojų asmenines problemas, jiems priskiriamos „mamos“ bei „tėčio“ rolės. Tai neatitinka Au ir Ahmed (2014) Malaizijoje atliko kokybinio tyrimo rezultatų. Nors Malaizija yra kolektyvistinės kultūros, kai vadovai darbuotojus turėtų traktuoti kaip didelės šeimos narius, šalis, tačiau Au ir Ahmed (2014) tyrimas parodė, kad vadovai nešiama paternalistinio vaidmens.

Kokybiniame tyrime analizuojant lankstumą, viena iš dažniausiai paminėtų praktikų – atsakingas darbo laiko valdymas. Hein (2005), pristatydamas Tarptautinės darbo organizacijos susistemintą pasaulinę praktiką, išskiria šias lankstaus darbo laiko valdymo kryptis: laisvas darbo dienos režimas (privaloma būti darbo vietoje tam tikromis valandomis), kaupiamas darbo laikas avansu, išdėstytos darbo valandos (pvz., 40 darbo valandų išdėstoma per 4 darbo dienas) bei svyruojantis darbo laikas (pradėti dirbti galima nustatytame laiko intervale anksčiau arba vėliau). Kokybinio tyrimo atveju identifikuotos svyruojančio darbo laiko bei kaupiamo darbo laiko atmainos, kadangi darbuotojai daugumoje organizacijų gali patys organizuoti savo darbo laiką. Tai yra labai siauras praktikų spektras, palyginti su Zaugg ir kt. (2001) identifikuotomis aštuoniose Europos valstybėse praktikomis – nuo teledarbo iki darbo dalijimosi praktikų (1 etatas – 2 darbuotojai).

Kokybiniam tyrime nagrinėjant darbo ir asmeninio gyvenimo dermę, vienos iš dažniausiai paminėtų praktikų yra susijusios su laiko valdymu (galimybė darbo metu tvarkyti asmeninius reikalus) ar skirtingų vaidmenų derinimu (mama, tėtis ir darbuotojas). Hoeppe (2014) Vokietijos banko pavyzdžio analizė atskleidė platesnį visapusiškesnių praktikų spektrą, apimant ir informavimo, finansinės bei tiesioginės paramos kryptis. Nors kokybiniame tyrime informavimo praktikos išryškėjo santykyje su potencialiais (patarimai, kokio darbo ieškoti), esamais (patarimai dėl bendravimo su nepilnamečiais) ir atleidžiamais darbuotojais (personalo tarnyba arba išorės konsultantas teikė patarimus dėl darbo paieškos ir dokumentų rengimo), tačiau, skirtingai nei banke, tirtose organizacijose nėra socialinių konsultantų, taip pat neidentifikuotas ryšys su socialinėmis institucijomis dėl darbuotojų

konsultavimo šeimos klausimais. Tiesioginės paramos, pasireiškiančios vaikų ar vyresnio amžiaus žmonių priežiūros organizavimu, kaip identifikuoja Hoeppe (2014), tyrime dalyvavusiose organizacijose nenustatyta.

Analizuojant finansinę paramą darbuotojams, tyrime identifiukuota, kad dažniausia ji susijusi su Lietuvos Respublikos darbo kodekso nuostatų plečiamuoju taikymu ir pasireiškia apmokant už studijas, mokant išmokas asmeninių švenčių ar nelaimių atveju. Tai koreliuoja su Hoeppe (2014) atliktu tyrimu, ypač pabrėžiant studijų finansavimą.

Siekiant ilgalaikių darbo santykių bei darbuotojų ir organizacijos vertybių dermės, tirtose organizacijose skiriamas dėmesys darbuotojų nuostatų ir požiūrių išsiaiškinimui. Becker (2011) pateikia *Zappos* kompanijos, taikančios „išėik iš darbo dabar“ (angl. *quit-now*) pavyzdį, kai naujai apmokyti darbuotojai turi galimybę pasirinkti – arba organizacija jiems sumoka 1000 dolerių ir nutraukia darbo santykius, arba darbuotojai lieka dirbti. Kompanijos įsitikinimu, ši praktika padidina darbuotojų moralę ir užtikrina, kad lieka dirbti tik tie, kurie tikrai nori dirbti būtent toje organizacijoje. Kokybinis tyrimas tokių inovatyvių praktikų neatskleidė, tačiau pokalbiai su darbuotojais dėl jų ketinimų darbo santykių srityje identifiukuoti.

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė skirtingą tvarumo socialinės ir aplinkosaugos dedamosios panaudojimą naujų darbuotojų pritraukimui ir išlaikymui. Jeigu tyrime akcentuota elgesio su darbuotoju svarba, tai aplinkosaugos dedamoji neįvardinta kaip sėkmingo verbavimo ir atrankos veiksnys. Tai nedera su Bansal ir Roth (2000) tyrimo JK ir Japonijoje rezultatais, pagal kuriuos lengviau yra pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, kai organizacijos aplinkosauginė reputacija yra gera. Dilchert ir Ones (2012) pateikia tyrimo duomenis, jog 85 proc. apklaustų organizacijų laiko aplinkos tausojimo dedamąją svarbia išlaikant darbuotojus. CIPD atliko JK absolventų ir darbdavių tyrimą, pagal kurį aplinkosauginė veikla yra vienas iš kriterijų priimant sprendimą dėl įsidarbinimo, tuo tarpu 39 proc. apklaustų darbdavių (apklausta 757) tiki, kad aplinkos tausojimo praktikos yra svarbios samdant jaunos darbuotojus (Renwick ir kt., 2013). Tačiau kyla diskusinis klausimas, ar Lietuvoje gali būti pritaikyta kitose šalyse dominuojanti praktika bei kiek Lietuvos darbo jėgai svarbūs aplinkosauginiai aspektai. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad aplinkos tausojimo principo vidutinis rangas yra mažiausias (3,69) iš visų principų įverčių. Be to, nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp aplinkos tausojimo praktikų ir neigiamo poveikio darbuotojams (darbo streso, darbo ir šeimos konflikto) bei teigiamo poveikio darbuotojams (subjektyvios gerovės ir sveikatos būklės). Taigi, organizacijoms tikslinga pagalvoti apie pasaulines praktikas keičiant darbuotojų požiūrį ir taikyti *Google* ar *Intel* praktiką, kai organizacijų teritorijoje įrengiami daržai (Jackson, Seo, 2010), ar sieti atlygį su aplinkos tausojimo rezultatais (Berrone, Gomez-Mejia, 2009).

Kokybinis tyrimas leido identifiukuoti įvairiapusę sąveiką tarp organizacijų ir kitų išorės suinteresuotų šalių, būtent – švietimo institucijų, vietos bendruomenės, kitų darbdavių. Darbuotojai taip pat sutinka, kad organizacijos plėtoja santykius su išore (vidutinis rangas – 6,72; antras rangas rangų skalėje). Partnerystės svarbą ypač akcentuoja Ehnert (2014), teoriniame lygmenyje nagrinėdama ją kaip vieną iš instrumentų, užsitikrinant apsirūpinimą darbo jėga. Zaugg ir kt. (2001) tyrimas

atskleidė, kad trys ketvirtadaliai organizacijų reguliariai arba atsitiktinai bendradarbiauja su švietimo institucijomis. Taigi, disertacijoje pateikti kokybinio tyrimo rezultatai atitinka europines tendencijas.

Tiriamose organizacijose akcentuojama darbuotojo atsiliėpimo apie organizaciją svarba ir pripažįstama, kad darbuotojai, taip pat ir atleisti, gali padėti potencialiems kandidatams įveikti informacijos asimetriją. Tai dera su Moroko ir Uncles (2008) pozicija dėl studentų, dirbusių organizacijoje, poveikio galimiems darbuotojams.

Analizuojant darbuotojų atleidimo temą, akcentuotina, kad tirtos organizacijos aiškina, kodėl darbuotojai nusprendė nutraukti darbo santykius, teikia pagalbą suvokiant atleidimo priežastis, išsiginant veiklos perspektyvą bei ieškant naujo darbo. Pagal Zaugg ir kt. (2001) tyrimo duomenis, didžioji dalis organizacijų sistemingai naudoja išėjimo iš darbo interviu, o 66 proc. mano, kad svarbu teikti profesinius patarimus nutraukiantiems darbo santykius. Taigi, egzistuoja dermė tarp dviejų tyrimų rezultatų.

Tiriant darbuotojų dalyvavimą, kokybiniame tyrime nustatyta, kad darbuotojai gali dalyvauti „artimų“ ir „tolimų“ problemų sprendime. Zaugg (2009) pažymi, kad 57 proc. organizacijų nurodė, kad jų darbuotojai gali tiesiogiai dalyvauti sprendimų priėmimo. Pasak Pipoli ir kt. (2014), 26 proc. Peru tyrime dalyvavusių personalo vadovų mano, kad darbuotojai turėtų dalyvauti organizacijos sprendimuose.

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad organizacijoje didelis dėmesys skiriamas darbuotojų mokymui. Tai atitinka Ehnert (2009a) rezultatus, kai skatinamas mokymasis visą gyvenimą. Zaugg (2009) akcentuoja, jog 87 proc. organizacijų sutinka, kad jos motyvuoja darbuotojus nuolat, tikslingai tobulėti profesine kryptimi. Be to, tvarumo kontekste svarbu, kad tirtose organizacijose identifikuotos mentorystės praktikos, o tai dera su Ehnert (2009a) tyrimu. Tačiau organizacijose nevykdomi specialiai tvarumo tematikai skirti mokymai, o tai disonuoja su teoriniu požiūriu (Harry, 2014) bei tyrimais „žaliojo“ žmonių išteklių valdymo srityje (Jackson, Seo, 2010).

Analizuojant karjeros aspektą, Becker ir Smith (2013) pateikia *Honest Tea* kompanijos pavyzdį, kai 42 proc. darbo vietų užpildoma suteikiant vidinės karjeros galimybes. Ehner (2009a) taip pat identifikuoja vidinės karjeros galimybes. Nors disertacijoje tirtose organizacijose paprastai yra plokščia organizacinė struktūra (apie tai kandidatai paprastai perspėjami), tačiau prioritetas vis tiek teikiamas esamų darbuotojų ugdymui ir vidinei karjerai. Be to, patys darbuotojai sutinka, kad organizacijose sudaromi karjeros planai.

Toliau disertacijoje mokslinė diskusija plėtojama pagal atskirus kiekybiniame tyrime identifikuotus poveikio darbuotojams radinius ir jų sąsajas su tvaraus žmonių išteklių valdymo principais.

Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad lankstumo principo pasireiškimui žmonių išteklių valdyme didėjant, mažėja darbuotojų patiriamas darbo stresas ir perdegimas. Tai atitinka Grzywacz, Carlon ir Shulkin (2008) tyrimo rezultatus, pagal kuriuos darbuotojai dirbantys pagal lankstų darbo grafiką ir / arba „suspaustą“ darbo savaitę patiria mažiau streso bei jaučia mažesnę perdegimą. Tačiau tokie rezultatai disonuoja



su Mariappandar ir Kramar (2014) tyrimo rezultatais, pagal kuriuos teledarbas ir „suspausta“ darbo savaitė daro neigiamą įtaką darbuotojams (didėja darbuotojų neatvykimas į darbą bei nedarbingumas).

Olsen ir Dahl (2010), atlikę Norvegijos darbuotojų tyrimą, konstatuoja, kad lankstus darbo grafikas, dirbant reguliarias įprastas darbo valandas, neturi sąsajos su darbo ir šeimos balansu (disbalansu). Šie rezultatai nekoreliuoja su disertacijos rezultatais, pagal kuriuos lankstumui didėjant, mažėja darbo ir šeimos konfliktas.

Kiekybinis tyrimas atskleidė, kad didėjant darbuotojų potencialo ugdymui, didėja pasitenkinimas darbu bei mažėja darbo stresas bei darbo ir šeimos konfliktas. Ši išvada dera su Macky ir Boxall (2008) tyrimo rezultatais.

Tendencija, kurią išryškino kiekybinis tyrimas, yra susijusi su aplinkos tausojimu – šis principas yra silpniausiai išreikštas; be to, jis statistiškai nėra reikšmingai susijęs su darbo stresu, darbo ir šeimos konfliktu, darbuotojų sveikatos būkle. Deja, bet panašių tyrimų, patvirtinančių arba paneigiančių tyrimo rezultatus, rasti nepavyko.

Apibendrinant mokslinę diskusiją, galima teigti, kad disertacijos kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai iš esmės atitinka mokslinėse publikacijoje pateiktus duomenis, arba patvirtinant suformuluotas išvadas arba formuluojant besiskiriančias išvadas.

## IŠVADOS

Išanalizavus ir susisteminius teorines tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme išvalgas, parengus empirinio tyrimo metodologiją, atlikus empirinį tyrimą ir apibendrinus jo rezultatus, pateikiamos šios disertacijos išvados:

1. Išnagrinėjus tvarumo genezę ir tvarumo konstrukto ypatumus organizacijos lygmenyje bei susisteminius tvarumo požymius ir išnagrinėjus koncepcines tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme išvalgas, suformuluota tvaraus žmonių išteklių valdymo samprata, apimanti dinamiškumą, ilgalaikiškumo orientaciją bei ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės triados siekių lygiavertiškumą, taip pat integruojanti sintezės efektą, pagal kuri organizacijos ekonominis efektyvumas yra įmanomas nesukeliant neigiamo poveikio darbuotojams. Taigi, mokslinio diskurso išdavoje, **tvarus žmonių išteklių valdymas apibrėžiamas kaip visuma suplanuotų arba naujų žmonių išteklių valdymo veiklų, skirtų organizacijos ekonominiams, socialiniams ir aplinkosauginiams tikslams pasiekti, nesukeliant neigiamo poveikio darbuotojams.**
2. Išanalizavus ir palyginus mokslinėje literatūroje pateiktus tvaraus žmonių išteklių valdymo modelius, nustatyta, kad jiems stinga kompleksškumo: vieni iš jų apima tvaraus žmonių išteklių valdymo principus (implicitiškai ar eksplisitiškai), kiti – poveikį darbuotojams, kuris paprastai nagrinėjamas per teigiamo poveikio darbuotojams prizmę. Todėl egzistuojantys modeliai vertintini kaip nepakankami atskleisti tvarumo dimensiją organizacijos žmonių išteklių valdyme. Integruojant tvaraus žmonių išteklių valdymo principus ir poveikį darbuotojams parengtas modelis, leidžiantis kompleksiška pažvelgti ir įvertinti tvarų žmonių išteklių valdymą ne tik apibrėžiant principus, kuriais būtina vadovautis, bet ir leidžiantis įvertinti principų raišką praktikoje, atskleidžiant dvilypio poveikio darbuotojams egzistavimą bei siekiant didinti teigiamą ir minimizuoti neigiamą poveikį. Pagrindžiant sudarytą tvaraus žmonių išteklių valdymo modelį, galima teigti, kad:
  - 2.1. vadovaujantis susistemintais tvarumo konstrukto požymiais, tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme koncepcinėmis išvalgomis, tvaraus žmonių išteklių valdymo modelių analize ir tvaraus žmonių išteklių valdymo literatūra, suformuluota dvylika tvaraus žmonių išteklių valdymo principų – *ilgalaikiškumo orientacija; žmonių išteklių tausojimas, aplinkos tausojimas, ekonominio efektyvumo siekimas, darbuotojų dalyvavimas, darbuotojas kaip lygiavertis partneris, darbuotojų bendradarbiavimas, darbuotojų potencialo vystymas, lankstumas, partnerystė su išore, pagarba darbuotojui, darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas;*
  - 2.2. žmonių išteklių valdymo poveikiui darbuotojams esant dvilypiam, tvarumo dimensijos implikacija į žmonių išteklių valdymą suponuoja, jog nepakanka tik maksimizuoti teigiamą poveikį darbuotojams. Siekiant tvarumo, būtinas neigiamo poveikio darbuotojams minimizavimas. Tokiu būdu tik dvilypio poveikio darbuotojams valdymas įgalina tvarumo dimensijos pasireiškimą žmonių išteklių valdyme ir leidžia tausoti žmonių išteklius, užtikrinant jų

išlaikymą ir atkūrimą. Apibendrinus tvarumo dimensijos žmonių išteklių valdyme literatūrą, tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis apima teigiamo poveikio dedamąsias: *pasitenkinimą darbu, organizacinę įsipareigojimą, pasitikėjimą organizacija, subjektyvią gerovę ir sveikatą* bei neigiamo poveikio dedamąsias: *darbo stresą, darbo ir šeimos konfliktą bei perdegimą*.

3. Įvertinus kompleksinių ir giluminių tyrimų stygių organizacijoje (neapsiribojant tik organizacijų ataskaitų duomenimis) ir siekiant kompleksiskai atskleisti tvaraus žmonių išteklių valdymą taikytas mišrių metodų požiūris. Tyrimas jungia kokybinį ir kiekybinį tyrimo metodus, derinamos skirtingų suinteresuotų šalių respondentų imtys, akcentuojama organizacijos ir darbuotojų perspektyva, apimamas socialiai atsakingo verslo organizacijų kontekstas.
4. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia įvertinti tvarų žmonių išteklių valdymą, identifikuojant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų iš organizacijos perspektyvos raišką ir pagrindžiant tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškos iš darbuotojo perspektyvos ir poveikio darbuotojams sąsajas. Apdorojus empirinio tyrimo rezultatus formuluojamos šios išvados:

4.1. Kokybinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad:

4.1.1. tirtose organizacijose nustatytas tvaraus žmonių išteklių valdymo principų pasireiškimas. Be to, yra požiūrio potencialas judėti tvarumo link, kadangi lygiaverčiais organizacijos veiklos rezultatais greta finansinių pripažįstami ir darbuotojų bei aplinkos tausojimas. Tačiau tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiška nepasižymi heterogeniškumu. Stinga realių veiklų, apimančių ekonominės, socialinės ir aplinkosaugos sričių triados lygiavertiškumą, nors organizacijų požiūris yra tinkamas. Tikėtina, kad požiūriai ir nuostatos transformuosis į konkrečias veiklas;

4.1.2. nustatyta pateikiama principų raiška: *Žmonių išteklių tausojimas* atsiskleidžia per temas: sveikas darbuotojas; darbuotojui draugiška fizinė aplinka; darbo ir asmeninio gyvenimo dermė; konstruktyvus streso valdymas; dėmesys darbuotojui; adekvatus darbo krūvis; orus atlygis už darbą. *Aplinkos tausojimas* atsiskleidžia per temą – draugiški aplinkai sprendimai. *Ekonominio efektyvumo siekimas* atsiskleidžia per temą – pelnas kaip būtina organizacijos išgyvenimo sąlyga. *Ilgalaikiškumo orientacija* atsiskleidžia per temas: darbuotojo ir organizacijos vertybių dermė; į ateitį orientuoti darbo santykiai; bendrumo jausmo puoselėjimas; patrauklus darbdavys. *Darbuotojas kaip lygiavertis partneris* atsiskleidžia per temas: darbuotojo vertės įprasminimas; konstruktyvus požiūris į darbuotojų klaidas; tinkamas darbuotojų informavimas; grįžtamojo ryšio pateikimas / socialinių ryšių palaikymas su buvusiais darbuotojais; verslo tarp organizacijos ir buvusių darbuotojų partnerystė; darbo santykių atkūrimas; organizacijos pastangų įvertinimas; santykis su ypatingais darbuotojais / apgalvotas darbo santykių nutraukimas; parama atleidžiamiems darbuotojams / pagarbi organizacijos ir kandidatų (potencialių darbuotojų) sąveika. *Darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas* atsiskleidžia per temą – neprivalomos naudos darbuotojams. *Pagarba darbuotojui* atsiskleidžia per temas: lygių galimybių įprasminimas; įvairove grįsti darbo santykiai; darbuotojo fizinėmis ir fiziologinėmis savybėmis grįsti darbo santykiai; lyčių psichologija grįsti darbo

santykiai; noru dirbti ir susidomėjimu grįsti darbo santykiai; konstruktyvus organizacijos ir darbuotojo interesų derinimas; darbo santykių skaidrumas. *Partnerystė su išore* atsiskleidžia per temas: prasminga organizacijos ir klientų sąveika; verslo, mokslo ir studijų vienovė; organizacijos ir vietos verslo sąveika; atsakinga organizacijos ir tiekėjų sąveika; atsakinga organizacijos ir kitų verslo / fizinių subjektų sąveika; partnerystė su vietos bendruomene. *Lankstumas* atsiskleidžia per temas: atsakingas darbuotojų laiko valdymas; darbuotojų vidinis mobilumas; darbuotojų gebėjimų įgalinimas; numatytas darbuotojų pavadavimas. *Darbuotojų bendradarbiavimas* atsiskleidžia per temas: palaikanti darbuotojų tarpusavio sąveika; bendradarbiaujantis darbuotojas; suvokta darbuotojų tarpusavio priklausomybė; tarpusavyje nekonkuruojantys darbuotojai; tinkama darbuotojų ir vadovų sąveika; šeimyniški aukščiausiojo lygmens vadovų ir darbuotojų santykiai. *Darbuotojų dalyvavimas* atsiskleidžia per temas: visuotinis dalyvavimo prieinamumas; darbuotojų dalyvavimu sukuriama vertė; organizacinės priemonės dalyvavimui aktyvinti; darbuotojų motyvavimas dalyvauti; darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus. *Darbuotojų potencialo vystymas* atsiskleidžia per temas: darbuotojų ugdymo įpraminimas; darbuotojų ugdymo įgalinimas; darbuotojų ugdymo įvairiapusiškumas; darbuotojų ugdymo vertės aktualizavimas; patirties perdavimas; gebėjimas įsidarbinti;

4.1.3. vadovaujantis tyrimo rezultatais, tvaraus žmonių išteklių valdymo principus pagal atskleistų praktikų gausą ir įvairovę galima suskirstyti į tris grupes: stipriai išreikšti principai (žmonių išteklių tausojimas, ekonominio efektyvumo siekimas, darbuotojas kaip lygiavertis partneris, partnerystė su išore, pagarbos darbuotojui ir darbuotojų potencialo vystymas), vidutiniškai išreikšti principai (ilgalaikiškumo orientacija, lankstumas, darbuotojų bendradarbiavimas ir darbuotojų dalyvavimas) ir silpnai išreikšti principai (aplinkos tausojimas ir darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas).

4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad:

4.2.1. respondentai labiausiai sutinka, kad organizacijose yra įgyvendinamas darbuotojų bendradarbiavimo principas, o mažiausiai pritaria tam, kad organizacijose taikomos aplinkos tausojimo praktikos;

4.2.2. nagrinėjant teigiamą poveikį darbuotojams, respondentai aukščiausiai vertina pasitenkinimą darbu, o prasčiausiai vertina subjektyvią gerovę; nagrinėjant neigiamą poveikį darbuotojams, respondentai labiausiai jaučia perdegimą, tuo tarpu mažiausiai patiria darbo stresą;

4.2.3. analizuojant ryšį tarp atskirų tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams dedamųjų, nustatyta, kad: darbuotojai patiria mažiau streso bei jaučia mažesnę darbo ir šeimos konfliktą, kai atskiri principai, išskyrus aplinkos tausojimą (nėra statistiškai reikšmingo ryšio) organizacijos žmonių išteklių valdyme yra labiau išreikšti; darbuotojai jaučia mažesnę perdegimą, didesnę pasitenkinimą darbu, yra labiau įsipareigoję organizacijai bei labiau pasitiki organizacija, kai atskiri principai organizacijos žmonių išteklių valdyme yra labiau išreikšti; darbuotojai jaučia didesnę subjektyvią gerovę ir jų sveikata yra geresnė, kai atskiri principai organizacijos žmonių išteklių valdyme yra labiau išreikšti (negalioja aplinkos tausojimo principui);

- 4.2.4. analizuojant ryšį tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams dedamųjų nustatyta, kad didėjant principų raiškai, darbuotojai jaučia mažesnę darbo stresą, perdegimą, darbo ir šeimos konfliktą bei didesnę pasitenkinimą darbu, pasitikėjimą organizacija, organizacinę įsipareigojimą ir subjektyvią gerovę (sveikatos atveju nėra statistiškai reikšmingo ryšio).
- 4.2.5. analizuojant ryšį tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams, nustatyta, kad **tvaraus žmonių išteklių valdymo principams organizacijos žmonių išteklių valdyme esant labiau išreikštiems, didėja teigiamas ir mažėja neigiamas poveikis darbuotojams.**
- 4.3. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatų interpretacija leidžia teigti, kad kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai dėl tvaraus žmonių išteklių valdymo principų raiškos pasižymi visiškai atitiktimi arba „vieno laiptelio“ vertinimo skirtumu: pirmiausia yra vertinant pagarbą darbuotojui, partnerystę su išore, darbuotojų dalyvavimą ir aplinkos tausojimą; kitų principų atveju identifiкуotas „vieno laiptelio“ vertinimo skirtumas, geresnę įvertį nustatant pagal kokybinio tyrimo rezultatus, tačiau *vice versa* galioja darbuotojų bendradarbiavimo principui.
- 4.4. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatai pagrindžia tirtose organizacijose tvarumo dimensijos implikaciją į žmonių išteklių valdymą, tačiau siekiant tikslingo vystymosi ir *status quo* eliminavimo, organizacijos turi proaktyviai diegti tvaraus žmonių išteklių valdymo principus, taip realizuojant *trimatės veiklos minimumą*, atliepiančią ekonominius, socialinius ir aplinkosauginius siekius, bei sprendžiant poveikio darbuotojams dvilypumo problemą.

## TOLIMESNĖS TYRIMŲ KRYPTYS

1. Tikslinga praplėsti tiriamų organizacijų ratą – tirti ne tik tas, kurios priklauso tinklui. Siūloma atlikti lyginamąją analizę tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekste tarp organizacijų, pozicionuojančių save kaip įsipareigojusias tvarumui (priklausančių tinklams), bei organizacijų, kurios nėra tinklų narės. Be to, tikslinga analizuoti organizacijas, kurios yra iš galimai netvarių verslo sričių ir kurioms galioja griežti aplinkosaugos reikalavimai.

2. Toliau vystant tyrimą siūloma tirti tvarumo raišką kiekvienoje žmonių išteklių valdymo funkcijoje atskirai, t. y. vykdyti gilesnį tyrimą funkciniu principu.

3. Toliau vystant tyrimą galima *vice versa* nei ankstesniame punkte pateikta prieiga, o būtent plėtoti tyrimą nagrinėjant kiekvieno principo raišką visose funkcijose, t. y. vykdyti gilesnį tyrimą principo pagrindu.

4. Analizuoti žmonių išteklių valdymo procesą, aiškinantis, ar yra skirtumas tarp nustatytų ir tiesioginių vadovų perteikiamų praktikų.

5. Įtraukti daugiau neigiamo ir teigiamo poveikio žmonių ištekliams dedamųjų, siekiant išsiaiškinti, kokios yra jų sąsajos su tvariu žmonių išteklių valdymu.

6. Sudaryti žalos žmonių ištekliams mažinimo indeksą, nagrinėjant poveikio darbuotojams ir tvaraus žmonių išteklių valdymo sąsajas.

## LITERATŪRA

1. Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
2. Akingbola, K. (2013). Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations. *Employee Relations*, 35 (5), 479-494.
3. Anand, S., & Sen, A. (2000). Human development and economic sustainability. *World Development*, 28 (12), 2029–2049.
4. App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2014). Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, 23 (3), 262-278.
5. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. NY: Cornell University Press.
6. Armstrong, M., (2006). *A Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
7. Asún, R.A., Rdz-Navarro, K., & Alvarado, J. M. (2015). Developing multidimensional Likert scales using item factor analysis. The case of four-point items. *Sociological Methods & Research*, 1-25.
8. Au, W.C., & Ahmed, P.K. (2014). Sustainable people management through work-life balance: a study of the Malaysian Chinese context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 262-280.
9. Avery, G. (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. Cheltenham: Edward Elgar.
10. Avery, G.C., & Bergsteiner, H. (2011). How BMW successfully practices sustainable leadership principles. *Strategy & Leadership*, 39 (6), 11-18.
11. Bakar, Z.A., & Salleh, R. (2015). Role demands, work-family conflict and motivation: a proposed framework. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7 (2), 78-87.
12. Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26 (3), 197-218.
13. Bansal P., & Roth K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 717-736.
14. Baptiste, N.R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46 (2), 284-309.
15. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
16. Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Diversity Management, Creativity and Innovation*, 14 (2), 169-175.

17. Bauer, T.N., Erdogan, B., & Taylor, S. (2012). Creating and maintaining environmentally sustainable organizations. Recruitment and on-boarding. In S. Jackson, D. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability*, (pp. 222-240). NY: Jossey-Bass/Wiley.
18. Becker, W.S. (2011). Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function? *People & Strategy*, 34 (1), 18-23.
19. Becker, W.S., Carbo, J.A.II,Esq., & Langella, I.M. (2010). Beyond self-interest: integrating social responsibility and supply chain management with human resource development. *Human Resource Development Review*, 9 (2), 144-168.
20. Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
21. Becker, W.S., & Smith, R. (2013). Social and environmental responsibility, sustainability, and human resource practices. In: A. Lindgreen, F. Maon, J. Vanhamme, & S. Sen (Eds.), *Sustainable value chain management A Research anthology*, (pp. 153-165). Gower Publications.
22. Berrone, P., & Gomez-Mejia, L.R. (2009). Environmental performance and executive compensation: an integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52 (1), 103-126.
23. Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydžiūnaitė, V. (2008a). *Kokybinių tyrimų metodologija: Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams, I dalis*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
24. Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydžiūnaitė, V. (2008b). *Kokybinių tyrimų metodologija: Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams, II dalis*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
25. Byrch, Ch., Kearins, K., Milne, M., & Morgan, R., (2007). Sustainable “what”? A cognitive approach to understanding sustainable development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 4 (1). 26-52.
26. Bolfikova, E., Hrehova, D., & Chrenova, J. (2009). Analysis of satisfaction with a participation in organizations. *Serbian Journal of Management*, 4 (1), 105- 115.
27. Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management. A balanced approach*. London: McGraw-Hill.
28. Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
29. Boudreau, J.W., (2003). Sustainability and the talentship paradigm: strategic human resource management beyond the bottom line. In: CAHRS Working Paper Series. [žiūrėta 2014-10-15]. Prieiga per internetą

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=cahrswp>



30. Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2005). Talenship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44 (2), 129-136.
31. Boxall P., & Purcell J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International Journal of Management Review*, 2 (2), 183-203.
32. Boxall, P., & Purcell J. (2008). *Strategy and human resource management (2nd edition)*. Palgrave Macmillan.
33. Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203–221.
34. Bratton, J., & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice (3rd ed.)*. Basingstoke: Palgrave Publishers.
35. Brewster, Ch., Croucher, R., Wood, G., & Brookes, M. (2007). Collective and individual voice: convergence in Europe?. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (7), 1246-1262.
36. Brewster, C., & Larsen H.H. (2000). *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas and strategy*. Oxford: Blackwell Publishing.
37. Brigham, K.H., Lumpkin, G.T., Payne, T., and Zachary, M.A. (2014). Researching long-term orientation: A validations study and recommendations for future research. *Family Business Review*, 27 (1), 72-88.
38. Brown, A., Forde, H., Spencer, D., & Charlwood, A. (2008). Changes in HRM and job satisfaction, 1998–2004: evidence from the Workplace Employment Relations Survey. *Human Resource Management Journal*, 18 (3), 237-256.
39. Brown M., & Shields, J. (2011). Reward management: rethinking individual performance pay. In Clarke M. (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability* (pp. 64-81). Tilde University Press.
40. Brödner, P., & Forslin, J. (2002). O tempora, O mores!: work intensity – why again an issue? In: P. Docherty, J. Forslin, & A.B.(Rami) Shani (Eds.), *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*, (pp. 15-26). London: Routledge.
41. Bučiūnienė, I., & Škudienė, V. (2008). Impact of leadership styles on employees organizational commitment in Lithuanian manufacturing companies. *SEE Journal of Economics and Business*, 3 (2), 57-65.
42. Budd, J.W. (2004). *Employment with a human face: Balancing efficiency, equity, and voice*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
43. Budhwar, P., & Mellani, K. (2007). Introduction: human resource management in the Middle East. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (1), 1-10.
44. Burba, B., Sitnikovas, O., & Lankaitė, D. (2014). Streso pasireiškimas, dažniausi stresą sukeltys veiksniai, distreso valdymas tarp Lietuvos apsaugos darbuotojų. *Medicinos teorija & praktika*, 20 (1), 14–20.

45. Burns, R.B. (2000). *Introduction to Research Methods* (4th ed.). London: Sage Publications.
46. Cappelli, P. (2008a). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, March, 74–81.
47. Cappelli, P. (2008b). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.
48. Carvalho, A., & Cabral-Cardodo, C. (2008). Flexibility through HRM in management consulting firms. *Personnel Review*, 37 (3), 332-349.
49. Chan, E.S.W., & Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), 641-651.
50. Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) (2004). Flexible Working and Paternity Leave, survey report, CIPD, London. [žiūrėta 2015-05-10]. Prieiga per internetą [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)
51. Christofi, A., Christofi, P., & Sisaye, S. (2012). Corporate sustainability: historical development and reporting practices. *Management Research Review*, 35 (2), 157-172.
52. Clarke, M. (2011a). Sustainable HRM: a new approach to people management. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability*, (pp. 1-6). Tilde University Press.
53. Clarke, M. (2011b). Downsizing practices for sustainable HRM. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability*, (pp. 1-6). Tilde University Press.
54. Clifton, D., & Amran, A. (2011) The stakeholder approach: a sustainability perspective. *Journal of Business Ethics*, 98, 121–136.
55. Coda, R., Césa A.M.R.V.C., de Souza Bido, D., & Louffat, E. (2009). Strategic HR? A Study of the perceived role of HRM departments in Brazil and Peru. *Brazilian Administration Review*, Curitiba, 6 (1), 15-33.
56. Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. SHRM Report.
57. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
58. Colakoglu, S., Lepak, D.P., & Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16, 209–218.
59. Collinson, D., Cobb, G., Power, D., & Stevenson, L. (2007). The Financial Performance of the FTSE4 Good Indices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (1), 14–28.
60. Creswell, J.W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4<sup>th</sup> ed). Sage Publications.

61. Čiegis, R. (2004). *Ekonomika ir aplinka: subalansuotos plėtros valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
62. Čiegis, R., Tamošiūnas, T., Ramanauskienė, J., & Navickas K. (2010). *Darnaus industrinių zonų vystymosi vertinimas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
63. Debroux, Ph. (2014). Sustainable HRM in East and Southeast Asia. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 315-337). Berlin Heidelberg: Springer.
64. DeConinck, J.B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
65. Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
66. De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM. Bridging theory and practice through the Respect Openness Continuity (ROC)-model. *Management Review*, 25 (4), 244-284.
67. De Souza Freitas, W.R., Jabbour, CH.J.CH., & Santos, F.C.A. (2011). Continuing the evaluation: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 22 (5), 226-234.
68. Dex, S., & Bond, S. (2005). Measuring work-life balance and its covariates. *Work, employment and society*, 19 (3), 627-637.
69. Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71-75.
70. Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2009). New measures of well-being: flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 39, 247-266.
71. Dilchert, D.S., & Ones, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 444-466.
72. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11 (2), 130-141.
73. Do Well Do Good. (2012). *Second annual public opinion survey on sustainability*. Summary Report. [žiūrėta 2015-02-03]. Prieiga per internetą [www.dowelldogood.net](http://www.dowelldogood.net)
74. Docherty P., Forslin J., Shani, A.B.(Rami), & Kira M. (2002). Emerging work systems: from intensive to sustainable. In: P. Docherty, J. Forslin, & A.B.(Rami) Shani (Eds.), *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*, (pp. 3-14). London: Routledge.
75. Docherty P., Kira, M., & Shani, A.B. (Rami). (2009). What the world needs now is sustainable work systems. In: P. Docherty, M. Kira, & A.B.(Rami)

- Shani (Eds.), *Creating sustainable work systems*, (pp. 1-21). London: Routledge.
76. Domarkas, V., Juknevičienė, V., & Kareivaitė, R. (2012). Institucinės dimensijos vaidmuo darnaus vystymosi koncepcijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 11 (3), 461-472.
  77. Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. (2011). Workplace sustainability and employee voice. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability*, (pp. 117-132). Tilde University Press.
  78. Dubois, C.L.Z., & Dubois D.A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51 (6), 799-826.
  79. Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meaning and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*. 15 (6), 1149-1170.
  80. Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2007). *Organization change for corporate sustainability*. (2nd ed.), London: Routledge.
  81. Eccles, R.G., Perkins, K.M., & Serafeim G. (2012). How to become a sustainable company. *MIT Slogan Management Review*, 53 (4), 42-50.
  82. Edgar, F., & Geare, A. (2009). Inside the „black box“ and „HRM“. *International Journal of Manpower*, 30 (3), 220-236.
  83. Ehnert, I. (2006). Sustainability issues in human resource management: linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. Paper prepared for 21st EIASM SHRM Workshop, Aston, Birmingham, March 28th-29th, 2006.
  84. Ehnert, I. (2009a). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Physica-Verlag.
  85. Ehnert, I. (2009b). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3 (4), 419-438.
  86. Ehnert, I. (2010). Nachhaltigkeit im HR-Management: Spannungen aushalten, Widersprüche bewältigen. *Personalführung*, 42 (5), 26-36.
  87. Ehnert, I. (2011). Sustainability and human resource management: a model and suggestions for future research. In A. Wilkinson, & K. Townsend (Eds.), *The future of employment relations*, (pp. 215-237). Palgrave.
  88. Ehnert, I. (2012). Nachhaltiges Personalmanagement: Konzeption und Implementierungsansätze. In S. Kaiser, & A. Kozica (Eds.), *Ethik im Personalmanagement: Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen*, (pp. 131-157). München Mering: Hampp.
  89. Ehnert, I. (2014). Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 247-271). Berlin Heidelberg: Springer.

90. Ehnert, I., & Brandl, J. (2013). Towards a paradox perspective for HRM: Integrating research and moving ahead. In *28th EIASM Workshop on Strategic HRM, April 14-15, Copenhagen, Denmark*.
91. Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects and sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Review*, 23 (3), 221-238.
92. Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K.J. (2014a). Sustainability and HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 3-32). Berlin Heidelberg: Springer.
93. Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K.J. (2014b). The future of sustainable HRM. Concluding thoughts and ways forward. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 423-442). Berlin Heidelberg: Springer.
94. Ehnert I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2015). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainable reporting practices by the world's largest companies. *The international Journal of Human Resource Management*, 1-21.
95. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st century business*, Oxford: Capstone Publishing Ltd.
96. Elkington, J., (1998). Partnerships from cannibals with forks: the Triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, Autumn, 37-51.
97. Encinosa III, W.E., Gaynor, M., & Rebitzer, J.B. (2007). The sociology of groups. An the economics of incentives: Theory and evidence on compensation systems. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 62, 187-214.
98. European Commission (2011). *Report on the implementation of the European social partners' Framework Agreement on Work-related Stress*. [žiūrėta 2014-10-12]. Prieiga per internetą  
[http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2015/03/COM\\_SEC20110241\\_EN.pdf](http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2015/03/COM_SEC20110241_EN.pdf)
99. Fields, D.L. (2002). *Taking the measure of work. A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Sage Publications.
100. Fuller, J.B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: new insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59 (6), 815-846.
101. Gannon, J.M., Doherty, L., & Roper, A. (2012). The role of strategic groups in understanding strategic human resource management. *Personnel Review*, 41 (4), 513-546.
102. Garavan, T.N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12 (5), 487-507.

103. Gelade, G.A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56 (2), 383-404.
104. Gladwin, T.N., Kennelly, J.J., & Krause, T. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20 (4), 874-907.
105. Glew, D.J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R.W., & Van Fleet, D.D. (1995). Participation in organizations: a preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21 (3), 395- 421.
106. Godin, I., & Kittel, F. (2004). Differential economic stability and psychosocial stress at work: associations with psychosomatic complaints and absenteeism. *Social Science & Medicine*, 58 (8), 1543-1553.
107. Gollan, P.J. (2000). Human resources, capabilities and sustainability. In D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, & P. Sutton (Eds.), *Sustainability: corporate challenge for the 21st century*, (pp. 55-77). Sydney: Allen and Unwin.
108. Gollan, P.J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: the challenges and opportunities. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43 (1), 18-33.
109. Gollan, P.J., & Xu, Y. (2014). Fostering corporate sustainability. Sustainability and HRM". In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 225-245). Berlin Heidelberg: Springer.
110. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
111. Green, F. (2004). Why has work effort become more intense? *Industrial Relations*, 43 (4), 709-741.
112. Greenwood, M.R. (2002). Ethics and HRM: a review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36, 261-278.
113. Grosskurth, J., & Rotmans, J. (2005). The SCENE model: getting a grip on sustainable development in policy making. *Environment, Development and Sustainability*, 7, 135–151.
114. Grzywacz J.G., Carlson D.S., & Shulkin S. (2008) Schedule flexibility and stress: linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work & Family*, 11 (2), 199-214.
115. Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Shani, A.B.(Rami), (2013). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: an employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126, 325-342.
116. Guerci, M., Shani, A.B.(Rami), & Solari, L. (2014). A stakeholder perspective for sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability*

- and *Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 205-223). Berlin Heidelberg: Springer.
117. Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability – driven change-towards a “strong” HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (13), 1787-1814.
  118. Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44 (3), 335-358.
  119. Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21 (1), 3–13.
  120. Hahn, T., & Figge, F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: toward an inclusive notion of profitability. *Journal of Business Ethics*, 104, 325-345.
  121. Hansson, B. (2007). Company-based determinants of training and the impact of training on company performance. *Personnel Review*, 36 (1/2), 311-331.
  122. Harison, D.A., Price, K.H., & Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
  123. Harry, W. (2014). The relevance of the vision of sustainability to HRM practice. In Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K.J. (2014a). Sustainability and HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 401-419). Berlin Heidelberg: Springer.
  124. Hein, C. (2005). *Reconciling work and family responsibilities: Practical ideas from global experience*. Geneva, ILO.
  125. Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., & Singh, H. (Eds.). (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organization*. Malden: Blackwell Publishing.
  126. Hoeppe, J.C. (2014). Practitioner’s view on sustainability and HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 273-294). Berlin Heidelberg: Springer.
  127. Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.
  128. Hülsmann, M. (2004). Bezugspunkte zwischen Strategischem Management und Nachhaltigkeit. In: M. Hülsmann, G. Müller-Christ, & H-D. Haasis (Eds.), *Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit*, (pp 25–72). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

129. Hülsmann, M., & Grapp, J. (2007). Nachhaltigkeit und Logistik-Management – Konzeptionelle Betrachtungen zu Kompatibilität – Komplexität – Widersprüchen – Selbststeuerung. In: G. Müller-Christ, L. Arndt, & I. Ehnert, (Eds.), *Nachhaltigkeit und Widersprüche – Eine Managementperspektive*, (pp.83-126). Hamburg: LIT Verlag.
130. Inkson, K., & Parker, P. (2011). Eco-careers: expressing green values in working lives. In M. Clarke (Ed.), *Reading in HRM and Sustainability*, (pp.22-35). Australia: Tilde University Press.
131. Jabbour C.J.C., & Santos, F.C.A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The international Journal Of Human Resource Management*, 19 (12), 2133-2154.
132. Jackson, S.,E., & Schuler, R.,S. (2000). *Managing human resources: a partnership perspective*. (7th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing (Thomson Learning).
133. Jackson, S.E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7 (4), 278-290.
134. Jackson, S.E., Renwick, D.W.S., Jabbour, Ch.J.C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25 (2), 99-116.
135. Janssens, M., & Zannoni, P. (2005). Many diversity for many services: theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58 (3), 311-340.
136. Jernigan, III,I.E., Beggs, J.M., & Kohut, G. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (7), 564-579.
137. Joensson, T. (2008). Multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations. *Employee Relations*, 30 (6), 594-607.
138. Jorgensen, B., & Irmer, B. (2011). A human capital framework: designed for convergence. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability*, (pp. 7-21). Tilde University Press.
139. Kallio, T.J., & Nordberg, P. (2006). The evolution of organizations and natural environment discourse: some critical remarks. *Organization & Environment*, 19 (4), 439–457.
140. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir kiti metodai*. Šiauliai: Liucijus.
141. Kassel, K. (2012). The circle of inclusion: sustainability, CSR and the values that drive them. *Journal of Human Values*, 18 (2), 133-146.
142. Katou, A.A. (2013). Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM system. *Management Research Review*, 36 (7), 674-699.



143. Kinman, G. & McDowall, A. (2009). Does work/life balance depend on where and how you work? *EAWOPinPractice*, 3, 3-10.
144. Kira, M. (2002). Moving from consuming to regenerative work. In: P. Docherty, J. Forslin, & A.B.(Rami) Shani (Eds.), *Creating sustainable work systems. Emerging perspectives and practice*, (pp. 29-39). London: Routledge.
145. Kira, M. (2003). *From Good Work to Sustainable Development: Human Resource Consumption and Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life*. Stockholm: Berlings Skogs Trelleborg.
146. Kira, M., & Lifvergren, S. (2014). Sowing seeds for sustainability in work systems. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 57-81). Berlin Heidelberg: Springer.
147. Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., & von Streng Velken, I. (2012). Sustainability nears a tipping point. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 69–74.
148. Kozica, A., & Kaiser, S. (2012). A sustainability perspective in flexible HRM: how to cope with paradoxes of contingent work. *Management Review*, 23 (3), 239-261.
149. Kramar, R., (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (8), 1069-1089.
150. Kramar, R., & Hariadi, M.F. (2010). Human resource management, performance and organisational sustainability: a new paradigm. In *Social Responsibility, Professional Ethics, and Management: Proceedings of the 11th International Conference, 2010, 24–27 November, Ankara, Turkey*, (pp.451-466).
151. Kumpikaitė, V., & Rupšienė, K. (2008). Darbuotojų išipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba (Economics and Management)*, 13, 374-380.
152. Laszlo, A., Laszlo, K.C., & Dunsky, H. (2010). Redefining success: designing systemic sustainable strategies. *Systems Research and Behavioral Science*, 27 (1), 3-27.
153. Laszlo, A., & Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded sustainability the next big competitive advantage*. Stanford: Stanford University Press.
154. Laverty, K.J. (1996). Economic "short-termism": the debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *The Academy of Management Review*, 21 (3), 825-860.
155. Leal Filho, W., (2000). Dealing with misconceptions on the concept of sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1 (1), 9-19.
156. Legge, K. (1998). The morality of HRM. In C. Mabey, D. Skinner, & T. Clark (Eds.), *Experiencing human resource management*, (pp. 14-30). London: Sage.

157. Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Palgrave Macmillan.
158. Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: an analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*, 23 (3), 279-295.
159. Lopez-Cabrales, A., Valle, R., & Galan, J.L. (2011). Employment relationships as drivers of firm flexibility and learning. *Personnel Review*, 40 (5), 625-642.
160. Lumpkin, G.T., & Brigham, K.H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, November, 1149-1169.
161. Lumpkin, G.T., Brigham, K.H., & Moss, T.W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (3-4), 241-264.
162. Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between 'high performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (4), 537-567.
163. Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: a study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (1), 38-55.
164. Mak, A., Cheung, L., Mak, A., & Leung, L. (2014). Confucian thinking and the implications for sustainability in HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 206- 224.
165. Maley, J. (2014). Sustainability: the missing element in performance management. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 190-205.
166. Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2013). HR practices and HRM outcomes: the role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, 42 (1), 4-27.
167. Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30 (8), 906-923.
168. Mariappanadar, S. (2012a). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: an ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*, 7 (2), 168-184.
169. Mariappanadar, S. (2012b). The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. *International Journal of Social Economics*, 39 (3), 209-220.
170. Mariappanadar, S. (2014a). The model of negative externality for sustainable HRM". In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 181-203). Berlin Heidelberg: Springer.

171. Mariappanadar, S. (2014b). Stakeholder harm index: a framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24, 313-329.
172. Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM : The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 206-224.
173. Martens, P. (2006). Sustainability: science or fiction? *Sustainability: Science, Practice & Policy*, 2 (1), 36-41.
174. Martin-Alcazar F, Romero-Fernandez P.M., & Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal Human Resource Management*, 16 (5), 633–659.
175. Mason, J. (2006). Mixing methods in a qualitatively driven way. *Qualitative Research*, 6 (1), 9-25.
176. Meadows, D.H., Meadows D.L., Randers J., & Behrens W.W. III (1972). *The limits of growth: a report for the Club of Rome's Project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books and Potomac Associates.
177. Moroko, L., & Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160–175.
178. Muster, V., & Schrader, U. (2011). Green work-life balance: a new perspective for green HRM. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25 (2), 140– 156.
179. Müller-Christ, G. (2011). *Sustainable management. coping with the dilemmas of resource-oriented management*. Berlin Heidelberg: Springer-verlag.
180. Müller-Christ, G. (2001). *Nachhaltiges Ressourcenmanagement: Eine wirtschaftsökologische Fundierung*. Marburg: Metropolis.
181. Müller-Christ, G., & Hülsmann, M. (2003). Quo vadis Umweltmanagement? Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientieren Managementlehre. *Die Betriebswirtschaft*, 3, 257–277.
182. Müller-Christ, G., & Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie?: Vorüberlegung zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. In E. Seidel (Ed.), *Betriebliches Umweltmanagement im 21. Jahrhundert: Aspekte, Aufgaben, Perspektiven*, (pp.69–87). Berlin: Springer.
183. Ng, E.S.W., & Burke, R.J. (2007). Personal-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (7), 1195-1210.
184. Olsen, K.M., & Dahl, S-A. (2010). Working time: implications for sickness absence and the work–family balance. *International Journal of Social Welfare*, 19 (1), 45-53.

185. Ongori, H., & Agolla, J.E. (2008). Occupational stress in organizations and its effects on organizational performance. *Journal of Management Research*, 8 (3), 123-135.
186. Opatha, H.H.D.N.P., & Arulrajah, A.A. (2014). Green human resource management: simplified general reflections. *International Business Research*, 7 (8), 101-111.
187. Osranek, R., & Zink, K.J. (2014). Corporate human capital and social sustainability of human resources. Towards an integrative measurement framework. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 105-126). Berlin Heidelberg: Springer.
188. Ostergaard, C.R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40, 500-509.
189. Paauwe, J. (2004). *HRM and performance*. New York: Oxford University Press.
190. Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46 (1), 129-142.
191. Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human resource management*, 15, 68-83.
192. Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 77-88.
193. Paine, K.D. (2003). *Guidelines for Measuring Trust in Organizations*. The Institute for Public Relations. [žiūrėta 2014-10-05]. Priega per internetą [www.instituteforpr.com](http://www.instituteforpr.com)
194. Petkevičiūtė, N., & Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 31, 179-193.
195. Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21 (4), 115-134.
196. Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: the human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24 (1), 34-45.
197. Pipoli, G., Fuchs, M.R., & Priale, A. (2014). Sustainable HRM in Peruvian companies. An exploratory study. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 359-377). Berlin Heidelberg: Springer.
198. Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131 (3), 271-283.
199. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

200. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). Strategy & society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
201. Post, J.E., Preston, L.E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 45 (1), 6-28.
202. PriceWaterhouseCoopers (2007). *Managing tomorrow's people: the future of work to 2020*. [žiūrėta 2014-08-10]. Prieiga per internetą <http://www.pwc.ch/>
203. Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.
204. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*. London. CIPD.
205. Quental, N., Lourenco, J.M., & da Silva, F.N. (2011). Sustainability: characteristics and scientific roots. *Environment, Development and Sustainability*, 13, 257-276.
206. Redclift M.R. (2006). Sustainable development (1987-2005) - an oxymoron comes of age. *Horizontes Antropológicos, Porto Alegre*, 12 (25), 65-84.
207. Renwick, D.W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Review*, 15, 1-14.
208. Roberge, M-E., & van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: when and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20, 295-308.
209. Rodriguez, M.A., Ricart, J.E., & Sanchez, P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm. *Sustainable Development and Competitive Advantage*, 11 (3), 135-146.
210. Roy, M-J., & Therin, F. (2008). Knowledge Acquisition and Environmental Commitment in SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 249-259.
211. Rojas, M. (2013). The subjective well-being of people in informal employment: empirical evidence from Mexico. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 1 (2), 169-186.
212. Rowan, J.R. (2000). The moral foundation of employee rights. *Journal of Business Ethics*, 24 (4), 355-361.
213. Saari, L.M., & Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.
214. Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European Management Journal*, 23 (1), 27-36.

215. Sanders, C. (2003). Application of Colaizzi's method: interpretation of an auditable decision trail by a novice researcher. *Contemporary Nurse*, 14 (3), 292-302.
216. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Prentice Hall.
217. Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
218. Schaufeli, W.B., Martinez, I.M., Pinto, A.M., Salanova, M., & Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students. A cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33 ( 5), 464-481.
219. Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied psychology*, 57 (2), 173-203.
220. Schmidt, R.C. (1997). Managing Delphi Surveys Using Nonparametric Statistical Techniques. *Decision Sciences*, 28, 763-774.
221. Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*. 124 (2), 262-274.
222. Selye, H. (1973). The Evolution of the Stress Concept: The originator of the concept traces its development from the discovery in 1936 of the alarm reaction to modern therapeutic applications of syntoxic and catatoxic hormones. *American Scientist*, 61 (6) 692-699.
223. Shen J., & Zhu, Ch.J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (15), 3020-3035.
224. Smith, P.A.C., & Sharicz, C. (2011). The shift needed for sustainability. *The Learning Organization*, 18 (1), 73-86.
225. Smith, W., & Lewis M. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36 (2), 381-403.
226. Sotome, R., & Takaashi, M. (2014). Does the Japanese employment system harm productivity performance? A perspective from DEA-based productivity and sustainable HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 225-246.
227. Sparrow, P. (1998 ).The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities: reconstituting jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (1), 79-95.
228. Staniškis, J.K., & Kriaučionienė, M. (2008). *Darni plėtra: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.

229. Stead, W.E., & Stead, J.G. (1994). Can humankind change the economic myth? Paradigm shifts necessary for ecologically sustainable businesses. *Journal of Organizational Change Management*, 7, 15–31.
230. Suriyankietkaew, S., & Avery, G.C. (2014). Leadership practices influencing stakeholder satisfaction in Thai SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 247-261.
231. Swanson, L.A., & Zhang, D.D. (2012). Perspectives on corporate responsibility and sustainable development. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 23 (6), 630-639.
232. Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2013). *Darnus vadovavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
233. Taylor, S., & Lewis, C. (2014). Sustainable HRM in US. The influence of national context. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 297-314). Berlin Heidelberg: Springer.
234. Taylor, S., Osland, J., & Egri, C.P. (2012). Guest editors' introduction: introduction to HRM's role in sustainability: systems, strategies, and practices. *Human Resource Management*, 51 (6), 789-798.
235. Tashakkori, A., Teddlie, C. (Eds.), (2003). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
236. Thom N., & Schübach-Brönnimann, C. (2003) Personalmanagement in Zeiten steter Veränderungen: Beständigkeit durch Nachhaltigkeit. In: M. Becker, & G. Rother (Eds.), *Personalwirtschaft in der Unternehmenstransformation. Stabilitas et Mutabilitas*, (pp. 91-109). München: Rainer Hampp.
237. Thom, N., & Zaugg, R.J. (2002). Das Prinzip Nachhaltigkeit im Personalmanagement. *Personalführung*, (7), 52-55.
238. Thom, N., & Zaugg, R.J. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement: Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen. In E. J. Schwarz (Ed.), *Nachhaltiges Innovationsmanagement*, (pp. 217-245). Wiesbaden: Gabler.
239. Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage Publications.
240. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vadovėlis*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
241. United Nations Global Compact (2014). Guide to corporate sustainability. Shaping a sustainable future. [žiūrėta 2015-07-15]. Prieiga per internetą [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN\\_Global\\_Compact\\_Guide\\_to\\_Corporate\\_Sustainability.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf)
242. Vanhala, M., & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34 (8), 869-888.

243. Van Dijk, F.F., Sonnemans, J., & van Winden, F. (2001). Incentive systems in a real effort experiment. *European Economic Review*, 45 (2), 187-214.
244. Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.
245. Wagner, M. (2014). Environmental management activities and sustainable HRM in German manufacturing firms – incidence, determinants, and outcomes. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25 (2), 157-177.
246. Waring, P., & Lewer, J. (2004). The Impact of Socially Responsible Investment on Human Resource Management: A Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, 52 (91), 99-108.
247. Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People. Human Resources and Environmental Management*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
248. Wells, S. (2011a). HRM for sustainability: creating a new paradigm. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability*, (pp. 51-63). Tilde University Press.
249. Wells, S. (2011b). HRM for sustainability: creating a new paradigm. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability*, (pp. 133-146). Tilde University Press.
250. Whetten, D.A., Rands, G., & Godfrey, P. (2002). What are the responsibilities of business to society?. In A. Pettigrew (Ed.), *Handbook of Strategy and Management*, (pp. 373-408), London: Sage Publications.
251. Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumbsizing? quality, human resources and the management of sustainability. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16 (8-9), 1079-1088.
252. Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). Sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (12), 1492-1502.
253. Wilpert, B. (1998). A view from psychology, In F.Heller, E. Pusic, G. Strauss, & B. Wilpert, (Eds.), *Organizational Participation: Myth and Reality*, (pp. 40-64). Oxford: Oxford University Press.
254. Winstanley, D., & Woodall, J. (2000) The ethical dimension of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10 (2), 5-20.
255. World Commission on Environment and Development [Brundtland komisija] (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. [žiūrėta 2014-11-15]. Prieiga per internetą <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
256. Wright, P.M., Dunford, B.B., & Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
257. Wright, P.M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446.

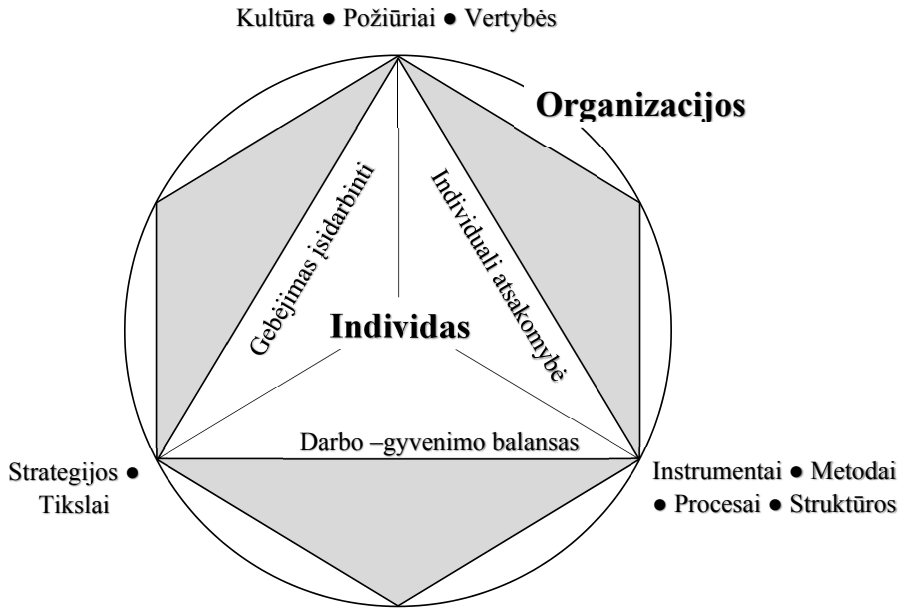


258. Wright, P.M., Gardner, T.M., & Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 21-36.
259. Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.
260. Wright, P.M., & Snell, S. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756-772.
261. Wright P.M., & Snell, S. (2005). Partner or guardian? HR's challenge in balancing value and values. *Human Resource Management*, 44 (2), 177-182.
262. Zaugg, R.J. (2009). *Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*. Wiesbaden: Gabler.
263. Zaugg, R.J., Blum, A., & Thom, N. (2001). *Sustainability in human resource management. Evaluation report*. Berne: IOP-Press.
264. Zink, K.J. (2005). Stakeholder orientation and corporate social responsibility as a precondition for sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16 (8-9), 1041-1052.
265. Zink, K.J. (2007). From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management. *Journal of Management History*, 13 ( 4), 394-401.
266. Zink, K.J. (2008). *Nachhaltigkeitsstrategien und Human Resource Management. Integrierte Konzepte*. In: M. von Hauff, V. Lingnau, & K.J. Zink (Eds.), *Nachhaltiges Wirtschaften*. (pp. 1-14) Baden-Baden: Nomos.
267. Zink, K.J. (2014a). Social sustainability and quality of working life. A human factors perspective on sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Ed.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 35-55). Berlin Heidelberg: Springer.
268. Zink, K.J. (2014b). Designing sustainable work systems: the need for a systems approach. *Applied Ergonomics*, 45, 126-132.
269. Žydzūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.

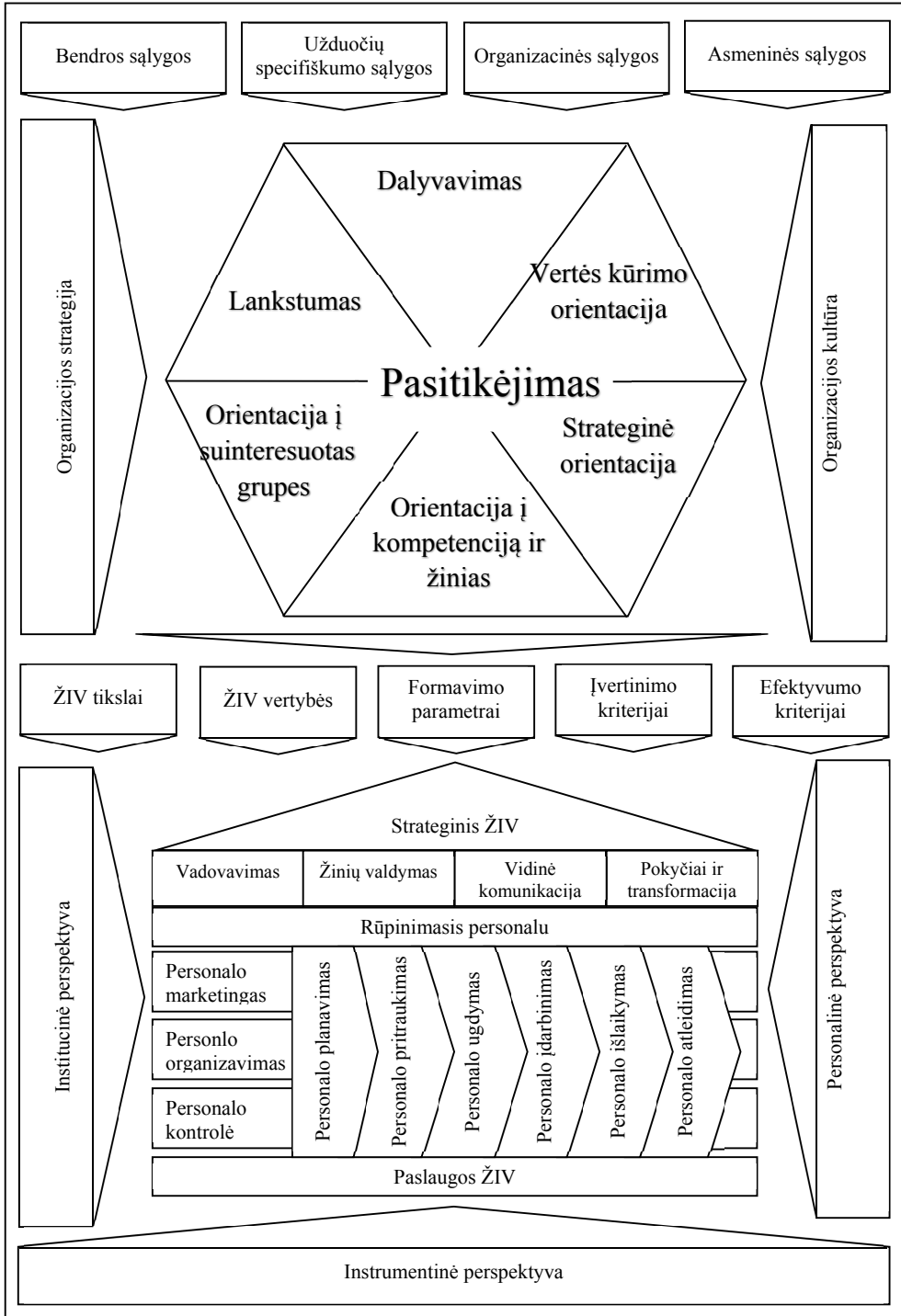
## Tvarumo organizacijos lygmenyse sampratų pavyzdžiai

Autorius (metai)	Tvarumo organizacijos lygmenyje samprata
Dyllick ir Hockerts (2002, p. 131)	„Organizacijos tiesioginių ir netiesioginių suinteresuotųjų šalių (tokių kaip akcininkai, darbuotojai, klientai, spaudimo (įtakos) grupės, bendruomenės ir kt.) reikmių tenkinimas, neapribojant galimybių ateities suinteresuotoms šalims tenkinti savąsias“
Pfeffer (2010, p.34)	„Pastangos išsaugoti natūralius išteklius ir išvengti procesų nuostolių“
Boudreau ir Ramstad (2005)	Sėkmės pasiekimas šiandien neapribojant ateities poreikių
Docherty ir kt.(2002, p. 12)	„Tvarumas – kaip mes suprantame – apima tris lygmenis: individo, organizacijos ir visuomenės. Tvarumas viename lygmenyje negali būti sukurtas išnaudojant kitus lygmenis. Lygmenys yra susiję su organizacijos suinteresuotomis šalimis: darbuotojais, klientais, savininkais, visuomene. Būtina sąlyga tvarumui sisteminiame lygmenyje (individo, organizacijos, visuomenės) yra tuo pat metu pasiekti pusiausvyrą tarp suinteresuotų šalių poreikių ir tikslų skirtinguose lygmenyje.“
Ehnert (2009a)	Tvarumas = išteklių vartojimas / išteklių atnaujinimas $\geq 1$ (Tvarumas yra pusiausvyra tarp išteklių vartojimo ir atnaujinimo).
Guerci ir kt. (2013)	Dinaminis organizacijos ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės veiklos balansas.
Van Marrewijk (2003)	Organizacijos veiklos, demonstruojančios socialinių ir ekonominių aspektų įtraukimą į verslo procesus ir sąveiką su suinteresuotomis šalimis.
Salzmann, Ionescu-Somers ir Steger (2005)	Strateginis ir į pelną orientuotas organizacijos atsakas į socialines ir aplinkosaugines problemas, sukeltas pirminių ir antrinių organizacijos veiklų.

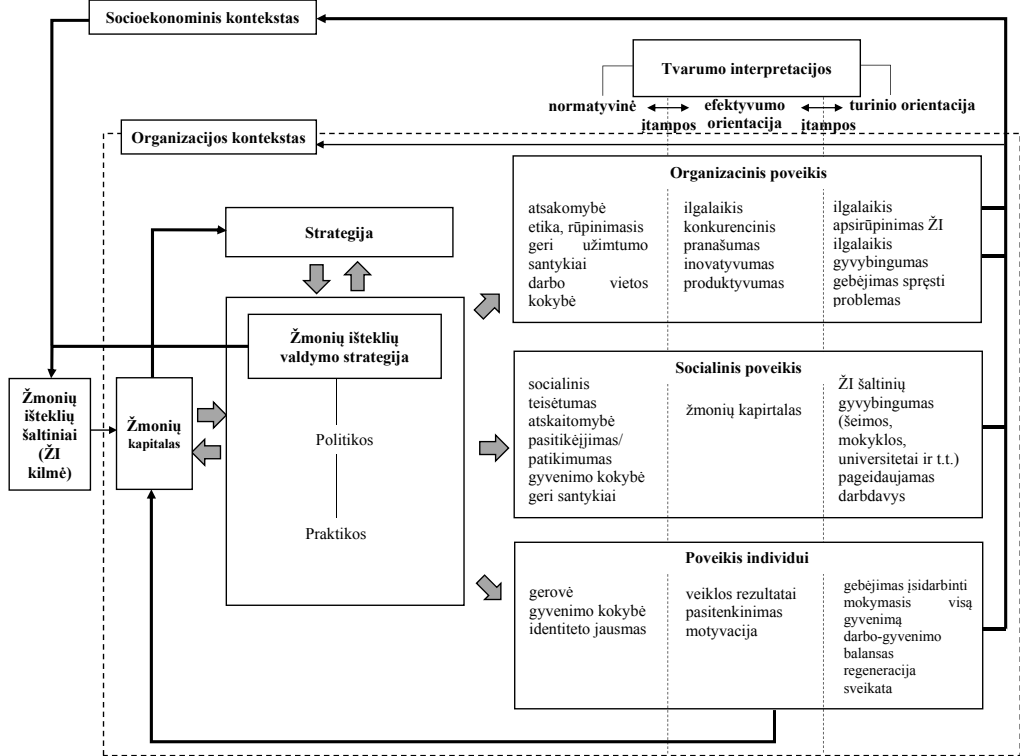
Zaugg ir kt. (2001) tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis



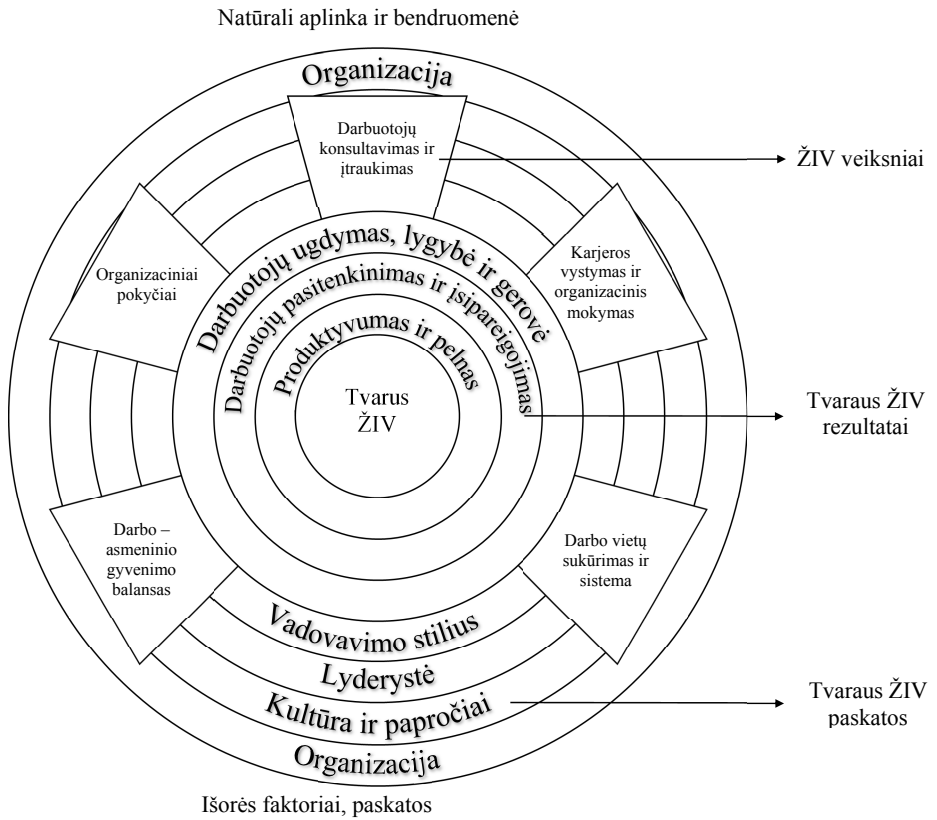
Zaugg (2009) tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis



Ehnert (2009a) tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis



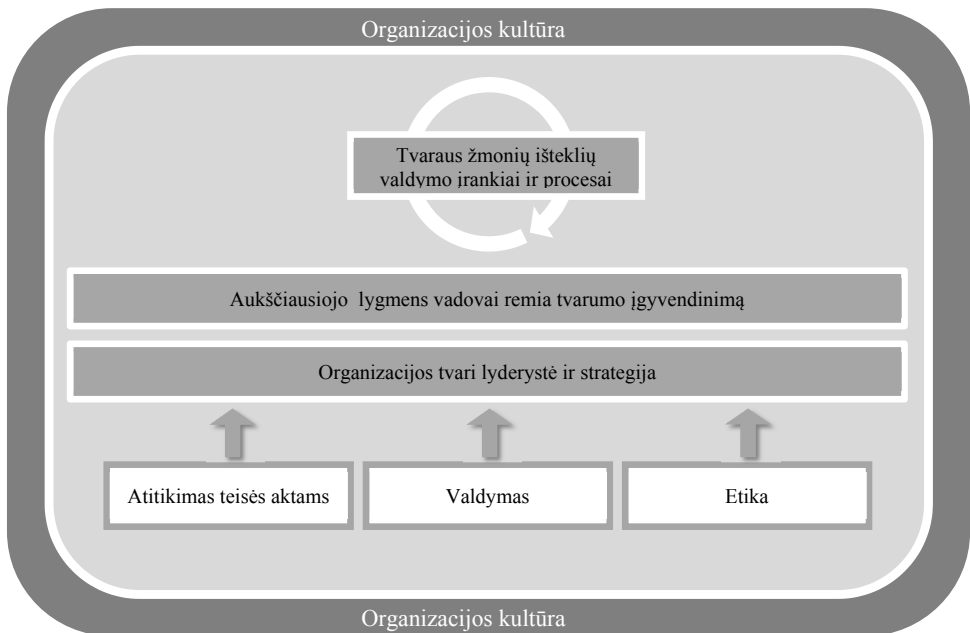
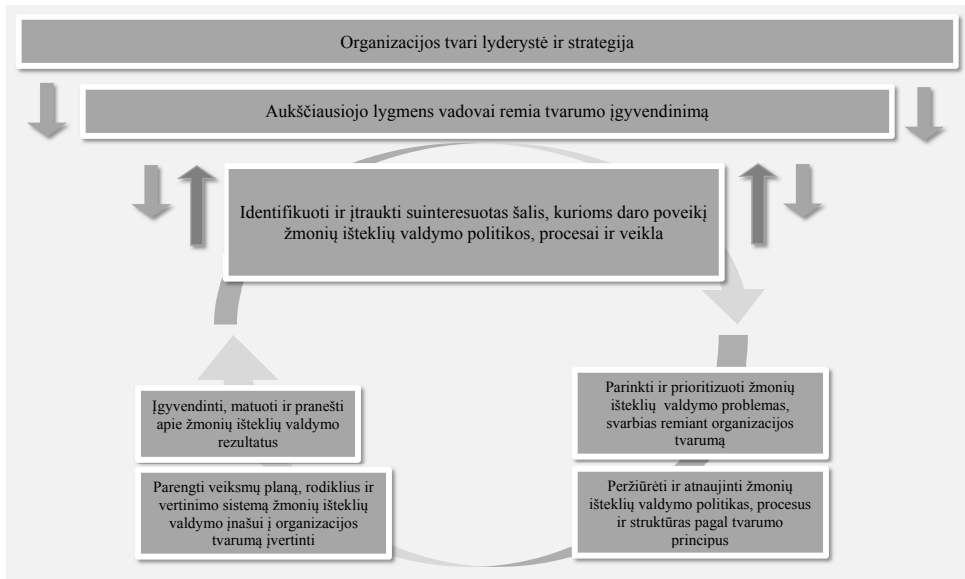
Gollan ir Xu (2014) tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis



## De Prins ir kt. (2014) tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis

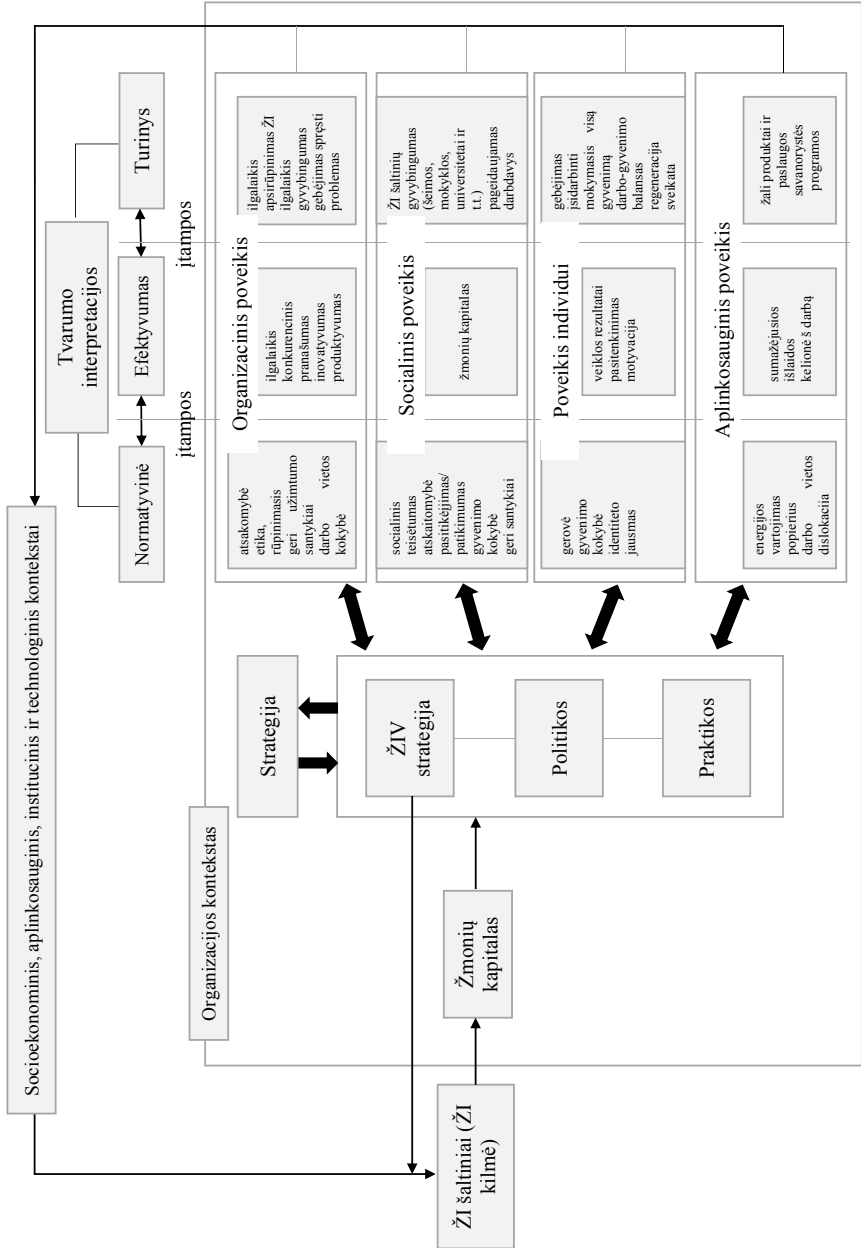
	<b>Žmonės Pagarba</b>	<b>Planeta Atvirumas</b>	<b>Pelnas Tęstinumas</b>
<b>Kredo</b>	„Žmogaus paieška žmonių išteklių valdyme“	„Žmonių ištekliai iš išorės į vidų“	„Žmonių išteklių valdymo ilgalaikis akiratis“
<b>Teorija</b> Vyraujanti revizuota strateginį žmonių išteklių valdymo perspektyva	Revizuotas išteklių grįstas požiūris	Revizuotas strateginis atitikimas	Revizuoti ilgalaikiai veiklos rezultatai, ilgalaikio užimtumo santykiai
Teorinės prielaidos	Etinė ir kritinė žmonių išteklių valdymo teorija	Institucinė ir suinteresuotų šalių teorijos	
<b>Praktikos</b> Horizontalios / tematinės	Talentai, įtraukimas, įgalinimas, sveikata ir gerovė, darbuotojų dalyvavimas ir kt.	Įvairovė, senėjimas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, ekologija, suinteresuotos šalys, darbo rinka ir kt.	Gebėjimas įsidarbinti, karjera, pareigų perėmimas, besimokanti organizacija, darbo vietų inovacijos ir kt.
Vertikalios/ transformacinės	Tvarus verbavimas, atranka, mokymai, ugdymas, atlygis, lyderystė, pokyčiai, kultūra ir kt.		

Cohen ir kt. (2012) tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis





Kramar (2014) tvaraus žmonių išteklių valdymo modelis



## Klausimyno pavyzdys

**Mieli darbuotojai,**

**Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto** doktorantė Živilė Stankevičiūtė rengia disertaciją tema „Tvarumo perspektyva organizacijos žmonių išteklių valdyme“. Doktorantės mokslinė vadovė – prof. Asta Savanevičienė.

Šiuo klausimynu siekiama sužinoti, koks yra žmonių išteklių (personalo) valdymas Jūsų organizacijoje ir kaip Jūs jaučiatės dirbdami šioje organizacijoje. Tyrimas yra mokslinio pobūdžio, todėl jo rezultatai po apdorojimo bus viešinami. Tačiau visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkrečios tyrime dalyvavusios organizacijos ir darbuotojo. Garantuojame Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi Jūsų atsakymai liks anoniminiai.

Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu [zivile.stankeviciute@ktu.lt](mailto:zivile.stankeviciute@ktu.lt)

**PILDYMO INSTRUKCIJA**

Jums pateikiami teiginiai, su kuriais Jūs galite sutikti arba jiems nepritari. Prie kiekvieno iš teiginių skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą. Jeigu negalite atsakyti į pateiktą teiginį – žymėkite „Nežinau / negaliu atsakyti“.

Jums labiausiai tinkantį atsakymą pažymėkite X.

Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį. Prie kiekvieno teiginio žymėkite tik vieną atsakymo variantą.

**ŽYMĖJIMO PAVYZDYS:**

Ar sutinkate su teiginiu, kad:

Jūsų organizacijoje	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/ negaliu atsakyti
darbuotojai gali dirbti pagal lankstų darbo grafiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**1. Pažymėkite, kaip Jūsų organizacijos sprendimai ir veiksmai yra orientuoti į ateitį.**

	Ar sutinkate, kad Jūsų organizacijoje:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/ negaliu atsakyti
1.1	darbuotojams atlyginama (premijos, priedai ir kt.) už indėlį į strateginių klausimų sprendimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.2	darbuotojams keliami individualūs tikslai nustatomi atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
1.3	sudaromi darbuotojų karjeros planai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**2. Įvertinkite, kaip Jūsų organizacijos žmonių išteklių valdymas yra nukreiptas į darbuotojų tausojimą.**

	<b>Ar sutinkate, kad Jūsų organizacijoje:</b>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/ negaliu atsakyti
2.1	pravedami mokymai, kuriuose įgytos žinios leidžia darbuotojams spręsti darbinės ir / arba asmenines problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.2	darbuotojų darbo užmokestis atitinka ir / arba yra didesnis nei darbo rinkos vidurkis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.3	darbuotojų darbo vietos atitinka saugos darbe reikalavimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.4	darbo krūvio paskirstymas tarp atskirų darbuotojų yra tolygus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.5	darbuotojai turi geras poilsio sąlygas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2.6	darbuotojai turi geras fizinės darbo sąlygas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**3. Įvertinkite, kaip Jūsų organizacijos žmonių išteklių valdymas prisideda prie aplinkos tausojimo.**

	<b>Ar sutinkate, kad Jūsų organizacijoje:</b>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/ negaliu atsakyti
3.1	vyksta mokymai apie aplinkos tausojimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.2	veikia elektroninė dokumentų valdymo sistema - darbuotojai prašymus ir kitus dokumentus teikia elektroniniu būdu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.3	už išteklių taupymą darbuotojai skatinami materialiai arba kitomis formomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.4	yra skatinama (raginama, nukreipiama) rūšiuoti atliekas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3.5	yra skatinama (raginama, nukreipiama) taupyti elektros energiją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**4. Įvertinkite Jūsų organizacijos darbuotojų dalyvavimą organizacijos veikloje.**

	<b>Ar sutinkate, kad Jūsų organizacijoje:</b>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/ negaliu atsakyti
4.1	darbuotojų mokymo planai sudaromi atsižvelgiant į darbuotojų individualius poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.2	sudarant individualius karjeros planus darbuotojas išsako savo lūkesčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.3	darbuotojai teikia pasiūlymus dėl organizacijos veiklos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.4	darbuotojai aptaria darbinės problemas su vadovais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4.5	darbuotojai išsako vadovams savo asmenines problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

### 5. Įvertinkite Jūsų organizacijos i darbuotojų tarpusavio santykį.

	Ar sutinkate, kad Jūsų organizacijoje:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/ negaliu atsakyti
5.1	darbuotojai informuojami apie atsilaisvinusias darbo vietas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5.2	darbuotojams atvirai pasakomos geros ir blogos naujienos, susijusios su organizacijos veikla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5.3	darbuotojai gauna papildomas išmokas, jeigu organizacija dirba pelningai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5.4	darbuotojams pateikiamas grįžtamasis ryšys apie jų veiklą, pasiektus rezultatus ir kitus darbinius aspektus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5.5	elgiamasi sąžiningai su atleidžiamais darbuotojais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

### 6. Įvertinkite Jūsų organizacijos darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą.

	Ar sutinkate, kad Jūsų organizacijoje:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/ negaliu atsakyti
6.1	patyrę darbuotojai dalinasi patirtimi su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6.2	darbuotojai padeda vienas kitam sprendžiant darbinės problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

### 7. Įvertinkite Jūsų organizacijos darbuotojų mokymąsi.

	Ar sutinkate, kad Jūsų organizacijoje:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/ negaliu atsakyti
7.1	„užsiauginami“ darbuotojai - skatinama vidinė karjera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7.2	taikomos skirtingos mokymų formos: išoriniai ir vidiniai seminarai, mokymasis darbo vietoje, vaizdo internetu (online) mokymai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7.3	atlygio sistema skatina darbuotojus mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7.4	sudaromos sąlygos darbuotojams vykti į parodas, mugės, stažuotes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7.5	sudaromos sąlygos mokytis tų dalykų, kurių darbuotojams reikės ateityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7.6	sudaromos sąlygos ugdyti ne tik profesines, bet ir bendrąsias kompetencijas (tobulėti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7.7	darbuotojai noriai mokosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**8. Pažymėkite, ar Jūsų organizacija skatina (ragina, nukreipia) darbuotojus atlikti tam tikrus veiksmus.**

	<b>Ar sutinkate, kad Jūsų organizacija skatina (ragina, nukreipia) darbuotojus:</b>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/ negaliu atsakyti
8.1	imtis atsakomybės už jiems patikėtus sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8.2	teikti pasiūlymus dėl organizacijos veiklos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8.3	dalintis patirtimi su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8.4	padėti vienas kitam sprendžiant darbinės problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8.5	dirbti komandose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8.6	nuolat tikslingai mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**9. Įvertinkite Jūsų organizacijos žmonių išteklių valdymo lankstumą.**

	<b>Ar sutinkate, kad Jūsų organizacijoje:</b>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/ negaliu atsakyti
9.1	darbuotojai geba atlikti bent vieno bendradarbio darbinės funkcijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9.2	darbuotojai gali dirbti pagal lankstų darbo grafiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9.3	esant poreikiui, darbuotojai gali dirbti „iš namų“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**10. Įvertinkite Jūsų organizacijos bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis bei socialiniais partneriais.**

	<b>Ar sutinkate, kad Jūsų organizacija:</b>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/ negaliu atsakyti
10.1	bendrauja su mokslinio tyrimo centrais ir / arba kitomis organizacijomis, įgyvendindama inovacijų projektus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10.2	priima studentus atlikti praktiką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10.3	bendradarbiauja su kitomis organizacijomis darbuotojų mokymų srityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10.4	esant užklausai, pateikia atsiliepimą apie dirbusį darbuotoją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**11. Įvertinkite Jūsų organizacijos požiūrį į žmonių išteklių valdymo skaidrumą, aiškumą bei darbuotojų lygias galimybes.**

	<b>Ar sutinkate, kad Jūsų organizacijoje:</b>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Nežinau/ negaliu atsakyti
11.1	darbuotojų atrankos procedūra yra skaidri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11.2	atrankose užtikrinamos lygios galimybės visiems kandidatams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11.3	mokymosi ir ugdymo procesas yra skaidrus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11.4	darbuotojams sudaromos lygios galimybės mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11.5	ugdant darbuotojus, akcentuojamos jų stiprybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11.6	atlygio ir skatinimo sistema yra teisinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11.7	darbuotojų karjeros galimybės nepriklauso nuo jų lyties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**Jūs jau užpildėte daugiau nei pusę anketos – netrukus baigsite.** Toliau Jums pateikiami teiginiai, kurie apibūdina Jūsų savijautą dirbant šioje organizacijoje. Prie *kiekvieno* iš teiginių skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ pažymėkite (X) Jums labiausiai tinkantį atsakymą.

**12. Pagalvokite kaip Jūs jaučiatės darbe bei po darbo ir įvertinkite pateiktus teiginius.**

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
12.1	Aš turiu tiek daug darbo, kad man nelieka laiko jį įsigilinti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.2	Aš kartais išsigąstu, kai namie suskamba telefonas, nes skambutis gali būti susijęs su darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.3	Jaučiuosi taip, lyg niekada neturėčiau išėjinių (poilsio) dienų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.4	Dauguma panašias pareigas užimančių mano kolegų dirba per daug, nes darbo reikalavimai per aukšti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.5	Po darbo jaučiuosi suirzęs (-usi) ir nervingas (-a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.6	Darbas iš manęs atima daugiau nei turėtų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.7	Dažnai darbe jaučiuosi taip, lyg būčiau atsidūręs (-usi) aklavietėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.8	Kartais, kai galvoju apie darbą, pajuntu skausmą krūtinėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.9	Pasiėmęs (-usi) darbe laisvą dieną, jaučiuosi kaltas (-a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Pagalvokite apie darbo ir savo šeimos (asmeninių) poreikių derinimą ir įvertinkite pateiktus teiginius.**

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
13.1	Darbą man sunku suderinti su šeimos poreikiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.2	Po darbo grįžtu taip pavargęs (-usi), kad nieko nebe noriu daryti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.3	Aš tiek daug dirbu, kad visai nelieta laiko kitiems mano interesams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.4	Po darbo man sunku visiškai atsipalaiduoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.5	Mano artimiesiems nepatinka, kad ir namie dažnai užsiimu darbiniais reikalais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.6	Darbas atima tiek jėgų, kad kartais jaučiu įtamp net grįžęs (-usi) namo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.7	Darbas atima laiką, kurį aš norėčiau praleisti su šeima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.8	Dirbant šį darbą man sunku būti tokiu sutuoktiniu (-e) ar tėvu/mama, kokiu norėčiau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Įvertinkite savo pasitikėjimą organizacija, kurioje dirbate.**

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
14.1	Organizacija mane, kaip ir kitus darbuotojus, vertina sąžiningai ir teisingai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.2	Svarbūs sprendimai organizacijoje priimami atsižvelgiant ir į tokius kaip ir aš darbuotojus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.3	Organizacijoje vadovaujama viešai skelbiamais principais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.4	Organizacija neapgauinėja tokių darbuotojų kaip aš	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.5	Organizacija galima pasitikėti, nes ji laikosi pažadų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.6	Aš tikiu, kad tokių kaip aš darbuotojų nuomonė priimant sprendimus organizacijai yra svarbi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.7	Aš leidžiu organizacijai priimti sprendimus, susijusius su tokiais kaip aš darbuotojais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.8	Aš pasitikiu šios organizacijos profesionalumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.9	Organizacija sugeba įvykdyti savo pažadus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.10	Organizacija yra žinoma dėl gebėjimo sėkmingai vykdyti veiklą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Įvertinkite savo ir organizacijos, kurioje dirbate, santykį.**

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
15.1	Aš pasiruošęs (-usi) dėti daugiau pastangų nei tikimasi iš manęs, kad padėčiau šiai organizacijai sėkmingai dirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.2	Aš pasakoju savo draugams apie šią organizaciją kaip apie puikią vietą dirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.3	Aš sutikčiau atlikti beveik bet kokią darbą, kad ir toliau galėčiau dirbti šioje organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15.4	Organizacijos, kurioje dirbu, ir mano vertybės yra panašios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.5	Aš didžiuojuosi galėdamas (-a) kitiems pasakyti, kad esu šios organizacijos narys (-ė)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.6	Organizacija įkvepia mane siekti kuo geresnių rezultatų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.7	Aš ypač laimingas (-a), kad, svarstydamas (-a) darbo pasiūlymus, pasirinkau dirbti būtent šioje organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.8	Man iš tikrųjų rūpi organizacijos likimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.9	Man asmeniškai tai yra pati geriausia organizacija iš visų organizacijų, kuriose norėčiau dirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16. Įvertinkite pateiktus teiginius.

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
16.1	Apskritai, aš esu patenkintas (-a) savo darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.2	Apskritai, aš nemėgstu savo darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.3	Apskritai, man patinka dirbti šioje organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 17. Pagalvokite apie save ir nurodykite, ar sutinkate su pateiktais teiginiais:

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
17.1	Daugeliu atžvilgių mano gyvenimas yra beveik idealus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.2	Mano gyvenimo sąlygos yra puikios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.3	Esu patenkinta (-as) savo gyvenimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.4	Iki šiol gyvenime gavau man svarbius dalykus, kurių norėjau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.5	Jei galėčiau nugyventi savo gyvenimą iš naujo, beveik nieko nekeisčiau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18. Įvertinkite kaip Jūs jaučiatės dėl darbo.

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
18.1	Jaučiuosi emociškai išsekęs (-usi) dėl darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.2	Darbo dienos pabaigoje jaučiausi visiškai pavargęs (-usi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.3	Jaučiuosi pavargęs (-usi), kai atsikėlęs (-usi) ryte pagalvoju apie darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.4	Darbas man sukelia įtampą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.5	Jaučiuosi persidirbęs (-usi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.6	Mažiau domiuosi savo darbu nei ką tik pradėjęs (-usi) dirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.7	Tapau mažiau entuziastingas (-a) dėl savo darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.8	Tapau labiau ciniškas (-a) dėl galimo savo darbo naudingumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.9	Abejoju savo darbo reikšmingumu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



18.10	Tikiu, kad mano indėlis į organizacijos veiklą yra efektyvus (veiksmingas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.11	Mano nuomone, aš esu geras (-a) darbuotojas (-a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.12	Dirbdamas (-a) ši darbą aš išmokau daug įdomių dalykų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.13	Esu įsitikinęs (-usi), kad aš efektyviai įgyvendinu tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19. Pagalvokite apie savo savijautos būklę ir atsakykite į klausimus.**

	<i>Įvertinkite kiekvieną teiginį</i>	Labai blogai	Blogai	Gerai	Puikiai
19.1	Kaip Jūs vertinate savo fizinės sveikatos būklę?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.2	Kaip Jūs vertinate savo emocinės sveikatos būklę?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Jūsų amžius:**

- Iki 24
- 25 – 34
- 35 – 44
- 45 – 54
- 55 - iki pensinio amžiaus
- Pensinio amžiaus

**Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**Jūsų išsilavinimas?**

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
- Aukštesnysis
- Specialus vidurinis
- Profesinis
- Vidurinis
- Pagrindinis
- Pradinis
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**Ar užimate vadovaujamą pareigą?**

- Taip
- Ne

**Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?**

- mažiau nei 1 metus
- 1-5 metus
- 6-10 metų
- daugiau nei 10 metų

**Jūsų darbo sutartis:**

- neterminuota
- terminuota

**Jūs dirbate organizacijoje:**

- Pilnu etatu (1 etatas)
- 0,5 etato
- 0,25 etato
- daugiau nei 1 etatu
- kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

**Jūsų šeimyninė padėtis?**

- Netekėjusi / nevedęs
- Ištekėjusi / vedęs / gyvenu nesusituokusi (-ęs)
- Išsiskyrusi (-ęs)
- Našlė (-ys)

**Ar turite vaikų?**

- Taip
- Ne

**Ačiū už Jūsų bendradarbiavimą**

### Interviu klausimų pavyzdžiai

1. Kaip (koku būdu) Jūsų organizacijos darbuotojai gali teikti pasiūlymus dėl organizacijos veiklos?

2. Papasakokite, kaip organizacija derina savo veikloje tris dalykus: pelno siekimą, rūpinimąsi visuomene ir darbuotojais bei aplinka? Paminėkite pavyzdžių.

3. Papasakokite apie socialines ar kitokias garantijas darbuotojams, kurias taiko Jūsų organizacija ir tai yra daugiau nei numato Darbo kodeksas ar kiti teisės aktai

4. Kokius santykius palaikote su kitomis verslo, nevyriausybinėmis organizacijomis, švietimo institucijomis, kitais fiziniais ir juridiniais asmenimis?

## Klausimyne pateiktų tvaraus žmonių išteklių valdymo principų ir poveikio darbuotojams dedamųjų validavimo parametrai

Principas, poveikis darbuotojams	Teiginys	L	i/ft	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Ilgalaikiškumo orientacija	Sudaromi darbuotojų karjeros planai	0.836	0.699	0.755	0.506	0.475	0.552	67.11	0.689
	Darbuotojams atlyginama (premijos, priedai ir kt.) už indėlį į strateginių klausimų sprendimą	0.827	0.685						
	Darbuotojams keliami individualūs tikslai nustatomi atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus	0.794	0.630						
Žmonių išteklių tausojimas	Darbuotojai turi geras poilsio sąlygas	0.728	0.529	0.762	0.348	0.230	0.607	45.80	0.750
	Darbuotojai turi geras fizines darbo sąlygas	0.720	0.519						
	Pravedami mokymai, kuriuose įgytos žinios leidžia darbuotojams spręsti darbinės ir / arba asmenines problemas	0.683	0.467						
	Darbuotojų darbo užmokestis atitinka ir / arba yra didesnis nei darbo rinkos vidurkis	0.680	0.461						
	Darbuotojų darbo vietos atitinka saugos darbe reikalavimus	0.650	0.422						
	Darbo krūvio paskirstymas tarp atskirų darbuotojų yra tolygus	0.591	0.350						
	Organizacijoje yra skatina rūšiuoti atliekas	0.812	0.659						
Organizacijoje yra skatina taupyti elektros energiją	0.767	0.588							
Organizacijoje vyksta mokymai apie aplinkos tausojimą	0.711	0.505							
Už išteklių taupymą darbuotojai skatinami materialiai arba kitomis formomis	0.672	0.451							
Veikia elektroninė dokumentų valdymo sistema - darbuotojai prašymus ir kitus dokumentus teikia elektroniniu būdu	0.556	0.310							

Principas, poveikis darbuotojams	Teiginys	L	i/it	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Darbuotojų dalyvavimas	Organizacija skatina teikti pasiūlymus dėl organizacijos veiklos	0.795	0.633	0.8390	0.427	0.250	0.597	51.20	0.837
	Darbuotojai išsako vadovams savo asmenines problemas	0.748	0.560						
	Darbuotojai teikia pasiūlymus dėl organizacijos veiklos	0.747	0.559						
	Darbuotojai aptaria darbinės problemos su vadovais	0.728	0.531						
	Sudarant individualius karjeros planus, darbuotojas išsako savo lūkesčius	0.715	0.512						
	Darbuotojų mokymo planai sudaromi atsižvelgiant į darbuotojų individualius poreikius	0.667	0.444						
	Organizacija skatina imtis atsakomybės už jiems patikėtus sprendimus	0.588	0.346						
	Darbuotojai informuojami apie atsilaisvinusias darbo vietas	0.769	0.591	0.783	0.419	0.355	0.533	53.55	0.809
	Darbuotojams atvirai pasakomos geros ir blogos naujienos, susijusios su organizacijos veikla	0.747	0.558						
	Darbuotojams pateikiamas grįžtamasis ryšys apie jų veiklą, pasiektus rezultatus ir kitus darbinis aspektus	0.732	0.535						
Darbuotojų bendradarbiavimas	Elgiamasi sąžiningai su atleidžiamais darbuotojais	0.708	0.501						
	Darbuotojai gauna papildomas išmokas, jeigu organizacija dirba pelninga	0.702	0.493						
	Organizacija skatina padėti vienas kitam sprendžiant darbinės problemas	0.884	0.782	0.872	0.577	0.420	0.864	66.33	0.731
	Organizacija skatina dalintis patirtimi su kolegomis	0.850	0.783						
	Organizacija skatina dirbti komandose	0.802	0.644						
	Darbuotojai padeda vienas kitam sprendžiant darbinės problemas	0.772	0.595						
	Patyrę darbuotojai dalinasi patirtimi su kolegomis	0.756	0.572						

11 priedo tęsinys

Principas, poveikis darbuotojams	Teiginys	L	i/it	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Darbuotojų potencialo vystymas	Sudaromos sąlygos ugdyti ne tik profesines, bet ir bendrąsias kompetencijas (tobulėti)	0.817	0.668	0.884	0.487	0.332	0.618	55.32	0.915
	Sudaromos sąlygos darbuotojams vykti į parodas, muges, stažuotes	0.772	0.596						
	Sudaromos sąlygos mokytis tų dalykų, kurių darbuotojams reikės ateityje	0.772	0.596						
	„Užsiauginami“ darbuotojai - skatinama vidinė karjera	0.756	0.572						
	Taikomos skirtingos mokymų formos: išoriniai ir vidiniai seminarai, mokymasis darbo vietoje, vaizdo internetu (online) mokymai	0.742	0.551						
	Organizacija skatina nuolat tikslingai mokytis	0.711	0.506						
	Atlygio sistema skatina darbuotojus mokytis	0.705	0.497						
	Darbuotojai noriai mokosi	0.663	0.440						
	Darbuotojai gali dirbti pagal lankstų darbo grafiką	0.802	0.643	0.537	0.215	0.101	0.362	48.37	0.539
	Esant poreikiui, darbuotojai gali dirbti „iš namų“	0.753	0.567						
Partnerystė su išore	Darbuotojai geba atlikti bent vieno bendradarbio darbinės funkcijas	0.492	0.242						
	Bendradarbiauja su kitomis organizacijomis darbuotojų mokymų srityje	0.852	0.727	0.708	0.377	0.183	0.591	54.03	0.702
	Esant užklausai, pateikia atsiliepiamą apie dirbusį darbuotoją	0.798	0.637						
	Bendrauja su mokslinio tyrimo centrais ir / arba kitomis organizacijomis, igyvendindama inovacijų projektus	0.654	0.428						
	Prima studentus atlikti praktiką	0.607	0.369						

Principas, poveikis darbuotojams	Teiginys	L	i/it	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO	
Pagarba darbuotojui	Mokymosi ir ugdymo procesas yra skaidrus	0.886	0.785	0.892	0.541	0.284	0.853	61.36	0.857	
	Atrankose užtikrinamos lygios galimybės visiems kandidatams	0.880	0.774							
	Darbuotojų atrankos procedūra yra skaidri	0.854	0.729							
	Darbuotojams sudaromos lygios galimybės mokytis	0.830	0.689							
	Ugdant darbuotojus, akcentuojamos jų stiprybės	0.802	0.643							
	Athygio ir skatinimo sistema yra teisinga	0.655	0.429							
	Darbuotojų karjeros galimybės nepriklauso nuo jų lyties	0.496	0.246							
Darbo streso nerimo subskalė	Jaučiuosi taip, lyg niekada neturėčiau išeiginių (poilsio) dienų	0.858	0.736	0.744	0.421	0.190	0.613	57.48	0.719	
	Dauguma panašias pareigas užimančių mano kolegų dirba per daug, nes darbo reikalavimai per aukšti	0.830	0.689							
	Aš kartais išsigąstu, kai namie suskamba telefonas, nes skambutis gali būti susijęs su darbu	0.746	0.556							
	Aš turiu tiek daug darbo, kad man nelieka laiko į jį įsigilinti	0.565	0.3189							
	Po darbo jaučiuosi suirzęs (-usi) ir nervingas (-a)	0.817	0.667							
	Darbas iš manęs atima daugiau nei turėtų	0.806	0.650							
Darbo streso nerimo subskalė	Dažnai darbe jaučiuosi taip, lyg būčiau atsidūręs (-usi) aklavietėje	0.802	0.643	0.8267	0.488	0.391	0.677	59.29	0.817	
	Kartais, kai galvoju apie darbą, pajuntu skausmą krūtinėje	0.739	0.546							
	Pastėmęs (-usi) darbe laisvą dieną, jaučiuosi kaltas (-a)	0.677	0.459							

11 priedo tęsinys

Principas, poveikis darbuotojams	Teiginys	L	i/it	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO							
Darbo ir šeimos konfliktas	Darbas atima tiek jėgų, kad kartais jaučiu įtampą net grįžęs (-usi) namo	0.824	0.679	0.911	0.562	0.463	0.703	61.74	0.9145							
	Po darbo grįžtu taip pavargęs (-usi), kad nieko nebenoriu daryti	0.804	0.646													
	Dirbant šį darbą man sunku būti tokiu sutuoktiniu (-e) ar tėvu/mama, kokiu norėčiau	0.801	0.641													
	Darbas atima laiką, kurį aš norėčiau praleisti su šeima	0.797	0.635													
	Aš tiek daug dirbu, kad visai nelieta laiko kitiems mano interesams	0.796	0.634													
	Po darbo man sunku visiškai atsipalaiduoti	0.786	0.619													
	Darbą man sunku suderinti su šeimos poreikiais	0.752	0.565													
	Mano artimiesiems nepatinka, kad ir namie dažnai užsiimu darbiniais reikalais	0.722	0.521													
	Perdegimo išsekimo subskalė	Jaučiuosi persidirbęs (-usi)	0.881							0.777	0.896	0.633	0.526	0.715	70.72	0.875
		Jaučiuosi emociškai išsekęs (-usi) dėl darbo	0.866							0.749						
Darbas man sukėlė įtampą		0.825	0.681													
Jaučiuosi pavargęs (-usi), kai atsikėlęs (-usi) ryte pagalvoju apie darbą		0.817	0.668													
Darbo dienos pabaigoje jaučiausi visiškai pavargęs (-usi)		0.813	0.661													
Perdegimo cinizmo subskalė		Tapau mažiau entuziausias (-a) dėl savo darbo	0.899	0.808	0.879	0.644	0.555	0.743	73.43	0.764						
	Tapau labiau ciniškas (-a) dėl galimo savo darbo naudingumo	0.876	0.768													
	Mažiau domiuosi savo darbu nei ką tik pradėjęs (-usi) dirbti	0.840	0.706													
	Abejoju savo darbo reikšmingumu	0.809	0.655													

Principas, poveikis darbuotojams	Teiginys	L	i/it	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Perdegimo profesinio efektyvumo subskalė	Esu įsitikinęs (-usi), kad aš efektyviai įgyvendinu tikslus	0.770	0.592	0.683	0.350	0.197	0.513	51.37	0.638
	Tikiu, kad mano indėlis į organizacijos veiklą yra efektyvus (veiksmingas)	0.725	0.526						
	Mano nuomone, aš esu geras (-a) darbuotojas (-a)	0.704	0.495						
	Dirbdamas (-a) šį darbą aš išmokau daug įdomių dalykų	0.664	0.441						
	Organizacijoje vadovaujamasi viešai skelbiamais principais	0.812	0.659	0.788	0.480	0.373	0.537	61.05	0.767
Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	Organizacija mane, kaip ir kitus darbuotojus, vertina sąžiningai ir teisingai	0.795	0.632						
	Svarbūs sprendimai organizacijoje priimami atsižvelgiant ir į tokių kaip ir aš darbuotojus	0.775	0.601						
	Organizacija neapgauinėja tokių darbuotojų kaip aš	0.742	0.551						
	Aš tikiu, kad tokių kaip aš darbuotojų nuomonė priimant sprendimus organizacijai yra svarbi	0.862	0.743	0.719	0.460	0.347	0.578	64.24	0.637
	Aš leidžiu organizacijai priimti sprendimus, susijusius su tokiais kaip aš darbuotojais	0.810	0.656						
Pasitikėjimo organizacija kompetencijos subskalė	Organizacija galima pasitikėti, nes ji laikosi pažadų	0.727	0.528						
	Aš pastitūiu šios organizacijos profesionalumu	0.887	0.786	0.811	0.588	0.513	0.627	72.61	0.697
	Organizacija yra žinoma dėl gebėjimo sėkmingai vykdyti veiklą	0.835	0.697						
	Organizacija sugeba įvykdyti savo pažadus	0.834	0.696						



11 priedo tęsinys

Principas, poveikis	Teiginys	L	i/ft	$\alpha$	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Organizacinis išpareigojimas	Aš ypač laimingas (-a), kad, svarstydamas (-a) darbo pasiūlymus, pasirinkau dirbti būtent šioje organizacijoje	0.869	0.755	0.926	0.580	0.351	0.761	63.33	0.941
	Aš didžiuojuosi galėdamas (-a) kitiems pasakyti, kad esu šios organizacijos narys (-ė)	0.864	0.746						
	Aš pasakoju savo draugams apie šią organizaciją kaip apie puikią vietą dirbti	0.848	0.718						
	Man iš tikrųjų rūpi organizacijos likimas	0.825	0.680						
	Man asmeniškai tai yra pati geriausia organizacija iš visu organizacijų, kuriose norėčiau dirbti	0.811	0.658						
	Organizacijos, kurioje dirbu, ir mano vertybės yra panašios	0.806	0.649						
	Organizacija įkvepia mane siekti kuo geresnių rezultatų	0.802	0.644						
	Aš pasiruošęs (-usi) dėti daugiau pastangų nei tikimasi iš manęs, kad padėčiau šiai organizacijai sėkmingai dirbti	0.716	0.513						
	Aš sutikčiau atlikti beveik bet koki darbą, kad ir toliau galėčiau dirbti šioje organizacijoje	0.579	0.336						
	Pasitenkinimas darbu	Apskritai, aš esu patenkintas (-a) savo darbu	0.899	0.808	0.803	0.576	0.479	0.768	72.15
Apskritai, man patinka dirbti šioje organizacijoje		0.898	0.807						
Apskritai, aš nemėgstu savo darbo		0.741	0.550						
Subektyvi gerovė	Esu patenkinta (-as) savo gyvenimu	0.851	0.724	0.859	0.550	0.453	0.678	64.16	0.849
	Daugeliu atžvilgių mano gyvenimas yra beveik idealus	0.832	0.692						
	Mano gyvenimo sąlygos yra puikios	0.824	0.679						
	Iki šiol gyvenime gavau man svarbius dalykus, kurių norėjau	0.765	0.586						
Sveikata	Jei galėčiau nugyventi savo gyvenimą iš naujo, beveik nieko nekeisčiau	0.726	0.527						
	Kaip Jūs vertinate savo fizinės sveikatos būklę?	0.900	0.807	0.762	0.616	0.616	0.616	80.80	0.500
	Kaip Jūs vertinate savo emocinės sveikatos būklę?	0.900	0.807						

## Žmonių išteklių tausojimo raiška

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Galimybė valgykloje valgyti šviežią, sveiką maistą	Sveikesnės mitybos skatinimas	Sveikas darbuotojas
Sveikuoliški pietūs		
Galimybė pasišildyti savo maistą		
Skatinama atsisakyti cukraus ir druskos		
Žaliavalgystė		
Galimybė pasigaminti vaisių kokteilius		
Galimybė darbuotojui įsigyti geresnių maisto produktų už organizacijos mokamą kainą		
Organizacijos teritorijoje įrengtas futbolo aikštynas	Fizinio aktyvumo skatinimas	
Mankštos		
Jogos mokymai		
Sudarytos sąlygos dviračiu atvykti į darbą		
Pratimų pavyzdžiai lifte		
Planuojama įrengti erdvę sporto užsiėmimams		
Planuojamos mankštos lauke		
Vystoma idėja dėl mankštų darbo vietoje bei namuose		
Nuolaidos į sporto klubus		
Apmokamas baseinas, treniruotės		
Dviračių žygiai		
Dalyvavimas bėgimuose, maratonuose		
Žingsniamačių projektas		
Perimamos idėjos ir toliau dalyvaujama žingsniavimo programoje savo iniciatyva		
Skatinama masinė fizinė kultūra		
Periodinės visiems darbuotojams sveikatinimo procedūros	Darbuotojų sveikatinimas	
Sveikatinimo procedūros išskirtiniais atvejais		
Galimybė pasirinkti sveikatinimo procedūrą pagal sveikatos draudimą		
Sveikatinimo paslaugos kaip „tryliktas“ atlyginimas		
Nuolaidos į SPA, skatinant sveikatinis	Žalingų įpročių atsisakymo skatinimas	
Esant dviems lygiaverčiams kandidatams, pasirenkamas nerūkantis kandidatas		
Turintys žalingų įpročių gauna mažesnę trylikto atlyginimą, išreikštą sveikatinimo paslaugų forma		
Sveikatos patikrinimas darbo vietoje		
Krūtų patikrinimas		
Skiepai	Sveikatos prevencinės priemonės	
Sveikatos tyrimai pilnai arba iš dalies apmokami organizacijos		
Diskutuojama dėl gimnastikos kamuolių įsigijimo		
Atsiradus įtampai darbuotojas gali pasiimti laisvą dieną, valandą ir pailsėti	Galimybė pailsėti	
Reglamentuotos poilsio pertraukėlės		
Galimybė pailsėti savo darbo kambaryje		
Vyko ir planuojamos atnaujinti sveikos mitybos, fizinio aktyvumo vidinės paskaitos	Sveikatos žinių suteikimas	
Atsipalaidavimo ir energetikos mokymai		
Mokoma, kaip tausojant sveikatą vykdyti darbinės funkcijas		
Darbuotojai tarpusavyje dalijasi informacija apie sveiką maistą		

Abstrahavimas	Potėmė	Tema
Modernios, suremontuotos patalpos	Patrauklios patalpos	Draugiška darbuotojui fizinė aplinka
Patalpos gamtos prieglobstyje		
Ergonominės darbo vietos	Tinkamos darbo priemonės ir baldai	
Nauja organizacinė technika		
Darbo rūbų ir batų ieškoma tol, kol randami tinkami		
Atnaujinami baldai		
Siekama, kad visi darbuotojai sėdėtų ant ergonominių kėdžių		
Planuojama įsigyti gimnastikos kamuolius		
Poilsio kambariai	Komfortiškos poilsio erdvės	
Vasaros poilsio zona		
Poilsio zona ant stogo		
Poilsio zona prekybos erdvėje		
Teiraujamasi darbuotojų nuomonės dėl darbo priemonių, aplinkos	Fizinės aplinkos sprendimai pagal darbuotojų poreikius	
Stebima, ar darbuotojams patogų fizinėje aplinkoje		
Gaisrinių čiaupų apšvietimas	Saugios darbo sąlygos	
Papildomų saugų uždėjimas		
Planuojama chemikalų pilstymo virtuvė, siekiant išvengti nusideginimų rūgštimi		
Nelaimės atveju leidimas neatvykti į darbą sumokant darbo užmokestį	Asmeninių reikalų tvarkymas darbo metu	Darbo ir asmeninio gyvenimo dermė
Darbuotojai iš darbo išleidžiami darbo metu		
Racionalus darbo ir pietų laiko planavimas		
Galimybė darbuotojams valdyti savo laiką		
Ženklus moterų, esančių vaiko auginimo atostogose, skaičius	Vaikų auginimo ir užimtumo derinimas	
Po vaiko auginimo atostogų galimybė dirbti puse etato		
Sudaromos sąlygos dalyvauti šventėse vaikų ugdymo įstaigose		
Rūgšėjo 1-oji skirta buvimui kartu su vaikais – moksleiviais		
Informuoti apie mamadienį, tėvystės ar vaiko priežiūros atostogas galima tą pačią dieną		
Darbo laiko koregavimas dėl vaikų vežiojimo		
Dirbančios moterys dėl to, kad turi vaikų, nesusiduria su problemomis		
Darbo grafikai sudaromi pagal individualius pageidavimus		
Atostogų derinimas prie kitų šeimos narių ar suplanuotų kelionių	Darbo ir poilsio režimas įvertinus asmeninius aspektus	
Išvyka Šeimos dienos proga su šeimos nariais	Laiko leidimas kartu su šeimos nariais	
Galimybė antrosioms pusėms dalyvauti renginiuose		
Renginiai vaikams	Rūpinimasis šeimos narių sveikata	
Sveikatinimo priemonių nuolaidos šeimos nariams		
Skiepai šeimos nariams	Pagalba darbuotojui sprendžiant problemas šeimoje	
Neatvykusio į darbą darbuotojo paieška bei pagalbos siūlymas		
Konsultacija kaip elgtis su paaugliu		
Įvairių problemų sprendimas		
Piktnaudžiavimo alkoholiu problemos sprendimas		
Seminaras apie šeimos ir profesinės veiklos derinimą		Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo žinių suteikimas

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Dirbtinai nekeliamas stresas	Konstruktyvus organizacijos požiūris į stresą	Konstruktyvus streso valdymas
Problemos ir klaidos sprendžiamos nesukuriant streso		
Sukuriamos įtampos (ne stresas), kartu išsiaiškinant priežastis		
Sukuriama įtampa vardan darbuotojo mobilizavimo		
Normalus stresas, patiriamas iš klientų ir aplinkos, bet ne darbo aplinkos		
Streso valdymo mokymai	Streso valdymo žinių suteikimas	
Klientų aptarnavimo ar energetikos mokymai	Atstumo tarp vadovo ir darbuotojo eliminavimas	
Dirbtinių vadovo ir pavaldinių situacijų nesukūrimas		
Vadovas inicijuoja pokalbį su darbuotoju, jeigu mato, kad kažkas negerai		
Darbuotojai nebijo ateiti pasikalbėti pas vadovą		
Vadovo rytinis rankos paspaudimas		
Bendravimas ir problemų sprendimo būdų ieškojimas	Stresui nepalankios aplinkos sukūrimas	
„Kavos pertrauka“ su bendradarbiu, vadovu		
Netoleruojamas nepagarbus elgesys		
Netoleruojamas neadekvatus drausminių nuobaudų skyrimas		
Pirmiausia problemų sprendimai, o formalumai sutvarkomi vėliau		
Planuojamas psichologės įtraukimas	Įsteigiamos specialios pareigybės	
Planuojamas medicinos gydytojo įtraukimas		
Visuose susirinkimuose teirujamasi apie darbuotojų savijautą ir jos gerinimo veiksmus	Domėjimasis darbuotojo savijauta	Dėmesys darbuotojui
Darbuotojų dažnai klausima kokia jų savijauta ir ką reikia keisti		
Garbės narių sąrašas	Darbuotojų apdovanojimai	
Organizacija turi tradiciją apdovanoti darbuotojus pagal jų ekonominius veiklos rezultatus ir žmogiškąsias savybes		
Padėkos darbuotojams pagal klientų atsiliepimus		
Sveikinimai Moters, Darbo dienos bei kitoms progomis	Sveikinimai švenčių progomis	
Sveikinimai vaiko gimimo proga		
Sveikinimai gimtadienio proga		
Naujo darbuotojo atlygis linksta link medianos, o kuo didesnė patirtis tuo aukštesnė nuo medianos	Darbo užmokestis grindžiamas rinkos mediana	Orus atlygis už darbą
Naujo darbuotojo atlygis dažniausiai didesnis nei minimalus, vėliau susivienodina su kitų darbuotojų, dirbančių tą patį darbą	Pradinis darbo užmokestis dažniausiai didesnis nei minimalus	
Projektiniuose pasiūlymuose darbuotojas pats sau susigeneruoja biudžetą	Galimybė pačiam darbuotojui susidėlioti biudžetą	
Pardavimų darbuotojai dažnai daugiau uždirba už generalinį direktorių	Specialisto darbo užmokestis didesnis nei vadovo	
Yra specialistų, gaunančių daugiau nei vadovai		

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Darbo krūviui didėjant, didėja darbuotojų skaičius	Darbo krūvio įvertinimas	Adekvatus darbo krūvis
Subalansuotas darbo krūvis		
Darbo krūvis adekvatus, nors yra sezoniškumas		
Darbas – mėgstama veikla	Darbo krūvio sąsaja su darbuotojo asmenybe	
Dirba po darbo, nes neturi socialinių ryšių		
Darbuotojai lieka dirbti po darbo valandų dėl „degimo“ už organizaciją		
Propaguojama kultūra, kad dirbam darbe darbo valandomis, o namuose – ilsimės		
Projekto pabaigoje darbuotojui gali reikėti dirbti ilgiau, po to stengiamasi sudaryti pusiausvyrą	Darbo krūvio reguliavimas	
Jeigu vienu laikotarpiu dirba darbuotojas ilgiau tai kitu laikotarpiu jis gali krūvį susimąžinti		
Vyresnių darbuotojų patirtis leidžia geriau susitvarkyti su laiku ir augančiu darbo krūviu		
Naujos sistemos ir kompetencijos leidžia darbuotojui geriau atlikti darbą		
Vienu kalendorinių metų laikotarpiu krūvis yra mažesnis, kitu laikotarpiu – intensyvesnis	Darbo krūvio sezoniškumas	
Darbo krūvis susijęs su klientu užsakymais, kurie yra svyruojantys		
Teisė darbuotojams patiekti nuspręsti, ar jie nori dirbti papildomai, kai atsiranda užsakymas, už kurį papildomai ir apmokama	Viršvalandinio darbo pasirinkimo galimybė	
Teisė darbuotojams patiekti nuspręsti ar dirbs po darbo ir savaitgaliais net ir sezono metu		
Administracijos darbuotojams viršvalandinis darbas apmokamas kaip darbo valandos, o darbuotojams – kaip viršvalandžiai	Viršvalandinio darbo apmokėjimas	
Už viršvalandinį darbą apmokama papildomai		
<b>Netvari raiška</b>		
Šeimos problemos paliktos spręsti asmeniškai darbuotojui	Pagalbos sprendžiant šeimos problemas nesuteikimas	Darbo asmeninio gyvenimo antidermė
Daugiau paliekama spręsti šeimoje	Pagalbos tvarkantis su stresu nesuteikimas	Antikonstruktivus streso valdymas
Darbo vietos skiriasi pagal darbo intensyvumą	Netolygus krūvio paskirstymas	Neadekvatus darbo krūvis
Pavdavimo atveju susidaro dvigubas krūvis ir įtampa labai jaučiasi		

## Aplinkos tausojimo raiška

Abstrahavimas	Potėmė	Tema
Nauji automobiliai darbo reikmėms	Aplinką tausojanti darbo logistika	Draugiški aplinkai sprendimai
Laikikliai dviračiams ir galimybė nusiprausti		
Nevažiuoja taksi, eina pėsčiomis arba mina dviratį		
Taupus vairavimas		
Taupo popierių	Popieriaus taupymas ir perdirbimas	
Juodraščiai ant kitos popieriaus lapo pusės		
El. laiško priedašas, raginantis nespausdinti laiško		
Elektroninis parašas		
Rengia elektronines sąskaitas, tačiau klientai dar nori popierinių		
Popierius teikiamas perdirbti	Šiukšlių rūšiavimas	
Šiukšliadėžės, skirtas rūšivimui, pagamino patys darbuotojai		
Šiukšlių rūšiavimas, nors ir ne visuose padaliniuose		
Po darbuotojų diskusijos pastatyta papildoma atliekų rūšiavimo dėžutė biuro patalpose		
Ieškoma būdų dėl šiukšlių rūšiavimo ir naikinimo		
Kalbama apie elektros taupymą	Elektros taupymas	
Taupoma elektra		
Elektros lempos keičiamos į taupias		
Plastikinių puodelių atsakymas	Mažesnis plastiko naudojimas ir perdirbimas	
Vanduo geriamas iš krano, todėl mažiau naudojama plastikinių buteliukų		
Sutartis dėl plastiko perdirbimo	Aplinkos tausojimo mokymai	
Mokymai apie ISO 26000 standartą		
Techniniai mokymai dėl rūšiavimo		
Privalomuose socialinės atsakomybės mokymuose kalbama apie aplinkos tausojimą		
Dalijamasi informacija apie poveikį aplinkai – filmas „Žemė“		
Organizacijos teritorijos tvarkymas plius miesto teritorijos tvarkymas	Akcija „Darom“	
Organizacijos aplinkos ir infrastruktūros tvarkymas		
Keletas aplinkos tvarkymo talkų per metus		
Darbuotojai savanoriškai dalyvauja dirbant kartu		
Prekiauja technika, kuri tausoja aplinką	Draugiškas aplinkai verslas	
Organizacija atstovauja įmonėms, kurios deklaruoja aplinkos tausojimą		
Pamaina skatinta už tai, kad daugiausiai sutaupė mažinant atliekų kiekį	Atliekų mažinimo iniciatyva	

## Ekonominio efektyvumo siekimo raiška

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Organizacija siekia pelno ir nustato realius planus	Pelno siekimo deklaravimas	Pelnas kaip būtina organizacijos išgyvenimo sąlyga
Kryptingas ekonominių rezultatų siekimas		
Organizacijos darbo siekis – pelnas		
Pelno siekimas pagal strateginius tikslus		
Kadangi organizacijos teisinė forma yra UAB, tai negali išgyventi, jei neturi pelno		
Kadangi organizacija nėra biudžetinė ar labdaros, tai turi gauti pelną		
Lėšos yra reikalingos norit kažką gero padaryti	Pelnas lemia taikomų iniciatyvų pobūdį ir dydį	
Dalyvavimą socialinėse iniciatyvose organizacija sieja su finansiniais konkrečių metų veiklos rezultatais		
Organizacija dengia pagal galimybes dalį sumos už sporto klubus, kitą dalį moka darbuotojas		
Renginiams ir pasiūlymams įgyvendinti reikalingi resursai		
Pelnas įvairiomis formomis grįžta darbuotojams		
Įmonė siekia pelno tokiomis priemonėmis, kad patenkintų ir darbuotojo poreikius		

## Ilgalaikiškumo orientacijos raiška

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Darbuotojo ir organizacijos vertybės turi sutapti	Vertybių dermės įprasminimas	Darbuotojo ir organizacijos vertybių dermė
Darbuotojo tinkamumas paremtas vertybėmis		
Darbuotojai, turintys kitas nei organizacija nuostatas, nepritaptų		
Organizacijai rūpi darbuotojo požiūris į darbą		
Per atrankos pokalbį kandidatui papasakojama ir atsiklausiama ar jam priimta socialiai atsakinga organizacijos veikla		
Darbo skelbime nurodoma, kad organizacija yra socialiai atsakinga		
Organizacijai rūpi darbuotojo požiūris į tobulėjimą		
Priimant į darbą, teiraujamasi apie požiūrį į permainas		
Priima gerą darbuotoją, net ir nesant laisvo etato		
Planuojamas pareigybių žemėlapis, kad organizacija žinotų darbuotojų galimą pakeitimą ekstra atveju	Galimo darbuotojų pakeitimo ateityje numatymas	
„Žalių žmonių“ filosofija – priimami neturintys patirties darbuotojai, jie apmokomi su intencija, kad liks dirbti	Darbuotojų mokymu grįsti darbo santykiai	
Organizacija siekia, kad po mokymų darbuotojas atidirbtų 2–3 metus		
Darbuotoją priima ilgiau nei iki pensijos	Darbo santykių ilgalaikiškumu grįsti santykiai	
Atrankos pokalbio metu vertinami kandidatų lūkesčiai ir ateities planų intencija	Darbuotojų nuostatų ir lūkesčių identifikavimas	
Atrankoje domimasi žmogaus veikla po darbo		
Kandidatui svarbūs dalykai nustatomi išanalizavus CV, įvertinus jo požiūrį į ankstesnius darbdavius		
Kandidatui svarbūs dalykai nustatomi iš jo elgsenos, atsiliepimo apie darbą, buvusį darbdavį		
Metiniai pokalbiai su darbuotojais kaip priemonė jų lūkesčiams, planams, norams išsiaiškinti		
Darbuotojo nuostatos išsiaiškinamos per bandomąjį laikotarpį		
Vidaus auditas		
Atestacinė komisija		
Rinkos ir sektoriaus įmonių stebėseną dėl darbo užmokesčio		Rinkos analizė
Atlyginimų rinkos tyrimas		
Reikiamų rinkai produktų analizė ir jos sąsaja su darbuotojų kompetencijomis		



Abstrahavimas	Potemė	Tema		
Iniciatyvumas ir darymas daugiau nei iš darbuotojo tikimasi – pagrindiniai karjeros kriterijai	Vidinės karjeros galimybės	Į ateitį orientuoti darbo santykiai		
Noras dirbti ir teisingas į požiūris į klientą – pagrindiniai karjeros kriterijai				
Lojalumas ir darymas daugiau nei parašyta pareiginiuose nuostatuose – pagrindiniai karjeros kriterijai				
Iniciatyva ir rezultatas – pagrindiniai karjeros kriterijai				
Kompetencija – pagrindinis karjeros kriterijus				
Darbuotojo iniciatyva ir potencialas – pagrindiniai karjeros kriterijai				
Darbuotojo iniciatyvumas ir domėjimasis – pagrindiniai karjeros kriterijai				
Geidžiamiausio darbdavio nominacija	Viešas organizacijos įvertinimas	Patrauklus darbdavys		
Specialiomis priemonėmis ar reklama darbuotojai nėra pritraukiami	Specialios reklamos poreikio nebuvimas			
Darbuotojai suranda organizaciją su minimaliom arba be organizacijos pastangų	Atsakingas požiūris į darbuotojus			
Požiūris į darbuotoją pasklinda į išorinę aplinką				
Organizacija ne tik deklaruoja, bet ir rūpinasi kiekvieno darbuotojo gerove				
Elgiantis teisingai su darbuotojais ir sprendžiant jų problemas, skleidžiama gera žinia į išorinę aplinką				
Darbuotojai rekomenduoja kitiems įsidarbinti organizacijoje				
Informacijos sklaida iš esamų ir buvusių darbuotojų duoda patrauklumą	Informacijos iš lūpų į lūpas efektas			
Atsiliepimai bent jau Kaune, kad organizacija rūpinasi darbuotojais				
Gerai atsiliepimai apie organizaciją				
Darbuotojai skleidžia apie organizaciją teigiamą informaciją savo kaimynams				
Darbuotojai skleidžia apie organizaciją teigiamą informaciją savo artimiesiems				
Organizacijoje dirba šeimos ir giminės				
Patrauklios atnaujinamos fizinės darbo sąlygos			Patrauklios darbo sąlygos	
Skaidrus, konkurencingas ir laiku mokamas atlygis				
Ieškoma pažangiausių technologijų, kad darbuotojas galėtų geriau atlikti darbą ir kad jam būtų patogiau				
Konkurencingas atlyginimas ir galimybė tobulėti				
Tarptautinė įmonė				
Organizacijos veiklos pobūdis				
Geras atlyginimas				
Galimybė prisidėti prie socialinių iniciatyvų	Socialinės iniciatyvos – traukos šaltinis			
Organizacijos veikla ir klimatas	Geras organizacijos klimatas			

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Organizacija siekia, kad kiekvienas darbuotojas sakytų: mes gražiname žmogui sveikatą	Kiekvienas darbuotojas savo funkcijas suvokia kaip galutinį organizacijos veiklos rezultatą	Bendrumo jausmo puoselėjimas
Svarbiausia jaustis ir žinoti, kad esi savo bendrovės įvykių dalyvis bei kūrėjas		
Mokymuose grupės suformuojamos iš darbuotojų, dirbančių skirtinguose padaliniuose	Supažindinimas su kitų darbuotojų funkcijomis	
Atvirų durų dienos darbuotojams	Aktyvus darbuotojų dalyvavimas formuojant strategiją	
Nauja strategija iškomunikuota per aktyvius mokymus, suteikiant galimybę diskutuoti		
Planuojama mokymuose vertybes, misiją, viziją išgryninti ir padaryti labiau gyvenimiškas		
Jubiliejiniai organizacijos renginiai	Neformalus darbuotojų bendravimas organizacijos renginiuose	
Tradiciniai organizacijos renginiai		
Išvykos į kultūrinius renginius		
Dalyvavimas protų mūšyje	Darbuotojas – organizacijos ambasadorius renginiuose	
Dalyvavimas bėgime ir maratonuose		
Kraujo donorystė		
Dalyvavimas dviračių varžybose		
Baltijos kelio 25-mečio žygis		

## Darbuotojo kaip lygiavertčio partnerio bendroji raiška

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Darbuotojas sukuria pagrindinę vertę	Darbuotojas – vertės kūrėjas	Darbuotojo vertės įprasminimas
Darbuotojas yra pagrindinis vertės kūrėjas, iš kurio gyvena visa organizacija		
Darbuotojas kuria vertę tiek klientui, tiek įmonei		
Darbuotojas – organizacijos branduolys	Darbuotojas – organizacijos turtas	
Darbuotojas yra pats brangiausias turtas		
Darbuotojas – pagrindinis turtas, į kurį reikia investuoti		
Žmogus yra vertybė ir organizacijos pagrindas	Darbuotojas yra vertybė	
Žmogus yra vertybė, sąlygojanti kitų organizacijos dalykų pradžia		
Infrastruktūra bevertė be žmonių	Organizacija be darbuotojo – negalima	
Be žmogaus organizacija yra nulis		
Be darbuotojo nieko nevyktų		
Darbuotojų savijauta tiesiogiai susijusi su sėkminga organizacijos veikla	Organizacijos veiklos rezultatai priklauso nuo darbuotojų	
Nuo darbuotojo priklauso daug dalykų, tame tarpe ir organizacijos veiklos rezultatai		
Klientai važiuoja tik dėl darbuotojų		
Darbuotojų kaita turėtų įtakos produkcijos kokybei		
Darbdavys darbuotojui turi pasiūlyti savirealizacijos įvairovę	Organizacijos įsipareigojimas darbuotojui	
Organizacija prisiima atsakomybę už darbuotoją ir jo šeimą		
Organizacijos elgsena su darbuotojais atitinka jos elgseną su klientais	Organizacijos, darbuotojo ir kliento elgsenos paralelė	
Organizacija turi gražiai elgtis su darbuotoju, tada jis gražiai elgsis su klientais		
Pripažįstama, kad darbuotojas gali padaryti klaidų	Klaidų padarymo pripažinimas	Konstruktyvus požiūris į darbuotojų klaidas
Darbe klaidos neišvengiamos		
Be klaidų darymo sunku atrasti tikrąjį žingsnį		
Požiūris, kad nekaltas darbuotojas, kalta pati sistema	Sistemos tobulinimas, įvykus klaidai	
Skatinama atvirai pasakyti, kad padaryta klaida ir iš jos pasimokyti		
Įvykus klaidai, yra išsiaiškinama ir išviešinamos pasekmės	Klaidų išsiaiškinimo kultūra	
Pirmiausia klaida sprendžiama, pokalbis su darbuotoju po to		
Klaidos aptariamos su darbuotoju, kad kitą kartą nesikartotų		
Už klaidas darbuotojai nebaudžiami		
Formalių sankcijų, nuskaitymų, papeikimų nėra	Nebaudimo už klaidas kultūra	
Įprastai netaikomos nuobaudos, grasinimai ar atleidimai		
Finansinės atsakomybės už vadybos sprendimus nėra		
Klaidos atsiranda dėl keletu dedamųjų, todėl darbuotojui nieko nesakoma, jeigu tai nepiktybiška		
Darbuotojai nėra gąsdinami		
Organizacija suteikia galimybę darbuotojui keistis		
Gamyboje klaidos šiek tiek mažina darbo užmokestį	Adekvatus ir pagrįstas baudimo už klaidas kultūra	
Papeikimai dėl darbo tvarkos taisyklių nesilaikymo		
Papeikimai specialiai padarius klaidą		

16 priedo tęsinys

Abstrahavimas	Potėmė	Tema	
Reguliarūs pirmadieniniai vadovų susirinkimai	Vadovų susirinkimai	Tinkamas darbuotojų informavimas	
Mėnesiniai susirinkimai atskiruose skyriuose, dalyvaujant visiems miesto, kuriame vyksta susirinkimas, skyriaus darbuotojams ir direktoratui	Vadovų ir padalinių darbuotojų susirinkimai		
Darbinė informacija teikiama kiekvieno departamento susirinkimuose			
Penkių minučių susirinkimai			
Išsamesni klausimai aptariami darbuotojų susirinkimuose			
Susirinkimai po valdybos posėdžio			
Padalinių susirinkimai po vadovų susirinkimų			
Vyksta pagal grafiką suplanuoti projektiniai susirinkimai, kuriuose analizuojami kokybiniai dalykai			
Pirmadieniniai susirinkimai			
Strateginiai planai viešinami darbuotojų susirinkime			
Projektinis surinkimas, skirtas darbinei veiklai pristatyti			
Darbuotojų informavimo knygos, skirtos aktualiai darbinei informacijai, įsakymams, sprendimams			Supažindinimas su organizacijos teisės aktais
Informacija skelbiama skelbimų lentose			Skelbimų lentos kaip informacijos sklaidos kanalas
Lentose pateikiama ilgą laiką aktuali informacija			
Skelbimų lentoje tik ribota informacija			
Neformaliam bendravimui skirta komunikacinė priemonė – siena, esanti virtuvėlėje	Įvairios erdvės kaip informacijos sklaidos kanalas		
Nedarbinė informacija informacijos lentoje valgyklos zonoje			
Rašytiniai skelbimai personalui skirtose erdvėse			
Informacija teikiama darbinio paštu, darbuotojui pateikus, asmeniniu paštu	Informacinių technologijų naudojimas		
Informacija siunčiama elektroniniu paštu			
Kas ketvirtį bendra informacija apie įmonės tikslus ir jų įgyvendinimą siunčiama darbuotojams elektroniniu paštu			
Kiekvienas gali atsiųsti informaciją į bendrą el. pašto dėžutę, iš kur ji platinama visiems darbuotojams			
Metinis ir pusmetinis visų darbuotojų veiklos aptarimas			
Metiniai pokalbiai tik su specialistais	Darbuotojų veiklos vertinimas	Grijtamojo ryšio darbuotojui pateikimas	
Nereguliarūs laisvo pobūdžio pokalbiai su darbuotojais			
Metinis pokalbis su tiesioginiu vadovu ir personalo vadovu			
Atestacinė komisija pradedantiems naujiems darbuotojams ir tiems, kurie kelia kvalifikaciją			

Darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio raiška organizacijos ir kandidatų (potencialių darbuotojų) sąveikoje

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Pirminė atranka arčiau gyvenamosios vietos	Kandidato resursų taupymas	Pagarbi organizacijos ir kandidatų (potencialių darbuotojų) sąveika
Pirminė telefoninė atranka		
Priklausomai nuo pareigybės vyksta vienas arba du pokalbiai	Tikslinių suinteresuotų šalių dalyvavimas atrankos pokalbyje	
Jei darbo vieta Kaune, į pirminį pokalbį kviečiama daugiau suinteresuotųjų, kad būtų turimos skirtingos nuomonės		
Dirbantiems skyriuose, pirmas pokalbis vyksta su skyriaus vadovu dėl asmenybių suderinamo išsiaiškinimo		
Atrankos pokalbyje į aukštesnes pareigas dalyvauja ir organizacijos vadovas		
Atrankos pokalbiuose dalyvauja personalo atstovas ir tiesioginis vadovas		
Vadovas bendrauja su kiekvienu kandidatu individualiai		
Kai daug kandidatų – pirminę atranką daro kolegos, nes jie renkasi draugą		
Atrankos pokalbyje dalyvauja padalinio vadovas, personalo atstovas ir paprastai „mama“		
Vykdamas verslo plėtrą, generalinis direktorius bendravo su atrinktais po pirmojo etapo kandidatais		
Aiškiai įvardijami prioritetai		Sąžiningas informacijos pateikimas kandidatui
Įvardijama darbuotojo vertė		
Atvirai įvardijamas darbo užmokestis		
Atvirai įvardijamas darbo krūvis		
Sąžiningas karjeros perspektyvų įvardijimas		
Darbo pobūdžio įvardijimas ir atsiklausimas ar priimtina		
Tikslus darbo vietų skaičiaus įvardijimas		
Priimant naujus darbuotojus klausiami ir jiems pasakojama apie socialinę atsakomybę	Socialinės atsakomybės pristatymas	
Potencialiems kandidatams visada pabrėžiami atsakingo darbo principai, gerovė, kuo įmonė prisideda	Kandidatų žinių ir gebėjimų patikrinimas	
Priimant į tam tikras pozicijas vyksta truputį stresinis interviu su generaliniu direktoriumi, kad žmogus matytų reikalavimus ir įvertintų, ar nori dirbti		
Užduotys kandidatams		
Verbalikos ir neverbalikos analizė		
Bendrijų gebėjimų testas		
Specialiųjų įgūdžių patikrinimas		
Anglų kalbos patikrinimas		
Visada teigiamo ir neigiamo atsakymo kandidatams pateikimas	Atsakymo (teigiamo / neigiamo) kandidatui, dalyvavusiam atrankoje, pateikimas	
Neigiamo atsakymo atveju visada padėkojama kandidatui		
Po pokalbio informavimas apie atrankos eigą yra visuotinis per 2 savaites		
Jeigu pokalbio metu matoma, kad žmogus netinka, jis apie tai informuojamas iš karto		
Visi dalyvavę pokalbiuose gauna atsakymą dėl priimto atrankos sprendimo		

## 17 priedo tęsinys

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Elektroniniu paštu pranešama dalyvavusiems pirmame etape, kitiems – skambinama ir padėkojama	Atsakymo (teigiamo / neigiamo) kandidatui, dalyvavusiam atrankoje, pateikimas	Pagarbi organizacijos ir kandidatų (potencialių darbuotojų) sąveika
Informuoja, kad kandidatas nėra tinkamas		
Netinkamiems kandidatams patariama, ką jiems verta išmokti	Nukreipiantys atsakymai kandidatams	
Visi dalyvavę pokalbiuose gauna pagrįsta atsakymą dėl priimto atrankos sprendimo		
Išsaugo užpildytas kandidatų anketas su padalinio vadovo prieraišais	Informacijos apie kandidatus kaupimas	
Jei kandidatas buvo pateikęs gyvenimo aprašymą ir skambina pasiteirauti, apie tai pažymima jo CV		
<b>Netvari raiška</b>		
Visiems besikreipiantiems kandidatams nėra atsakoma	Nėra reakcijos į visų kandidatų CV	Nepagarbi organizacijos ir kandidatų (potencialių darbuotojų) sąveika

## Darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio raiška darbo santykių nutraukimo kontekste

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Prarasta energija	Suvoktos darbo santykių nutraukimo pasekmės organizacijai	Apgalvotas darbo santykių nutraukimas
Papildomos investicijos į naują darbuotoją		
Žinojimo ir kompetencijų praradimas		
Išėjimas – tiltų sudeginimas arba partnerystės pratęsimas		
Išlaidos naujo darbuotojo įsitvirtinimui bei „šviežias kraujas“		
Rezervo formavimas iš atleistų darbuotojų		
Vietoje atleidimo darbuotojui siūloma kita pozicija	Darbuotojų išsaugojimas, nesukubant nutraukti darbo santykius	
Vietoje atleidimo pareigybės pakeitimas dėl darbuotojo sveikatos būklės		
Vietoje atleidimo pareigybės pakeitimas dėl to, kad darbuotojo netenkina darbo sąlygos		
Vietoje atleidimo pareigybės pakeitimas, kai darbuotojui sudėtinga susitvarkyti su priskirtomis darbo funkcijomis		
Ieškomi sprendimai, kai darbuotojas į darbą ateina nedarbinės būsenos		
Organizacija laukia, kol darbuotojas persilauš darbinėje veikloje		
Siūlomas darbo sąlygų pakeitimas		
Darbuotojui išreiškus norą išeiti, aiškinamasi priežastys		
Nepraktikuojami drastiški atleidimai ir atleidimai dėl asmeninių nesutarimų, ambicijų	Tinkamos darbo santykių nutraukimo priežastys	
Darbuotojas atleistas dėl to, kad nuo jo nepadaryto darbo nukenčia visa organizacija		
Atleidžiami piktybiškai pasielgę darbuotojai		
Kasmetinės atostogos, kurių metu darbuotojas gali ieškotis darbo ir turėti socialinio draudimo statusą	Socialinio saugumo jausmo suteikimas	Parama atleidžiamam darbuotojui
Rekomendaciniai laišakai	Pagalba vykdant darbo paiešką	
Darbo vieta kitame geografiniame padalinyje		
Partnerio pasitarkimas, kai atleidžiama daug darbuotojų		
Galimybė konsultuotis su organizacijos personalu		
Darbuotojui pasiteiravus, išsakoma pozicija dėl darbo kitoje organizacijoje		
Darbuotojui išvykus į kitą miestą, jam gali būti pateikiami pažįstamų kontaktai		
Organizacija pati ieško darbdavio atleidžiamam darbuotojui		
Pokalbis su atleidžiamu darbuotoju dėl jam tinkamos veiklos, darbinių perspektyvų		
Stipriųjų ir silpnųjų pusių įvardijimas	Pagalba suvokiant atleidimo priežastis	
Atviras pokalbis dėl darbo santykių nutraukimo		
Konsultacija dėl artimųjų priklausomybės problemų sprendimo	Pagalba sprendžiant šeimos narių problemas	
Vadovas vyksta į darbuotojo namus, pastarajam neatliekant darbinių pareigų dėl priklausomybių problemas	Pagalba sprendžiant asmenines problemas	
Kontaktas su artimais sprendžiant priklausomybių problemas		

Abstrahavimas	Potėmė	Tema
<b>Netvari raiška</b>		
Organizacija nesudaro sąlygų darbuotojui išsakyti tai, kas jam negerai	Bendravimo stygius su atleidžiamu darbuotoju	Darbo santykių nutraukimo prevencijos nebuvimas
Savalaikio tiesioginio vadovo pokalbio su darbuotoju nebuvimas		
Atleidžiami darbuotojai, kurie „sustoja“, netobulėja	Darbuotojų ugdymo stygius	



Darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio raiška organizacijos ir buvusio darbuotojo sąveikos kontekste

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Tiesioginis vadovas bendrauja su buvusiais darbuotojais	Asmeninis bendravimas	Socialinių ryšių palaikymas su buvusiais darbuotojais
Vadovų ir kolegų asmeninis bendravimas susitikus su buvusiais darbuotojais, po to informacija apie susitikimą perduodama kolegoms		
Buvę darbuotojai bendrauja neformalioje aplinkoje su kolegomis iš skyriaus		
Buvę darbuotojai be kvietimo atvyksta ir dalyvauja renginiuose, tačiau organizacija jų neišvaro	Privatus vizitas į organizaciją	
Norintieji lankosi vakarėliuose ir ateina pasikalbėti		
Planuojamas susitikimas visų esamų ir buvusių darbuotojų	Bendras esamų ir buvusių darbuotojų renginys	
Buvę darbuotojai, dirbantys individualiai toje srityje, pateikia užsakymus	Verslo užsakymai iš buvusių darbuotojų	Verslo tarp organizacijos ir buvusių darbuotojų partnerystė
Buvę darbuotojai, išėję į kitą veiklą, siūlo savo paslaugas	Paslaugų oferta	
Buvę darbuotojai gali tapti partneriais		
Išėjusius darbuotojus priima į darbą antrą kartą	„Antro šanso“ įsidarbinti taisyklė	Darbo santykių atkūrimas
Išėję darbuotojai vėl priimami dirbti organizacijoje		
Pakartotinai priimti žmonės, kurie buvo išvykę į užsienį		
Pakartotinai priimama, išskyrus jeigu buvo negražiai pasielgta su kolektyvu	„Antro šanso“ sėkmės kriterijus	
Pasiteisina, kai arba yra pasikeitęs vadovas arba jiems pasiūloma kita darbinė pozicija		
Per santykį su buvusiu darbuotoju, jis susigrąžinamas į darbą	Buvę darbuotojai – potencialūs darbuotojai	
Atneša tortus	Darbuotojų dėkingumas	Organizacijos pastangų įvertinimas
Buvę darbuotojai, išėję į kitą veiklą, ateina pagalbos	Pagalbos poreikis	
Darbuotojai, įrašyti į garbės narių sąrašą, kviečiami į šventes ir gauna kalėdines ir velykines dovanas	Garbės narystė	Santykis su ypatingais darbuotojais

## Darbo teisės aktų imperatyvų viršijimo raiška

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Kompensuojamos aukštojo mokslo studijų įmokos visų hierarchinių lygių darbuotojams	Finansinė parama darbuotojui	Neprivalomos naudos darbuotojams
100 procentinė išmoka už pirmas dvi nedarbingumo dienas		
Mokamas darbo užmokestis, kai darbuotojas neatvyksta į darbą administracijos leidimu		
Pašalpos skyrimas mirus artimam žmogui		
Piniginė išmoka vestuvių proga		
Dovanų kuponai vestuvių ar jubiliejų progomis		
Premijos mamoms, išėjusioms vaiko auginimo atostogų		
Nutraukiant darbo santykius su pensinio amžiaus darbuotoju, jam išmokama išmoka už stažą		
Nelaimės atveju svarstomas išmokos ir jos dydžio skyrimas		
Išmokos darbuotojams dėl asmeninių problemų		
Darbuotojai apdrausti draudimu	Darbuotojų draudimas	
Draudimas nuo nelaimingų atsitikimų visą parą ir naudos gavėjas yra darbuotojas		
Sveikatos draudimas ilgamečiams darbuotojams		
Laisva diena, įsiterpusi prieš / po šventinę dieną darbo savaitėje	Papildomos poilsio dienos	
Paprastai suteikiama kita nedarbo diena už dalyvavimą šeštadienio maratone		
„Tryliktas atlyginimas“ sveikatingumo paslaugų forma	„Tryliktas atlyginimas“	
Fiksuojamas visas darbo dienos laikas net jei darbuotojas susitarus tiek nedirbo	<i>De jure</i> darbo laiko fiksavimas nesant <i>de facto</i>	
Fiksuojamas darbo laikas vietoje nemokamų atostogų mirus artimam žmogui ar džiugių įvykių proga		
Studentams suteikiama daugiau laisvo nuo darbo apmokamo laiko	Darbo laiko naudojimas studijoms	
Mokamos atostogos darbuotojui, išdirbusiam tik keletą dienų	Kasmetinės atostogos avansu	
Papildomas gaisrinių čiaupų apšvietimas	Priemonės darbų saugos srityje	

## Pagarbos darbuotojui raiška

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Vidinis sutarimas: jei darbuotojai nesijaučia diskriminuojami – lygių galimybių principas funkcionuoja	Domėjimasis darbuotojų nuomone dėl lygių galimybių	Lygių galimybių įprasminimas
Nuomonės tyrimas		
Mokymai pagal lygių galimybių programą	Lygių galimybių žinių perteikimas	
Darbuotojai supažindinami su tuo, kas yra diskriminacija		
Lygių galimybių standartas ir verslo etikos kodeksas	Lygių galimybių principai įtvirtinti oficialiuose dokumentuose	
Daugėja vyrų dėl naujos statybinių paslaugų grupės	Lyčių balanso siekiamybė	Įvairove grįsti darbo santykiai
Moterų indeksas viršija įmonių grupės reikalavimus		
Moterys aktyvesnės darbo paieškoje		
Sąmoningai į darbo skelbimą įrašomas pareigybės pavadinimas vyriškos ir moteriškos giminės forma		
Analizuojant kandidatų CV, nėra eliminuojamos moterys		
Tarp kandidatų į tam tikras pareigybes nėra moterų		
Žymus darbuotojų amžiaus skirtumas	Skirtingo amžiaus darbuotojų užimtumas	
Organizacijoje dirba priešpensinio ir pensinio amžiaus darbuotojai		
Pensinio amžiaus darbuotojų darbo santykių tęstinumas priklauso nuo jų valios		
Dirba užsieniečiai	Skirtingų tautybių darbuotojų užimtumas	
Dirba skirtingų tautybių darbuotojai (tautinių mažumų atstovai), tačiau bendravimas vyksta lietuvių kalba		
Į pokalbius kviečia moteris ir vyrus, atitinkančius darbinę patirtį, kvalifikaciją	Svarbūs darbuotojo profesiniai gebėjimai, o ne jo demografinės charakteristikos	Darbuotojo kompetencija grįsti įsidarbinimo santykiai
Renkamasi iš intelektualių žmonių, nepaisant, ar tai studentai, ar vyresni		
Nors moterys ir vyrai paprastai nori, kad tam tikrą darbą atliktų moteris, tačiau priimami dirbti ir vyrai		
Pardavimų versle daug modelių, bet agentūroje dirba įvairaus amžiaus darbuotojai		
Merginos, išmanančios techniką, įdarbintos technikos produktų vadybininkėmis		
Priimtų dirbti merginą mechanikę		
Į atranką nepakviečia moterų, nes jos neatitinka patirties, išsilavinimo		
Darbuotojas turi fiziškai galėti atlikti jam priskirtą darbą	Svarbios darbuotojo fiziologinės ir fizinės galimybės, o ne jo demografinės charakteristikos	Darbuotojo fizinėmis ir fiziologinėmis galimybėmis grįsti darbo santykiai
Pateikus darbuotojui medicininę pažymą dėl neįgalumo, pakeistas darbo grafikas ir etato dalis		

Abstrahavimas	Potėmė	Tema	
Projektai su viešuoju sektoriumi ir kruopštumo, kurio trūksta vyrams, reikalingumas nulėmė, kad organizacijoje vyrų mažuma	Vyrų ir moterų psichologinės ypatybės	Lyčių psichologija grįsti darbo santykiai	
Vyrus vargina lygiagreti veikla			
Moterys vadovės su sunkumais susitvarko geriau nei vyrai			
Kartais penkiasdešimtmečio potencialas dirbti didesnis nei dvidešimtmečio	Svarbus darbuotojo susidomėjimas, o ne jo demografinės charakteristikos	Noru dirbti ir susidomėjimu grįsti darbo santykiai	
Darbuotojas išleidžiamas mokytis į užsienį finansuojant dalį studijų, nors turi daug klientų	Darbuotojo tobulėjimo derinimas	Konstruktyvus organizacijos ir darbuotojo interesų derinimas	
Įvedant suminę darbo laiko apskaitą atsižvelgta į organizacijos ir darbuotojų interesus	Darbo laiko apskaitos derinimas		
Darbuotojai gali vykdyti kitą, tačiau nesikertančią su įmonės veikla, darbinę veiklą	Darbinės veiklos derinimas		
Darbuotojas eina dėstytojo pareigas			
Prioritetai organizacijoje sudėlioti šia seka: įmonės, kolektyvo, asmeniniai interesai	Aiškus interesų prioritetų įvardijimas		
Darbuotojas tenkinti interesus gali tik ne bankrutavusioje įmonėje			
Darbo užmokesčio sistema yra skaidri, mažai kintanti, o pasikeitus pristatoma	Darbo užmokesčio politikos pristatymas	Darbo santykių skaidrumas	
Darbuotojai yra supažindinti su atlygio politika			
Yra dokumentas, reglamentuojantis darbo užmokesį			
Darbo užmokesčio sistema yra aiški	Darbo užmokesčio teisingumas		
Darbo užmokesčio žirklės tarp vadovo ir eilinio darbuotojo yra 2–3 kartai			
Darbo užmokesčio tarp aukščiausio vadovo ir eilinio darbuotojo daugiau nei du kartus nesiskiria			
Aukščiausio lygio vadovų ir žemiausio startinio atlyginimo skirtumas maždaug 4 kartai			
Darbo užmokesčio sistema yra teisinga ir subalansuota			
Darbuotojai darbo užmokesčio sistema yra daugiau mažiau patenkinti			
Sprendimas aukščiausiam lygmenyje, kad esant sunkumams, pirmiausia atsiskaitoma su darbuotojais			
Visi darbuotojai be išimties turi galimybes mokytis			Lygios galimybės mokytis
Darbuotojai gali daryti karjerą			Lygios karjeros galimybės
<b>Netvari raiška</b>			
Pardavimo vadybininkui, grįžus iš vaiko auginimo atostogų, nesuteikta buvusi darbo vieta, nes netiko, paseno	Buvusios darbo vietos nesuteikimas		Lygių galimybių nebuvimas

## Partnerystės su išore raiška

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Klientų dėkingumas, išreikštas padėkomis	Organizacijos veiklos įvertinimas	Prasminga organizacijos ir klientų sąveika
Santykių tęstinumas naujuose projektuose	Bendras organizacijos ir kliento darbas	
Neegzistuoja kliento sąvoka ir darbas tik pagal sutartį, o dirbama kartu	Informacijos apie organizaciją sklaida ateities darbuotojams	Verslo, mokslo ir studijų vienovė
Ekskursijos moksleiviams	Potencialių darbuotojų baseino formavimas	
Ekskursijos darželinukams		
Studentų praktikos		
Motyvuotų studentų aktyvios praktikos		
Susipažinimo ekskursijos tikslinėms studentų grupėms	Priimami dirbti praktikantai, studentai, absolventai	
Ekskursija profesinės mokyklos moksleiviams		
Organizacija siekia, kad praktikantai liktų dirbti		
Buvusi praktikantė priimta į nuolatinės ekologo pareigas		
Darbuotojų ieškoma per universitetų karjeros centrus studentus įdarbinant asistento pareigose		
Ieškoma darbuotojų švietimo institucijose		
Vadovas pritraukia dirbti į organizaciją buvusius savo studentus	Verslo kazusų sprendimas	
Studentų baigiamųjų darbų vertinimas dalyvaujant vertinimo komisijose		
Sutarta, kad organizacija siūlys baigiamųjų darbų temas	Studijos atliepiančios verslo poreikius	
Organizacija teikia pasiūlymus dėl studijų programų tobulinimo		
Organizacijai pateikus poreikius, universitetas parengė mokymo programą		
Universitetų problemų sprendimui organizacijos įgyvendina kokybės užtikrinimo ir kitus su kokybe susijusius projektus		
Darbuotojas dėstytojauja Universitete	Organizacijos darbuotojas – Universiteto dėstytojas	Organizacijos ir vietos verslo sąveika
Mokymo klasių įkūrimas	Parama mokymo infrastruktūrai	
Parama mokymo tikslais		
Specialios programos kokybei valdyti padovanojimas		
Vietiniai verslai – dovanų darbuotojams ir klientams šaltinis	Verslo bendruomeniškumo jausmo ugdymas	Organizacijos ir vietos verslo sąveika
Vysto verslą su vietiniais ūkininkais, amatininkais, kurie yra ekologiški ir išskirtiniai, akcentuojant jų tarpusavio susipažinimo vertę		
Klausymynai teikėjams apie jų etiškos darbdavystės principus	Sąžiningos informacijos tarp organizacijos ir tiekėjo pateikimas	Atsakinga organizacijos ir tiekėjų sąveika
Grįžtamasis ryšys tiekėjams dėl jų įvertinimo pagal socialinės rizikos laipsnį		

Abstrahavimas	Potemė	Tema		
Darbuotojai ateina iš konkurentų įmonių, buvę darbuotojai dirba pas konkurentus	Tarporganizacinė darbuotojų migracija	Atsakinga organizacijos ir kitų verslo fizinių subjektų sąveika		
Gerų specialistų užauginimas ir atidavimas kitoms organizacijoms				
Organizacija „užaugina“ darbuotojus, kurie išeina dirbti į aukštesnes pareigas kitose organizacijose				
Ištobulėję darbuotojai yra tinkami visai darbo rinkai				
Organizacija stengiasi nenuvilti kito darbdavio, todėl rengia tik korektiškas rekomendacijas	Korektiškos informacijos pateikimas			
Savanoriškas, neuždirbant pajamų, dalyvavimas visuomeninėse diskusijose ir darbo grupėse	Finansinėmis nuolaidomis grįstas santykis			
Mokymai vedami nekomercinėmis kainomis				
Priima darbuotojus iš konkurentų įmonių, kai pastarieji domisi darbu, tačiau neskaitina jų ateiti	Organizacija nevilioja iš kitų organizacijų darbuotojų			
Yra darbuotojų, kurie ne perviliojimo, o atrankos būdu, perėjo dirbti iš konkurentų				
Neturi perviliotų vadovų				
Nesiekia pervilioti, jeigu ateina priima vertybiniu pagrindu				
Nėra perviliotų darbuotojų iš konkurentų				
Nėra perviliojimo, nes žmogus pats turi išeiti į rinką ieškoti darbo				
Iš organizacijų, kurios aiškiai konkuruoja, darbuotojai neviliojami				
Netaikoma galvų medžioklė ar kitos perviliojimo taktikos				
Nepervilioja darbuotojų, nes jų pakanka rinkoje				
Parama dramos teatrui, miesto renginiams ir architektūros statiniams			Parama kultūrinėms ir socialinėms iniciatyvoms	Partnerystė su vietos bendruomene
Parama teatro ir muzikos festivaliams				
Parama orkestro išvykoms				
Neįgalųjų asmenų ir jų organizacijų rėmimas				
Parama vietos bendruomenėms				
Parama projektui „Langas į ateitį“				
Parama studentų renginiams				
Parama studentui apmokant studijų mokesčių				
Parama nakvynės namams				
Parama vaikų namams ir vaikų globos namams				
Parama rajono mokykloms				
Parama specialiosioms mokykloms				
Parama moksleivių organizacijai				
Parama vaikų organizacijai				
Saugaus eismo ir gaisrinės saugos projektai				
Kontaktas per spaudą ir gyvas susitikimas su vietos bendruomene, pasakojant apie verslo plėtrą	Bendruomenės informavimas apie verslo plėtrą			

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Noras padėti	Skaidrūs paramos motyvai	Partnerystė su vietos bendruomene
Vidinis jautimas, kad galima padėti		
Vienam būti laimingam – nemalonu		
Duoti lengviau nei imti		
Turima padėti, jei yra galimybė		
Savo vaikų auklėjimo forma		
Organizacijos vadovo asmenybė		
Organizacija – bendruomenės dalis		
Neneigiama, kad didėja informuotumas apie organizaciją, bet tai ne paramos tikslas		
Neklausama, ar paremsit, – tai vyksta metai iš metų		
Laikomasi nuoseklumo		
Dėl kaimynystės paskirta parama, skiriama ir toliau, nepaisant, kad organizacija persikėlė į kitas patalpas		
<b>Netvari raiška</b>		
Socialinės akcijos negarantuoja žmonėms ateities	Parama neteikiama socialinėms iniciatyvoms	Partnerystės su vietos bendruomene nebuvimas
Sužinojus apie gerą darbuotoją, galimas jo perviliojimas ateiti dirbti į organizaciją	Viliojami darbuotojai iš kitų organizacijų	Neatsakinga organizacijos ir kitų verslo subjektų sąveika

## Lankstumo principo raiška

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Dauguma darbuotojų patys planuoja savo darbus	Lankstus darbo grafikas	Atsakingas darbuotojų laiko valdymas
Visuotinis laisvas darbo grafikas		
Lankstus darbo grafikas, nesikertant su kolektyvo interesais		
Galimas lankstus darbo grafikas darbuotojams, turintiems vaikų		
Mamoms sudarytos techninės galimybės vieną dieną dirbti iš namų		
Vaiko sirgimas leidžia dirbti iš namų		
Darbuotojai atostogauja tada, kai mažesnės darbo apimtys	Atsakingas atostogų planavimas	Darbuotojų vidinis mobilumas
Atostogos planuojamos atsižvelgiant į pavadavimą	Laikinei pakeičiama darbuotojo fizinė darbo vieta	
Sudaromos sąlygos darbuotojai, užsidarius vienam objektui, laikinai važiuoja dirbti į kitą		
Pakeistas darbuotojo darbo pobūdis įvertinus jo pageidavimus	Darbo pobūdžio pakeitimas	Darbuotojų gebėjimų įgalinimas
Darbuotojui nusibodus, darbinių funkcijų pakeitimas	Darbuotojų rotacija	
Darbinių funkcijų pakeitimas vardan naujos patirties		
Jei reikia, vadovai dirba, kiek gali, eilinio darbuotojo darbus	Laikina vadovaujamų ir nevadovaujamų funkcijų sintezė	Darbuotojų gebėjimų įgalinimas
Dirba universalūs darbuotojai	Darbuotojų universalumas	
Mažesniuose skyriuose darbuotojai dirba įvairių departamentų darbuotojų darbą	Nuolatinis įvairiapusiškas darbas	
Darbuotojų pobūdis kinta iš specializacijos į daugiafunkciškumą		
Darbuotojai gali atlikti kitą darbą dėl darbų daugiafunkciškumo		
Daugiafunkcio darbuotojo poreikis		
Darbuotojai dirba ne siauroje srityje, atlieka daugiafunkcines roles		
Darbu panašių padalinių darbuotojai vienas kitą kartais ir pavaduoja	Darbuotojai pavaduoja vieni kitus	Numatytas darbuotojų pavadavimas
Administraciniame darbe funkcionuoja poriniai darbuotojų pavadavimai		
Pavaduoja tų pačių pareigybių darbuotojai arba yra skirtingos pareigybės, kurios viena kitą pavaduoja		
Pavaduoja darbuotojai dirbantys su tais pačiais produktais		
Pavaduoja to paties skyriaus darbuotojai		
Gali pavaduoti net skirtingų departamentų darbuotojai		
Skatinamas mokymasis vieniems iš kitų, kad galėtų pakeisti vieni kitus	Tarpusavio mokymasis, siekiant įgyti pavadavimui skirtų kompetencijų	
Skatinamas domėjimasis kolegų veikla		
Planuojamas pareigybių žemėlapių sudarymas	Pavadavimų reglamentavimas	
Sudarytas rezervinis darbuotojų sąrašas		
Sudarytos darbuotojo faktinių gebėjimų ir ateities siūlymų dėl gebėjimų vystymo lentelės		



## Darbuotojų bendradarbiavimo raiška

Abstrahavimas	Potėmė	Tema
Yra padalinių, kur visi darbuotojai dirba daugiau kaip 5 metus	Susiformavęs kolektyvas	Palaikanti darbuotojų tarpusavio sąveika
Darbuotojų tarpusavio santykiai stabilūs ir draugiški, nors pasipyksta sprenddami darbinės problemas	Draugiški darbuotojų tarpusavio santykiai	
Net išeinantys iš darbo darbuotojai tarpusavio santykius įvertina kaip draugiškus		
Atviri, nuoširdūs ir draugiški tarpusavio santykiai		
Darbuotojų santykiai geri – nėra apkalbų, bendrauja korektiškai		
Nėra susiformavusių darbuotojų grupių, grįstų žinojimu (nežinojimu) ar santykių artumu (tolumu)		
Nors darbuotojai skirtingi, bet randa bendrų dalykų		
Nėra apkalbų ir palaikomi santykiai po darbo		
Darbas asmenišką, tai ir santykiai tarp darbuotojų asmeniškai	Takoskyros tarp asmeninių problemų ir darbo aplinkos nebuvimas	Bendradarbiaujantis darbuotojas
Asmeninių problemų aptarimas darbo aplinkoje	Darbuotojų tarpusavio nesutarimų sprendimas	
Iškylus darbuotojų nesutarimams, sprendimai priimami iš karto		
Pasikartojant nesutarimams, rengiami rašytiniai ir nerašytiniai susitarimai	Pagalba kolegoms	
Susitarimai, kad darbuotojai tarpusavyje išsako problemas, neidami pas padalinio vadovą		
Darbuotojai neatsisako padėti vieni kitiems darbiniuose reikaluose	Skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas	
Skirtingų skyrių darbuotojai konsultuojasi tarpusavyje		
Pasiūlymo tobulinimui gali būti daromi kartu su technikos skyriumi		
Pastovūs kolegiškiausio komandos nario rinkimai, vykdomi slapto darbuotojų balsavimu	Skatinamas darbuotojų bendradarbiavimas	
Darbuotojai stengiasi ir siekia tapti kolegiškiausiu darbuotoju		
Tradiciškai apdovanojamas kolegiškiausias darbuotojas, nominacija „Mums rūpi“	Bendras (komandinis) darbas	
Skirtingų padalinių ir pareigybių darbas vardan gero rezultato (prezentacija)		
Nesant vadovo, darbuotojai dirbo kartu, žinojo, ką turi padaryti, ir darbo rezultatai nekrito		
Darbuotojų organizacinis komitetas ekskursijoms priimti		
Darbuotojų organizacinis komitetas renginiams organizuoti		
Paveikslas kokybės dienai		

## 24 priedo tęsinys

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Vienam darbuotojui neatlikus savo darbo, stringa kitų darbuotojų veikla	Darbų tarpusavio susietumas (sąsaja)	Suvokta darbuotojų tarpusavio priklausomybė
Vieno darbuotojo neatliktas darbas lemia kito papildomą darbą		
Darbuotojų darbai tarpusavyje yra susieti ir tai veda į klientų pasitenkinimą		
Pripažįstant padalinių bendradarbiavimo būtinumą, siekiama jo kuo geresnio		
Skyriaus susirinkimuose kalbama apie kitų skyrių darbus, nes darbai susiję		
Vieno darbuotojo funkcijų neatlikimas veikia kitus projekto narius		
Padalinių konkurencija nesuteikia naudos ir kenkia organizacijai	Darbuotojų konkuravimas nesukuria vertės darbuotojui ir organizacijai	Tarpusavyje nekonkuruojantys darbuotojai
Darbuotojų konkurencija siejama su pralaimėtojais ir galios žaidimais		
Skatinamas bendradarbiavimas, nes nėra nuoširdumo, kai darbuotojai konkuruoja tarpusavyje		
Tarpasmeninė konkurencija nesukuria pridėtinės vertės		
Pardavimo vadybininkai dirba pagal regionus ir neatiminėja klientų vieni iš kitų	Organizacinė struktūra kaip barjeras klientams vilioti	
Vadovas reguliariai kartu su darbuotojais leidžia laisvalaikį	Betarpiškas vadovų ir darbuotojų bendravimas	Tinkama darbuotojo ir vadovo sąveika
Vadovai švenčia kartu su darbuotojais		
Darbuotojai su vadovais bendrauja betarpiškai, nėra atstūmimo		
Darbuotojai kreipiasi į vadovus, nes nesijaučia nedrąsiai		
Padalinio vadovas žino darbuotojų asmeninius rūpesčius ir naujienas	Vadovai domisi darbuotojų asmeniniu gyvenimu	
Atvira, tiesioginė, be priėmimo valandų darbuotojo prieiga prie vadovo	Atvirų durų politika	
Individualiai gali kreiptis į padalinio vadovą – durys atviros		
Nėra durų ir lentelių su priėmimo valandomis		
Visų kabinetų durys atviros, nebent susirinkimas		
Generalinis direktorius – tėtis, padėjėja – mama	Aukščiausio lygmens vadovams priskiriamos mamos ir tėčio rolės	Šeimyniški darbuotojų ir aukščiausio lygio vadovų santykiai
Direktorė domisi kaip sekais darbuotojams	Betarpiškas aukščiausio lygmens vadovų ir darbuotojų bendravimas	
Lygūs aukščiausio lygmens vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiai		
Tarp aukščiausio lygmens vadovų ir darbuotojų nėra takoskyros		
Organizacijos vadovo durys visada atviros		
Vadovas žino ir sprendžia darbuotojų asmenines situacijas	Aukščiausio lygmens vadovai sprendžia darbuotojų asmenines problemas	
Darbuotojai ateina pas generalinį direktorių spręsti asmeninių problemų ar prašyti pagalbos		

Abstrahavimas	Potemė	Tema
<b>Iš dalies tvari raiška</b>		
Skatinamas darbuotojų gilinimasis, tobulėjimas, dalyvavimas konkursuose, kurių išlaidas padengia organizacija	Darbuotojų varžymasis vardan (siekiant) tobulėjimo	Sveika darbuotojų tarpusavio konkurencija
Pirmos vietos laimėtoją masažuotoją organizacija reklamuoja savo klientams		
Sveika konkurencija ragina ir kitus darbuotojus stengtis		
Parduodant tas pačias prekes darbuotojai vienas su kitu konkuruoja, siekdami rezultato įmonei ir sau	Darbuotojų varžymasis vardan (siekiant) asmeninio ir organizacijos rezultato	
Dirbant su savo regionu, noras parduoti daugiau ar panašiai kaip kolega	Darbuotojų varžymasis kaip darbuotojo vidinis stimulus	

## Darbuotojų dalyvavimo raiška

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Pasiūlymų vadovams teikimas yra kasdienė nuolatinė praktika	Pasiūlymų vadovams teikimas <i>tête-à-tête</i>	Visuotinis dalyvavimo prieinamumas
Darbuotojai individualiai išsako pasiūlymus padalinio vadovui, nes durys visą laiką atviros		
Vadovas ir darbuotojas problemas sprendžia tiesiogiai žodžiu		
Betarpiškas bendravimas su vadovais yra informacijos teikimo praktika		
Atviras, darbuotojui patogus kreipimasis į vadovą		
Daugiausiai nusiskundimų, pasiūlymų ar prašymų pateikiama personalo direktorei asmeniškai kalbant su darbuotojais vizitų padaliniuose metu	Pasiūlymų personalo vadovui teikimas <i>tête-à-tête</i>	
Generalinio direktoriaus padėjėja atsakinga už komunikavimą su darbuotojais	Speciali pareigybė	
Susirinkimuose išgeneruojami grupiniai pasiūlymai	Padalinių susirinkimai	
Metiniai skyrių susirinkimai		
Mėnesiniai susirinkimai atskiruose skyriuose, dalyvaujant visiems miesto, kuriame vyksta susirinkimas, skyriaus darbuotojams ir direktoratui		
Susirinkimai tikslinimams klausimams aptarti		
Einamuosius klausimus dėl to, ką gali padaryti geriau darbuotojai diskutuoja padalinių susirinkimuose		
Kassavaitiniai visų darbuotojų susitikimai (susirinkimai)	Visų darbuotojų susirinkimai	
Metiniai susirinkimai		
Pasiūlymų teikimas per internetinę prieigą		
Pasiūlymų teikimas elektroniniu paštu	Informacinėmis technologijomis grindžiamas dalyvavimas	
Keletoje vietų pastatytos pasiūlymų dėžutės, į kurias galima mesti užpildytas anketas su pasiūlymais, skundais	Pasiūlymų dėžutės	
Klausimų ir pasiūlymų dėžutė administracijai ir klausimų ir pasiūlymų dėžutė darbo tarybai		
Mokymuose atliekant užduotį teikiami pasiūlymai	Pasiūlymai generuojami specialių mokymų metu	
Kiekvienoje darbo zonoje neatitiktųjų žurnalai – darbuotojas parašo, vadovas duoda atsakymą	Pasiūlymai per gamybos proceso tobulinimą	
Kiekvienoje darbo zonoje lapai, kuriuose fiksuojamos neišspręstos problemos		
Kaizen Teian metodas		
Pasiūlymai teikiami susirinkimuose, kuriuose dalyvauja socialinės atsakomybės darbuotojų atstovai	Darbuotojų atstovų dalyvavimas	
Pasiūlymus teikia darbo taryba		
Darbininkų atstovai dalyvauja neatitiktųjų susirinkimuose		
Vyksta darbuotojų apklausos dėl laisvalaikio ir renginių	Darbuotojų apklausos konkrečiu klausimu	
Vyksta darbuotojų apklausos dėl darbinių reikalų		
Savaitės klausimas darbo ar gyvenimo sričiai tirti		
Kasmetinis darbuotojų pasitenkinimo tyrimas	Kompleksiniai darbuotojų nuomonės tyrimai	
Kasmetiniai trys darbuotojų nuomonės tyrimai		

Abstrahavimas	Potemė	Tema	
Pasitenkinimo tyrimo rezultatai analizuojami kiekvieno departamento specialiaame susirinkime, konstatuojant gerus dalykus ir numatant gerinimo priemones	Kompleksinių darbuotojų nuomonės tyrimo rezultatų pristatymas, aptariant gerinimo priemones	Visuotinis dalyvavimo prieinamumas	
Tyrimo rezultatai pristatomi bendrai ir atskiruose padaliniuose, klausiant darbuotojų nuomonės ką galima padaryti			
Idėjas ir pasiūlymus galima teikti anonimiškai internetinėje formoje	Konfidencialumo galimybė teikiant pasiūlymus		
Į pasiūlymų dėžutes galima įmesti ir konfidencialią anketą			
Darbuotojai sugeneruoja naujų paslaugų klientams pasiūlymus	Naujos verslo idėjos	Darbuotojų dalyvavimu sukuriama vertė	
Darbuotojai, dirbantys gamyboje ir ją išmanantys, pasiūlo gerų sprendimo būdų	Techninių dalykų patobulinimas		
Darbuotojai patobulina techninius dalykus ir tai lemia greitesnį darbą			
Sveiko maitinimosi idėja	Darbo sąlygų ir kokybės tobulinimas		
Futbolo aikštyno idėja			
Serviso suskirstymas zonomis			
Dokumentai pasirašomi elektroniniu parašu			
Visi darbuotojai dalyvavo mokymuose „Skundas yra dovana“ – kaip priimti neigiamą atsiliepimą	Dalyvavimas skatinamas (aktyvinamas) per mokymus		Organizacinės priemonės dalyvavimui aktyvinti
Klientų anketos, jų analizė skatina darbuotojus pasakyti savo idėjas, pasiūlymus	Grįžtamasis ryšys iš klientų		
Vadovas per susirinkimus skatina darbuotojus, kad jie teiktų idėjas ir pasiūlymus	Asmeninis aukščiausio lygio vadovo raginimas		
Pareiginiuose nuostatuose numatyta pareiga teikti pasiūlymus	Dalyvavimo prievolės įtvirtinimas oficialiuose dokumentuose		
Metiniuose tiksluose gali būti numatyta pareiga teikti pasiūlymus			
Finansinio paskatinimo ir asmens autorystės viešo pripažinimo derinimas	Atlygis už dalyvavimą	Darbuotojų motyvavimas dalyvauti	
Asmens autorystės viešas pripažinimas			
Komunikacinė įtaiga			
Vieša padėka ir pagyrimas			
Emocinis ryšys			
Dvasinis įvertinimas ir aplinkos kokybė			
Mokymasis kaip atlygis			
Piniginis paskatinimas			
Darbuotojai ekonominės krizės laikotarpiu sprendė dėl darbuotojų ar darbo užmokesčio mažinimo	„Tolimų“ ir „artimų“ problemų sprendimas	Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus	
Darbuotojai gali dalyvauti priimant daugelį sprendimų, net aukščiausio lygio sprendimus			
Personalo vadovas dalyvauja visos korporacijos žmonių išteklių valdymo strategijos rengime			
Speciali susitikimų struktūra, sprendžiant skirtingo lygio klausimus			

## Darbuotojų potencialo vystymo raiška

Abstrahavimas	Potėmė	Tema
Darbuotojas turi būti visų galų meistras	Naujų ir visapusiškų kompetencijų poreikis	Darbuotojų ugdymo įprasminimas
Platesnio profilio darbuotojų poreikis		
Keičiantis laikui, keičiasi kompetencijos, kurių reikia dirbant su klientais		
Besikeičianti aplinka reikalauja intelektinių resursų nuolatinio atnaujinimo	Darbuotojo savanoriškas apsisprendimas dalyvauti ugdymo procese	Darbuotojų ugdymo įgalinimas
Darbuotojų mokymas nėra grindžiamas prievarta		
Kryptingi techniniai mokymai ir savanoriški bendrųjų gebėjimų mokymai	Ugdymo metodų ir būdų įvairovė	
Darbuotojai dalyvauja mugėse, parodose		
Stažuotės		
Mokymasis iš patyrusių žmonių, įgyvendinant projektines veiklas		
Nuolatinis mokymasis pasikviečiant paskaitininką		
Profesinio mokymosi savaitės, skirtos atvejų nagrinėjimui		
Vidiniai mokymai, grįžus iš išorinių mokymų		
Kompetencijų ugdymo žaidimai		
Išorinių mokymų vidinė grupė		
Veiklos specifiškumo nuotoliniai mokymai organizacijų grupės viduje		
Atsižvelgiant į rinkos ir produktų panašumus, dalijimasis patirtimi tarp tarptautinės kompanijos padalinių atskirose šalyse		
Išoriniai konsultantai kartu su organizacijų grupe rengia mokymų medžiagą, tada apmokomi vidiniai lektorai, o jie moko darbuotojus		
Vidinė konsultantė, konsultuojanti vadybos ir kokybės vadybos srityse		
Nuolatiniai mokymai ir idėjos iš <i>Lean</i> konsultanto		
Techniniai mokymai vyksta gamyklose arba pas tiekėjus		
Vadovas kaip mentorius, ugdantis darbuotojus		
Mokymasis derinant jį su laisvalaikio leidimu (sąskrydis)		
Artimiausiu metu pradės veikti elektroniniai mokymai vadovams ir darbuotojams, apimantys bendrąsias kompetencijas		
Darbuotojai mokosi mokymo paslaugas teikiančiose organizacijose, tačiau vyksta ir vidiniai mokymai		
Organizuojant vidinius mokymus, kviečiami išorės lektorai, stiprinant mokymų poveikį	Mokymų poveikio stiprinimas	
Skirtingų kartų darbuotojams taikomos skirtingos mokymo formos ir būdai		
Mokymų medžiaga pateikiama žaismingai, su filmukais		
Išorės konsultantai mokė, o po to vadovai pristatinėjo darbuotojams pakartotinai		

Abstrahavimas	Potemė	Tema
Vidinis auditas kaip darbuotojų mokymų poreikio nustatymo įrankis	Ugdymo poreikio identifikavimas	Darbuotojų ugdymo įgalinimas
Mokymai, išanalizavus įvykusios situacijos priežastis		
Darbuotojų veiklos vertinimas – mokymų poreikio nustatymo šaltinis		
Organizacijos vadovas – mokymų poreikio nustatymo šaltinis		
Reguliarūs pokalbiai su vadovu		
Tiesioginis vadovas bendraudamas su darbuotojais identifikuoja aktualių kompetencijų poreikį		
Darbuotojai bendraudami išsako pageidavimus dėl mokymų		
Gamybos meistrai identifikuoja mokymų poreikį		
Profesinis profilis, kuriame darbuotojas nurodo, kokioje srityje nori tobulėti		
Vyksta pokalbiai su darbuotojais, kad reikia tobulėti	Darbuotojai raginimas tobulėti	
Darbuotojų antros studijos, artimoje (su darbu susijusioje) srityje, išplečiančios darbuotojo darbinės galimybes	Profesinių ir bendrųjų kompetencijų tobulinimas	Darbuotojų ugdymo įvairiapusiškumas
Darbuotojai dalyvauja metinėje konferencijoje, kuri praplečia jų akiratį ir ugdo kaip vidurinėsios grandies vadovus		
Seminarai, skirti asmeniniam tobulėjimui		
Investuoja į pažangias technologijas ir darbuotojai gali įgyti patirtį pasauliniu mastu		
Mokymai, suteikiantys formaliai reikalaujamus pažymėjimus		
Įvairiapusiai mokymai		
Darbuotojai ugdomi tam, kad būtų teikiamos aukščiausios kokybės paslaugos	Klientams teikiamų paslaugų kokybė	Darbuotojų ugdymo vertės aktualizavimas
Darbuotojų ugdymas vardan jų asmeninio pasitenkinimo, savirealizacijos ir tobulėjimo	Darbuotojų pasitenkinimas	
Galimi motyvaciniai, o ne profesiniai seminarai		
Ugdymas kainuoja pigiau nei darbuotojų kaita	Organizacijos kaštų mažėjimas	
Darbuotojai žinias taiko darbinėje veikloje, kitaip elgiasi darbe	Efektyvesnis darbo funkcijų atlikimas	
Išmokstama valdyti darbo laiką		
Darbuotojai teikia naujas idėjas veiklai tobulinti		

Abstrahavimas	Potėmė	Tema
Dauguma mokymų suteikia atestatą, kuris lemia žmogaus patrauklumą darbo rinkoje	Formalaus dokumento įgijimas	Gebėjimas įsidarbinti
Darbuotojas tobulėja ir atsiskleidžia kaip lektorius	Ryšių užmezgimas	
Darbuotojas pasidaro sau reklamą dalyvaudamas konkursuose		
Darbas organizacijoje sudarė prielaidas išlaikyti egzaminą ir įsidarbinti kitoje organizacijoje	Darbo patirtis organizacijoje	
Darbuotojai „užauga“ organizacijoje		
Mokymai, suvokiant, kad žinios darbuotojų turtas	Savęs ugdymo galimybių darbuotojui sudarymas, nepaisant grėsmės organizacijai prarasti intelektualinį kapitalą	
Natūralus darbuotojų poreikis keisti darbą		
Naujus darbuotojus supažindina su organizacijos veikla ir paslaugomis	Įvadinis naujų darbuotojų mokymas	Patirties perdavimas
Naujam darbuotojui mokymai apie kokybę, istoriją, filosofiją ir ekskursija po organizaciją		
Naujiems darbuotojams yra įvadinis mokymas, kai jis su viskuo supažindinamas		
Naujas darbuotojas dirba kartu su patyrusiu darbuotoju		
Vieno filialo darbuotojai apmokomi kitame filiale		
Pradedančiajam darbuotojui priskiriamas „šefuojantis“ darbuotojas		
Darbuotojas nepaliekamas savimokai		
Naujam darbuotojui priskiriamas apmokantysis darbuotojas		
Darbo bičiulis		
Apmokančiajam darbuotojui mokamas priedas		
Skatinamas mokymasis vieniems iš kitų siekiant tapti kuo universalesniais	Nuolatinis mokymasis vieniems iš kitų	
Vidinė iniciatyva, kai seminaruose padaliniai pristato naujoves, produktus ir teikiamas paslaugas		
Patirties perdavimas dirbant tuose pačiuose projektuose		
Patirtis perduodama pavyzdžiu ir įtraukimu		
Skatinamas ne individualus, o komandinis darbas		
Patirties turinčių ir neturinčių darbuotojų bendras dalyvavimas mokymuose		
Patirties užfiksavimas dokumentuose		



## Skirstinių statistinio reikšmingumo skirtumas nuo normaliojo

Tyrimo aspektai	Shapiro-Wilk testas		
	Statistika	Laisvės laipsnis (df.)	Statistinis reikšmingumas (Sig.)
Ilgalaikiškumo orientacija	,965	248	,000
Žmonių išteklių tausojimas	,979	270	,001
Aplinkos tausojimas	,961	245	,000
Darbuotojų dalyvavimas	,961	227	,000
Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	,958	215	,000
Darbuotojų bendradarbiavimas	,858	343	,000
Darbuotojų potencialo vystymas	,971	226	,000
Lankstumas	,945	282	,000
Partnerystė su išore	,910	172	,000
Pagarbos požiūris į darbuotoją	,904	208	,000
Darbo stresas	,975	362	,000
Darbo streso laiko subskalė	,953	366	,000
Darbo streso nerimo subskalė	,953	371	,000
Darbo – šeimos konfliktas	,930	368	,000
Pasitikėjimas organizacija	,944	311	,000
Pasitikėjimo sąžiningumo subskalė	,926	354	,000
Pasitikėjimo patikimumo subskalė	,915	324	,000
Pasitikėjimo kompetencijos subskalė	,854	367	,000
Įsipareigojimas organizacijai	,965	339	,000
Pasitenkinimas darbu	,883	371	,000
Subjektyvioji gerovė	,960	369	,000
Perdegimas	,953	364	,000
Perdegimo išsekimo subskalė	,903	369	,000
Perdegimo cinizmo subskalė	,885	371	,000
Perdegimo profesinio efektyvumo subskalė	,864	371	,000
Sveikata	,807	368	,000
Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai (visumas)	,955	88	,004
Neigiamas poveikis darbuotojams	,975	347	,000
Teigiamas poveikis darbuotojams	,979	295	,000

\*kai  $p < 0,05$ , skirstiniai statistiškai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo

Vyrų ir moterų tvaraus žmonių išteklių valdymo principų vertinimo  
palyginimas

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai		Statistiniai rodikliai		
	Vyrai	Moterys	Mann-Whitney (U) testas	Z reikšmė	Reikšmingumo lygmuo (p)
Ilgalaikiškumo orientacija	114,78	125,99	5797,000	-1,171	0,242
Žmonių išteklių tausojimas	134,02	132,49	7698,000	-0,154	0,877
Aplinkos tausojimas	125,08	119,01	6077,000	-0,642	0,521
Darbuotojų dalyvavimas	105,04	115,32	4935,000	-1,124	0,261
Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	101,94	107,32	4682,000	-0,613	0,540
Darbuotojų bendradarbiavimas	162,70	173,60	11894,500	-1,035	0,301
Darbuotojų potencialo vystymas	105,96	113,95	4859,000	-0,860	0,390
Lankstumas	134,89	140,82	7811,000	-0,582	0,561
Partnerystė su išore	74,09	90,26	2535,000	-2,100	0,036
Pagarba darbuotojui	101,29	103,83	4508,500	-0,293	0,770

Darbuotojų, dirbančių pagal terminuotą ir neterminuotą darbo sutartį, tvaraus žmonių išteklių valdymo principų vertinimo palyginimas

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai		Statistiniai rodikliai		
	Neterminuota	Terminuota	Mann-Whitney (U) testas	Z reikšmė	Reikšmingumo lygmuo (p)
Jūsų darbo sutartis					
Ilgalaikiškumo orientacija	120,42	148,56	1565,000	-1,658	,097
Žmonių išteklių tausojimas	130,74	157,98	2123,500	-1,609	,108
Aplinkos tausojimas	121,79	117,89	1951,000	-,230	,818
Darbuotojų dalyvavimas	110,92	125,03	1529,500	-,875	,381
Darbuotojai kaip lygiavertis partneris	104,96	117,91	1446,500	-,848	,396
Darbuotojų bendradarbiavimas	169,03	175,89	3475,500	-,349	,727
Darbuotojų potencialo vystymas	110,04	133,03	1538,500	-1,494	,135
Lankstumas	139,72	136,79	2641,500	-,165	,869
Partnerystė su išore	85,84	75,71	955,000	-,773	,439
Pagarba darbuotojui	102,11	114,30	1255,500	-,781	,435

Darbuotojų, turinčių (neturinčių) vaikų, tvaraus žmonių išteklių valdymo principų vertinimo palyginimas

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai		Statistiniai rodikliai		
	Taip	Ne	Mann-Whitney (U) testas	Z reikšmė	Reikšmingumo lygmuo (p)
Ar turite vaikų					
Ilgalaikiškumo orientacija	128,85	106,60	5406,000	-2,412	,016
Žmonių išteklių tausojimas	130,10	134,22	7456,000	-,421	,674
Aplinkos tausojimas	131,09	95,28	4382,500	-3,849	,000
Darbuotojų dalyvavimas	110,60	113,03	5614,500	-,274	,784
Darbuotojai kaip lygiavertis partneris	103,66	108,18	4360,000	-,499	,618
Darbuotojų bendradarbiavimas	164,58	171,47	12112,500	-,670	,503
Darbuotojų potencialo vystymas	112,29	106,57	4938,500	-,622	,534
Lankstumas	134,83	142,45	8068,500	-,779	,436
Partnerystė su išore	82,16	87,65	2903,500	-,723	,470
Pagarba darbuotojui	100,97	104,18	4343,500	-,369	,712

Skirtingo amžiaus darbuotojų tvaraus žmonių išteklių valdymo principų  
vertinimo palyginimas

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai						Statistiniai rodikliai		
	Iki 24m	25-34	35-44	45-54	55 – iki pensinio	pensinio	Chi-Square	df	Reikšmingumo lygmuo (p)
Ilgalaikiškumo orientacija	92,43	118,42	121,78	125,64	160,06	153,25	8,573	5	,127
Žmonių išteklių tausojimas	134,03	131,21	135,09	114,80	155,38	183,33	6,406	5	,269
Aplinkos tausojimas	82,96	113,56	113,40	134,63	154,82	150,60	12,488	5	,029
Darbuotojų dalyvavimas	106,77	109,58	111,67	110,85	121,02	90,67	,954	5	,966
Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	112,25	103,77	104,27	98,46	115,13	128,83	1,879	5	,866
Darbuotojų bendradarbiavimas	203,48	166,33	162,57	170,74	159,89	163,25	4,096	5	,536
Darbuotojų potencialo vystymas	102,17	112,13	103,73	109,75	123,13	142,00	2,885	5	,718
Lankstumas	125,37	134,31	140,53	154,17	122,96	118,38	4,346	5	,501
Partnerystė su išore	83,36	79,16	86,43	92,94	95,08	60,50	3,403	5	,638
Pagarba darbuotojui	110,57	98,39	102,31	100,51	110,61	119,13	1,474	5	,916

Skirtingo išsilavinimo darbuotojų tvaraus žmonių išteklių valdymo principų  
vertinimo palyginimas

Tyrimo aspektai	Išsilavinimas	Vidutiniai rangai	Statistiniai rodikliai		
			Chi-Square	df	Reikšmingumo lygmuo (p)
Ilgalaikiškumo orientacija	aukštasis universitetinis	132,15	19,277	7	,007
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	109,09			
	aukštesnysis	93,03			
	specialus vidurinis	94,25			
	profesinis	76,57			
	vidurinis	130,67			
	pagrindinis	206,50			
	kita	162,00			
Žmonių išteklių tausojimas	aukštasis universitetinis	155,17	30,341	7	,000
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	106,92			
	aukštesnysis	107,69			
	specialus vidurinis	96,83			
	profesinis	89,83			
	vidurinis	123,76			
	pagrindinis	109,83			
	kita	186,00			
Aplinkos tausojimas	aukštasis universitetinis	113,01	8,269	7	,309
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	114,57			
	aukštesnysis	139,23			
	specialus vidurinis	132,33			
	profesinis	147,08			
	vidurinis	140,86			
	pagrindinis	123,00			
	kita	74,00			
Darbuotojų dalyvavimas	aukštasis universitetinis	123,81	14,697	7	,040
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	100,79			
	aukštesnysis	92,32			
	specialus vidurinis	81,00			
	profesinis	78,38			
	vidurinis	106,71			
	pagrindinis	133,00			
	kita	191,50			
Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	aukštasis universitetinis	125,00	33,601	6	,000
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	100,40			
	aukštesnysis	70,33			
	specialus vidurinis	88,00			
	profesinis	70,05			
	vidurinis	66,19			
	pagrindinis	82,25			

## 32 priedas tęsinys

Tyrimo aspektai	Išsilavinimas	Vidutiniai rangai	Statistiniai rodikliai		
			Chi-Square	df	Reikšmingumo lygmuo (p)
Darbuotojų bendradarbiavimas	aukštasis universitetinis	176,84	7,858	7	,345
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	169,58			
	aukštesnysis	150,85			
	specialus vidurinis	131,72			
	profesinis	152,52			
	vidurinis	154,04			
	pagrindinis	126,00			
	kita	280,50			
Darbuotojų potencialo vystymas	aukštasis universitetinis	121,17	9,600	6	,143
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	103,26			
	aukštesnysis	91,02			
	specialus vidurinis	96,13			
	profesinis	83,81			
	vidurinis	108,15			
	pagrindinis	127,50			
	Lankstumas	aukštasis universitetinis			
aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	115,35				
aukštesnysis	119,54				
specialus vidurinis	127,71				
profesinis	97,14				
vidurinis	113,34				
pagrindinis	120,50				
kita	225,00				
Partnerystė su išore	aukštasis universitetinis	97,71	21,312	6	,002
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	82,26			
	aukštesnysis	75,36			
	specialus vidurinis	7,50			
	profesinis	58,13			
	vidurinis	67,50			
	pagrindinis	42,75			
	Pagarba darbuotojui	aukštasis universitetinis			
aukštasis neuniversitetinis (kolegija)		94,56			
aukštesnysis		60,52			
specialus vidurinis		60,25			
profesinis		78,97			
vidurinis		92,67			
pagrindinis		104,00			

Skirtingos šeimyninės padėties darbuotojų tvaraus žmonių išteklių valdymo  
principų vertinimo palyginimas

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai				Statistiniai rodikliai		
	Nevedęs / netekėjusi	Vedęs / ištekęsusi / gyvenu nesusituokęs (-usi)	Išsiskyręs / išsiskyrusi	Našlys (-ė)	Chi- Square	df	Reikš- mingumo lygmuo (p)
Ilgalaikiškumo orientacija	106,19	127,19	126,85	57,0	5,173	3	,160
Žmonių išteklių tausojimas	139,46	130,37	135,08	87,75	1,387	3	,709
Aplinkos tausojimas	97,79	127,68	93,86	206,75	13,200	3	,004
Darbuotojų dalyvavimas	115,08	111,08	111,00	100,50	,232	3	,972
Darbuotojai kaip lygiavertis partneris	108,58	103,57	117,57	100,50	,847	3	,838
Darbuotojų bendradarbiavimas	172,55	166,27	179,00	128,25	1,013	3	,798
Darbuotojų potencialo vystymas	107,22	110,89	117,29	115,50	,283	3	,963
Lankstumas	142,72	136,65	144,08	118,00	,540	3	,910
Partnerystė su išore	86,30	82,74	95,10	16,50	2,882	3	,410
Pagarba darbuotojui	106,28	101,18	96,64	89,75	,473	3	,925



Skirtingą laiką organizacijoje išdirbusių darbuotojų tvaraus žmonių išteklių  
valdymo principų vertinimo palyginimas

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai				Statistiniai rodikliai		
	Mažiau nei 1 m	1-5 metai	6-10 metų	Daugiau nei 10 metų	Chi-Square	df	Reikšmingumo lygmuo (p)
Kiek laiko dirbate organizacijoje?							
Ilgalaikiškumo orientacija	126,62	115,65	127,16	135,06	2,749	3	,432
Žmonių išteklių tausojimas	144,77	125,69	129,02	150,14	4,571	3	,206
Aplinkos tausojimas	111,78	117,72	121,24	135,28	2,745	3	,433
Darbuotojų dalyvavimas	125,64	105,96	110,07	121,95	3,188	3	,364
Darbuotojas kaip lygiavertis partneris	127,50	100,88	94,49	119,06	7,526	3	,057
Darbuotojų bendradarbiavimas	188,19	166,23	162,60	176,90	2,947	3	,400
Darbuotojų potencialo vystymas	123,92	103,63	107,98	126,55	5,086	3	,166
Lankstumas	126,79	138,07	137,82	153,70	2,499	3	,476
Partnerystė su išore	64,15	82,19	82,77	104,16	10,472	3	,015
Pagarba darbuotojui	113,11	99,10	98,09	110,81	2,291	3	,514

## Vyry ir moterų patiriamo poveikio vertinimo palyginimas

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai		Statistiniai rodikliai		
	Vyrai	Moterys	Mann-Whitney (U) testas	Z reikšmė	Reikšmingumo lygmuo (p)
Darbo stresas	167,54	184,73	12797,500	-1,492	0,136
Streso laiko skalė	174,43	184,35	13778,000	-0,873	0,383
Streso nerimo skalė	168,26	190,93	12931,500	-1,957	0,050
Darbo ir šeimos konfliktas	170,32	187,84	13227,500	-1,519	0,129
Pasitikėjimas organizacija	158,20	151,08	10015,500	-0,672	0,502
Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo skalė	184,13	170,28	12598,500	-1,254	0,210
Pasitikėjimo organizacija patikimumo skalė	158,64	160,70	11247,000	-0,197	0,844
Pasitikėjimo organizacija kompetencijos skalė	172,74	185,79	13416,500	-1,206	0,228
Organizacinis įsipareigojimas	142,53	180,79	9635,500	-3,426	0,001
Pasitenkinimas darbu	168,69	190,63	12934,500	-1,967	0,049
Subjektyvi gerovė	172,62	187,36	13454,500	-1,273	0,203
Perdegimas	197,85	171,26	12113,000	-2,285	0,022
Perdegimo išsekimo skalė	174,00	186,58	13510,500	-1,095	0,274
Perdegimo cinizmo skalė	188,06	181,25	14270,500	-0,615	0,539
Perdegimo profesinio efektyvumo skalė	164,59	192,95	12577,500	-2,586	0,010
Sveikata	186,50	179,86	13865,000	-0,647	0,518

Darbuotojų, dirbančių pagal terminuotą ir neterminuotą darbo sutartį,  
patiriamo poveikio vertinimo palyginimas

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai		Statistiniai rodikliai		
	Neterminuota	Terminuota	Mann-Whitney (U) testas	Z reikšmė	Reikšmingumo lygmuo (p)
Jūsų darbo sutartis?					
Stresas	179,50	172,40	3985,000	-,333	,739
Streso laiko subskalė	181,36	176,35	4234,000	-,241	,809
Streso nerimo subskalė	183,66	181,26	4206,500	-,112	,911
Darbo ir šeimos konfliktas	182,41	176,46	4086,500	-,277	,782
Pasitikėjimas organizacija	153,29	156,55	2799,000	-,161	,872
Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	175,53	167,79	3727,000	-,374	,708
Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	159,09	172,27	2997,000	-,675	,500
Pasitikėjimo organizacija kompetencijos subskalė	180,38	196,62	3834,500	-,812	,417
Organizacinis įsipareigojimas	164,82	205,55	2595,000	-1,920	,055
Pasitenkinimas	183,86	178,77	4297,000	-,251	,802
Subjektyvi gerovė	179,37	224,90	3177,500	-2,115	,034
Perdegimas	182,82	142,32	3233,000	-1,886	,059
Perdegimo išsekimo subskalė	182,80	178,65	4294,000	-,198	,843
Perdegimo cinizmo subskalė	186,29	145,38	3309,500	-1,981	,048
Perdegimo profesinio efektyvumo subskalė	181,16	214,13	3623,500	-1,639	,101
Sveikata	182,15	180,04	4330,000	-,114	,909

## Skirtingo amžiaus darbuotojų patiriamo poveikio vertinimo palyginimas

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai						Statistiniai rodikliai		
	Iki 24m	25-34	35-44	45-54	55 – iki pensinio	pensinis	Chi-Square	df	Reikšmingumo lygmuo (p)
Jūsų amžius?									
Darbo stresas	157,33	174,06	180,53	203,19	154,14	179,17	7,084	5	,214
Streso laiko subskalė	170,04	174,39	183,22	206,74	153,21	137,42	8,795	5	,118
Streso nerimo subskalė	152,83	180,58	183,55	199,01	168,18	207,67	4,851	5	,434
Darbo ir šeimos konfliktas	186,48	183,17	182,85	189,10	150,32	104,88	5,824	5	,324
Pasitikėjimas organizacija	150,15	145,17	155,93	155,43	167,90	123,10	2,329	5	,802
Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	163,33	165,71	172,60	182,88	193,68	172,25	3,143	5	,678
Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	158,94	148,37	171,76	158,00	169,62	115,40	5,073	5	,407
Pasitikėjimo organizacija kompetencijos subskalė	172,02	178,74	180,87	176,65	191,29	203,42	1,102	5	,954
Organizacinis įsipareigojimas	136,15	154,83	176,87	181,35	168,72	204,50	7,839	5	,165
Pasitenkinimas darbu	172,96	166,77	183,16	210,72	177,45	212,17	9,941	5	,077
Subjektyvi gerovė	176,79	180,52	182,84	186,25	179,21	156,50	,598	5	,988
Perdegimas	181,56	187,67	175,73	163,93	175,82	187,25	2,580	5	,764
Perdegimo išsekimo subskalė	191,27	189,83	175,49	175,72	177,12	114,17	4,352	5	,500
Perdegimo cinizmo subskalė	166,08	201,30	179,23	162,94	168,44	158,67	9,424	5	,093
Perdegimo profesinio efektyvumo subskalė	184,56	183,49	179,67	187,95	177,95	127,83	2,242	5	,815
Sveikata	182,31	185,51	183,55	164,21	179,19	211,00	3,462	5	,629

Skirtingos šeimyninės padėties darbuotojų patiriamo poveikio vertinimo  
palyginimas

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai				Statistiniai rodikliai		
	Nevedęs / netekėjusi	Vedęs / ištekęsusi / gyvenu nesusituokęs (-usi)	Išsiskyres / išsiskyrusi	Našlys / našlė	Chi- Squar e	df	Reikš- mingu- mo lygmuo (p)
Darbo stresas	164,37	179,42	218,28	229,00	5,961	3	,114
Streso laiko subskalė	170,58	179,29	228,33	218,50	6,405	3	,093
Streso nerimo subskalė	165,86	185,46	208,52	235,33	4,944	3	,176
Darbo ir šeimos konfliktas	166,70	183,82	198,02	245,67	3,800	3	,284
Pasitikėjimas organizacija	144,21	158,54	139,68	20,00	4,308	3	,230
Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	165,24	178,75	174,30	168,83	1,226	3	,747
Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	156,78	163,82	136,53	5,00	4,926	3	,177
Pasitikėjimo organizacija kompetencijos subskalė	172,53	182,91	190,65	153,50	1,294	3	,730
Organizacinis įsipareigojimas	149,91	173,65	174,79	114,00	4,202	3	,240
Pasitenkinimas darbu	168,19	186,39	203,64	140,50	3,969	3	,265
Subjektyvi gerovė	175,83	186,36	174,22	82,67	3,657	3	,301
Perdegimas	175,04	181,09	179,04	194,33	,290	3	,962
Perdegimo išsekimo subskalė	180,84	181,67	189,88	179,33	,165	3	,983
Perdegimo cinizmo subskalė	188,26	180,72	178,52	181,00	,432	3	,934
Perdegimo profesinio efektyvumo subskalė	187,63	180,96	181,64	155,00	,547	3	,908
Sveikata	185,58	177,32	206,90	117,33	4,177	3	,243

## Skirtingo išsilavinimo darbuotojų patiriamo poveikio vertinimo palyginimas

Tyrimo aspektai	Išsilavinimas	Vidutiniai rangai	Statistiniai rodikliai		
			Chi-Square	df	Reikšmingumo lygmuo (p)
Darbo stresas	aukštasis universitetinis	163,78	13,718	7	,056
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	198,34			
	aukštesnysis	206,18			
	specialus vidurinis	199,00			
	profesinis	201,89			
	vidurinis	160,42			
	pagrindinis	240,67			
	kita	96,50			
Streso laiko subskalė	aukštasis universitetinis	163,59	16,119	7	,024
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	204,21			
	aukštesnysis	199,52			
	specialus vidurinis	232,44			
	profesinis	203,30			
	vidurinis	168,20			
	pagrindinis	248,17			
	kita	125,00			
Streso nerimo subskalė	aukštasis universitetinis	182,91	9,649	7	,209
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	138,25			
	aukštesnysis	112,12			
	specialus vidurinis	133,50			
	profesinis	123,21			
	vidurinis	136,65			
	pagrindinis	212,00			
	kita	200,00			
Darbo – šeimos konfliktas	aukštasis universitetinis	168,30	15,028	7	,036
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	210,84			
	aukštesnysis	193,38			
	specialus vidurinis	166,10			
	profesinis	209,57			
	vidurinis	164,00			
	pagrindinis	229,00			
	kita	63,25			
Pasitikėjimas organizacija	aukštasis universitetinis	173,87	28,006	7	,000
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	136,25			
	aukštesnysis	114,61			
	specialus vidurinis	133,50			
	profesinis	102,14			
	vidurinis	140,11			
	pagrindinis	140,50			
	kita	235,75			

## 39 priedo tęsinys

Tyrimo aspektai	Išsilavinimas	Vidutiniai rangai	Statistiniai rodikliai		
			Chi-Square	df	Reikšmingumo lygmuo (p)
Pasitikėjimo organizacija sąžiningumo subskalė	aukštasis universitetinis	188,79	19,813	7	,006
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	169,31			
	aukštesnysis	123,60			
	specialus vidurinis	186,40			
	profesinis	125,92			
	vidurinis	168,10			
	pagrindinis	144,00			
	kita	218,75			
Pasitikėjimo organizacija patikimumo subskalė	aukštasis universitetinis	182,91	31,738	7	,000
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	138,25			
	aukštesnysis	112,12			
	specialus vidurinis	133,50			
	profesinis	123,21			
	vidurinis	136,65			
	pagrindinis	212,00			
	kita	200,00			
Pasitikėjimo organizacija kompetencijos subskalė	aukštasis universitetinis	201,40	30,392	7	,000
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	159,56			
	aukštesnysis	152,55			
	specialus vidurinis	150,20			
	profesinis	124,19			
	vidurinis	166,29			
	pagrindinis	153,00			
	kita	320,75			
Organizacinis įsipareigojimas	aukštasis universitetinis	183,60	14,355	7	,045
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	150,93			
	aukštesnysis	140,73			
	specialus vidurinis	147,00			
	profesinis	137,37			
	vidurinis	144,75			
	pagrindinis	141,00			
	kita	111,00			
Pasitenkinimas darbu	aukštasis universitetinis	199,96	21,265	7	,003
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	162,37			
	aukštesnysis	160,53			
	specialus vidurinis	127,30			
	profesinis	147,89			
	vidurinis	184,50			
	pagrindinis	61,33			
	kita	193,00			
Subjektyvi gerovė	aukštasis universitetinis	209,71	40,200	7	,000
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	164,72			
	aukštesnysis	126,14			
	specialus vidurinis	134,25			
	profesinis	135,23			
	vidurinis	143,52			
	pagrindinis	75,17			
	kita	186,50			

## 39 priedo tęsinys

Tyrimo aspektai	Išsilavinimas	Vidutiniai rangai	Statistiniai rodikliai		
			Chi-Square	df	Reikšmingumo lygmuo (p)
Perdegimas	aukštasis universitetinis	158,21	20,790	6	,002
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	190,06			
	aukštesnysis	200,47			
	specialus vidurinis	213,06			
	profesinis	226,65			
	vidurinis	18,37			
	pagrindinis	289,17			
Perdegimo išsekimo skalė	aukštasis universitetinis	175,49	9,466	7	,221
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	201,47			
	aukštesnysis	179,08			
	specialus vidurinis	152,00			
	profesinis	208,89			
	vidurinis	160,62			
	pagrindinis	216,83			
	kita	76,25			
Perdegimo cinizmo skalė	aukštasis universitetinis	175,23	9,102	7	,245
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	186,32			
	aukštesnysis	205,72			
	specialus vidurinis	180,60			
	profesinis	189,91			
	vidurinis	190,10			
	pagrindinis	251,00			
	kita	35,00			
Perdegimo profesinio efektyvumo skalė	aukštasis universitetinis	201,81	31,963	7	,000
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	181,28			
	aukštesnysis	159,06			
	specialus vidurinis	125,30			
	profesinis	122,63			
	vidurinis	143,63			
	pagrindinis	109,33			
	kita	301,50			
Sveikata	aukštasis universitetinis	196,29	22,128	7	,002
	aukštasis neuniversitetinis (kolegija)	148,99			
	aukštesnysis	160,91			
	specialus vidurinis	145,28			
	profesinis	171,75			
	vidurinis	165,34			
	pagrindinis	277,83			
	kita	248,25			