



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Gintarė Sakalauskaitė**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ  
MODELIS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas prof. dr. Asta Savanevičienė**

**KAUNAS 2017**



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ  
MODELIS**

**Įmonių valdymas, 621N22001**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbą atliko**

V MGAVL-5 gr. Gintarė Sakalauskaitė  
2016 12

**Vadovas**

prof. dr. Asta Savanevičienė  
2016 12

**Recenzentas**

Prof. Sigitas Vaitkevičius  
2016 12

**KAUNAS 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Gintarė Sakalauskaitė

---

Įmonių valdymas, 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ MODELIS**“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

20 16 m. gruodžio 15 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano Gintarės Sakalauskaitės baigiamasis magistro darbas tema „**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ MODELIS**“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

Gintarė Sakalauskaitė. Study of the Factors Influencing the Choice of Books. Master's Final Thesis in Enterprise Management / supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.  
Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: *HR*

Kaunas, 2017. 1872 p.

## SUMMARY

Continuously evolving working environment, qualification requirements for employees require new and relevant human resource management solutions, which could lead to improved performance. Moreover, investigation of scientific analysis reveals that the aspects of human resource management tend to be analysed in the public administration sector, therefore, there is a lack of investigation of the experience in human resource management in private sector. In scientific literature, there is also a lack of investigations and analysis of the impact of the links between the organisational goals and human resource management. Therefore, this issue is of the particular relevance in this Master's thesis.

Research question: which indices could enable a comprehensive assessment of human resource management results? Scope of the research: Balanced indices of human resource management.

Goal of the research: to develop a balanced scorecard strategy (BSC) for HR management. To achieve the goal, the following tasks have been formulated: to evaluate the links between human resources and the company's strategies; to define the balanced scorecard for HR management; to analyse application of the balanced scorecard in HR management; to validate the balanced scorecard for HR management; to investigate the opinion of "Baltic Transline" UAB management on the possibilities to apply the balanced scorecard in HR management.

The methods used for research: analysis of scientific literature, generalisation, comparison, structuring, questionnaires, interviews.

Major findings: the empirical research of the employees' opinion revealed that "Baltic Transline" UAB correlates its organisational goals with the company's development, expansion of the fleet, establishment of foreign branches; therefore, human resources are of the utmost importance.

# TURINYS

SUMMARY .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....		6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....		7
ĮVADAS .....		8
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO IR ĮMONĖS STRATEGIJOS SĄSAJŲ PROBLEMINĖ ANALIZĖ .....		10
2. SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ METODO ADAPTAVIMAS ŽMOGIŠIESIEMS IŠTEKLIAMS VALDYTI.....		14
2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo dedamoji BSC metode .....		14
2.2. Subalansuotų rodiklių metodo panaudojimo ŽIV-e alternatyvos .....		17
2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo BSC rodiklių metmenys .....		19
2.3.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo strateginė perspektyva .....		19
2.3.2. Darbuotojų perspektyvos detalizavimas .....		22
2.3.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo finansinė perspektyva .....		25
2.3.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo vidinių procesų perspektyva .....		27
2.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo subalansuotų rodiklių(BSC) modelis.....		32
3. SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ (BSC) TAIKYMO GALIMYBĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME TYRIMO METODOLOGIJA .....		34
3.1. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai .....		34
3.2. Tyrimo metodas, instrumentarijus .....		34
3.3. Tyrimo eiga .....		37
3.4. Tyrimo imties charakteristika.....		38
4. SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ (BSC) TAIKYMO GALIMYBĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA .....		40
4.1. UAB „Baltic Transline“ strateginiai tikslai .....		40
4.2. ŽIV BSC modelis.....		42
4.2.1. ŽIV BSC adaptuoto modelio strateginė perspektyva .....		42
4.2.2. ŽIV BSC adaptuoto modelio vidinių procesų perspektyva .....		44
4.2.3. ŽIV BSC adaptuoto modelio darbuotojų perspektyva .....		47
4.2.4.ŽIV BSC adaptuoto modelio finansų perspektyva .....		50
4.2. ŽIV BSC rodiklių žemėlapis.....		53
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....		57
LITERATŪRA .....		59

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. BSC modelio parametrai .....	14
2 lentelė. Profesinės karjeros veiksniai.....	39
3 lentelė. Asmeninės (profesinės) ir organizacinės (tradicinės) karjeros sugretinimas .....	30
4 lentelė. Interviu klausimai.....	37
5 lentelė. Informantų demografinės charakteristikos.....	40
6 lentelė. UAB „Baltic Transline“ situacijos logistikos įmonių rinkoje vertinimas.....	41
7 lentelė. UAB „Baltic Transline“ strateginės perspektyvos po 5 metų.....	41
8 lentelė. Esminiai įmonės strateginiai rodikliai.....	42
9 lentelė. Patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas.....	43
10 lentelė. UAB „Baltic Transline“ ŽIV bendra situacija ir funkcijos.....	45
11 lentelė. Priėmimo į darbą atrankos kriterijai.....	46
12 lentelė. Darbuotojų kaitos mažinimas.....	48
13 lentelė. Motyvavimo priemonių taikymo vertinimas.....	49
14 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimą darbu atskleidžiantys kriterijai.....	50
15 lentelė. Darbuotojų produktyvumo didinimas.....	51
16 lentelė. Investicijos į žmogiškuosius išteklius.....	52

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Paauwe ir Richardson modelis.....	12
2 pav. BSC koncepcija.....	15
3 pav. Subalansuotų rodiklių principas (pagal Niven, 2003).....	33
4 pav. Modifikuotas ŽIV BSC modelis.....	34
5 pav. Tyrimo proceso eiga.....	39
6 pav. UAB „Baltic Transline“ strateginis žemėlapis.....	56

## IVADAS

Tinkamai ir profesionaliai suformuoti žmogiškieji ištekliai įmonėje yra organizacijos vertybė. Turinti gerą ir atsakingai dirbantį personalą organizacija dirba efektyviau ir produktyviau, o darbo rezultatas būna toks, kokio vadovai ir tikisi. Todėl siekiant rezultatyvaus įmonės darbo ir palankių veiklos rezultatų būtina įmonėse tinkamai organizuoti žmogiškųjų išteklių valdymą.

**Pasirinktos temos aktualumas.** ŽIV klausimas moksliniame diskurse akcentuojamas seniai. Tačiau, pasak Išoraitės (2011), žmogiškųjų išteklių valdymas – tai nėra vien personalo samdymas, atleidimas arba socialinis aprūpinimas. Tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų. Todėl svarbu nusistatyti rodiklius, kurių pagalba galima tinkamai vertinti žmogiškųjų išteklių valdymą.

Mokslininkų teoriniai ŽIV strategijos klausimai analizuojami pateikiant įvairius požiūrius, tačiau keičiantis laikmečiui, keičiasi ir požiūriai. Labanovos (2009) akcentuojami ekonominis, darbo išteklių panaudojimo, organinis arba organizacinis bei humanistinis. Šių požiūriu kaitoje susiformavo ir įvairūs ŽIV modeliai. Armstrongas (2006) išskiria Atitikimo arba Mičigano mokyklos modelį (Devanna, Tichy, Fombrum (1984)), Harvardo modelį (Beer ir kt. 1984), D. Guesto modelį (1987), Legge modelių apibendrinimai (1989), Hendry ir Pettigrew ŽIV modelis (1990), Purcello pastabos dėl modelių suvokimo (1988), Sisson ŽIV modelių apibendrinimas (1989), Storey arba turininis ŽIV modelis (1989). Šių modelių kaita turėjo įtakos kitų mokslininkų darbams, apibendrinimams, sąsajų paieškoms. Todėl siekiant tinkamo ŽIV įgyvendinimo organizacijose tikslinga įvertinti šių modelių galimybes siekiant formuoti ŽIV strategiją.

**Temos ištirtumas:** Žmogiškųjų išteklių valdymas analizuojamas daugelio užsienio ir Lietuvos autorių, vertinami ir tiriami įvairūs šios srities aspektai. Mintzberg, Quin, Voyer (1995) analizavo organizacijos struktūrų suformavimą, tyrė darbuotojų priklausomumą ir jų valdymo galimybes, Dessler (2001) pateikė personalo valdymo aspektus pagal įvairias vadybos kategorijas, Aplebby (2003) tyrė viešojo sektoriaus personalo darbo organizavimo ypatumus, Stoner ir kt. (2003) akcentavo personalo valdymo ypatumus, Klinger, Nalbandian (2003) aptarė personalo valdymo strategijas, Mello (2005) analizavo strategines perspektyvas, Armstrong (2012) įvertino žmogiškųjų išteklių galimybes praktinėje įmonių veikloje. Lietuvoj žmogiškųjų išteklių vadybos klausimus analizavo Sakalas (2003), Leonienė (2001), Bakanauskienė (2002), Kasiulis & Barvydienė (2005), Ulrich & Brockbank (2007), Stoškus & Beržinskienė (2005), kurie analizavo įvairius vadybinės veiklos aspektus. Gustas (2003), Marcinkevičiūtė (2005), Kumpikaitė (2007), Baležentis (2008), Savanevičienė ir kt. (2008), Jagminas & Piktornaitė (2008), Labanova (2009), Astrauskaitė ir kt. (2015) tyrė viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus, Mačiulaitis (2012) aiškino sveikatos priežiūros specialistų verslumo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąsajas, Levanaitė,



Raubickas (2010) tyrė personalo kaitos mažinimo galimybes, Savanevičienė ir kt. (2008) tyrė individo kompetencijų ugdymo galimybes, Savanevičienė & Stankevičiūtė (2010) analizavo „juodosios dėžės“ modelio taikymą organizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, kelių vertinimo modelių suliejimą su BSC metodu viešajame sektoriuje analizavo Astrauskaitė, Daugvilienė, Ruževičius (2015), metodo taikymą žmogiškųjų išteklių valdyme tyrė Chuangas ir kt. (2014) ir kt. Tačiau atsinaujinanti darbo aplinka, keliama reikalavimai darbuotojų kvalifikacijai sudaro pagrindą ieškoti naujų aktualių žmogiškųjų išteklių valdymo sprendimų, kurie padėtų gauti palankius veiklos rezultatus. Taip pat mokslinės analizės paieška atskleidė, kad žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai daugiau analizuojami viešojo administravimo sektoriuje, todėl jaučiamas privataus sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo patirties tyrimo trūkumas. Mokslinėje literatūroje pasigendama ir ryšio tarp organizacijos siekių bei žmogiškųjų išteklių valdymo poveikio šių siekių rezultatams analizės ir tyrimų, kas sudaro magistro darbo aktualumą.

**Tyrimo problema:** kokie rodikliai leistų kompleksiskai įvertinti žmonių išteklių valdymo rezultatus?

**Tyrimo objektas:** Žmogiškųjų išteklių valdymo subalansuoti rodikliai

**Tyrimo tikslas:** Parengti ŽIV- o subalansuotų rodiklių (BSC) modelį.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Pateikti subalansuotų rodiklių pritaikymą žmogiškųjų išteklių valdyme;
2. Pagrįsti ŽIV subalansuotus rodiklių matmenis;
3. Parengti BSC modelį;
4. Ištirti subalansuotų rodiklių (BSC) taikymo galimybes žmogiškųjų išteklių valdyme.

**Tyrimo metodai:**

*mokslinės literatūros analizė* atliekama darbe naudojamų autorių, analizavusių ŽIV strategijos klausimus ir veiksnius darbais moksliniuose žurnaluose nuostatų pateikimu;

*apibendrinimas* pateikiamas po kiekvieno darbo skyriaus aptariant mokslininkų nuostatas;

*lyginimas ir sisteminimas* atliekamas įvairių mokslininkų sąvokų, apibrėžimų ir nuostatų lyginimas, išskiriant panašumus ir skirtumus

*interviu* atliekamas pateikiant standartizuotus klausimus įmonės ir jos padalinių vadovams siekiant nustatyti jų nuomonę analizuojamu klausimu.

Magistrinį darbą sudaro įvadas, lentelių ir paveikslų, sąvokų sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, keturios darbo dalys, iš kurių dvi yra skirtos teorinei mokslinės literatūros analizei, trečioje dalyje pristatoma empirinio tyrimo metodika, o ketvirtoje dalyje aptariami gauti empirinio tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiama diskusija, išvados bei rekomendacijos, literatūros sąrašas.

# 1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO IR ĮMONĖS STRATEGIJOS SĄSAJŲ PROBLEMINĖ ANALIZĖ

Kiekvienos organizacijos veiklos efektyvumas priklauso nuo joje dirbančių darbuotojų. Pagrindinis šiandieninės organizacijos sėkmės veiksnys yra kompetentingi darbuotojai, kurie sudaro žmogiškuosius išteklius, į kuriuos reikalinga tinkamai investuoti, kad gauti norimą veiklos rezultatą. „Žmonių ištekliai yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai organizacijai<...> nes veiklos sėkmė ar nesėkmė priklauso nuo dirbančių žmonių“ (Mačiulaitis, 2012 p, 71). Taigi, žmogiškieji ištekliai iš esmės suprantami kaip organizacijos darbuotojai, kurių valdymas yra viena svarbiausių organizacijos vadovo veiklos aspektų.

Žmonių išteklių valdymas remiasi keturiais principais, kuriuose pagal Mačiulaitį (2012) išskiriamos investicijos į darbuotojus, išpareigojimai bei strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas. Vadinas, žmogiškieji ištekliai suvokiami kaip investicijų reikalaujantys objektai, o jų valdymo strategija yra nesibaigiantis procesas. Todėl aišku, kad žmogiškųjų išteklių apibrėžtis nėra vienalytė. Tokią nuostatą įtvirtina Kalibataitės (2012) įvardinta žmogiškųjų išteklių apibrėžtis pagal skirtingus autorius, kas leidžia teigti, kad žmogiškieji ištekliai yra įvardijami kaip ištekliai, kurie turi pačius stipriausius apibūdinimus: kritiniai, lemiami, svarbiausi ir pan. Tokie apibūdinimai leidžia teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesas sudėtinga veikla ir joje visi etapai yra pakankamai svarbūs tiek pačiai organizacijai tiek žmogiškiesiems ištekliams bei įvertinami pagal ekonominį, strateginį, konkurencinį organizacijos veiklos efektyvumo įvertinimą.

Žmogiškųjų išteklių vadyba bendriausia prasme yra veiklos valdymo funkcija, kurios tikslas – atpažinti, analizuoti turimus ir trūkstamus įmonės žmogiškuosius išteklius bei su jais susijusius procesus; taip pat planuoti, kontroliuoti veiksmus, kurių reikia žmogiškųjų išteklių ir procesų plėtrai, kad būtų pasiekti žmogiškųjų išteklių valdymo skyriaus bei visos įmonės tikslai (Kalibataitė, 2012, p. 293). Taigi žmonių išteklių valdymas turėtų būti pagrįstas strategija, kuri kiekvienai įmonei ar įmonių grupei yra gana skirtingas, nes tokią nuostatą patvirtina mokslininkų darbai, skirti įvairių ŽIV strategijoms ar modeliams ieškoti ir kurti.

Daugelio mokslininkų pradininkų, analizavusių žmogiškuosius išteklius ir jų valdymo strateginius klausimus, akcentavo tiek atskiras strategijas, tiek siejo įmonės nuostatas ir žmogiškuosius išteklius. Pagal mokslininkų nuostatas galima išskirti įvairias žmogiškųjų išteklių strategijas bei modelius, tačiau Stankevičienė ir kt. (2009) nurodo, kad mokslininkai, tyrinėję žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos aspektus, nepateikia vienos formalizuotos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sąvokos, tačiau išskiria tam tikrus pagrindinius bruožus.

Kazlauskaitė ir Bučiūnienė (2008) teigia, kad tiek žmogiškieji ištekliai, tiek jų valdymas kuria organizacinę vertę, padeda spręsti itin greitai kintančios globalios verslo aplinkos problemas,

žmogiškųjų išteklių vertė priklauso ne tik nuo organizacijos ar verslo šakos, bet ir nuo tam tikrų nacionalinių veiksmų: politinės, ekonominės bei švietimo sistemos. *Dėl šių priežasčių žmogiškųjų išteklių valdymą derėtų traktuoti kaip strateginę organizacijos veiklą, derinamą su bendra verslo ar korporatyvine strategija* (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008, p. 79). Taigi yra tikslinga aptarti įvairias strategijas ar modelius, nes „kuriant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, būtina atsižvelgti į viešosios institucijos paskirtį ir veiklos pobūdį bei sąlygas, valdymo principus ir tikslus“ (Pikturnaitė, 2009, p. 122). Todėl teigtina, kad ŽIV strategija priklauso ne tik nuo įvairių išorės veiksnių, bet ir nuo įmonės veiklos paskirties ar veiklos pobūdžio.

Pikturnaitė (2009) atlikusi daugelio mokslininkų nuostatų ir apibrėžimų analizę teigia, kad strateginis ŽIV valdymas yra nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.

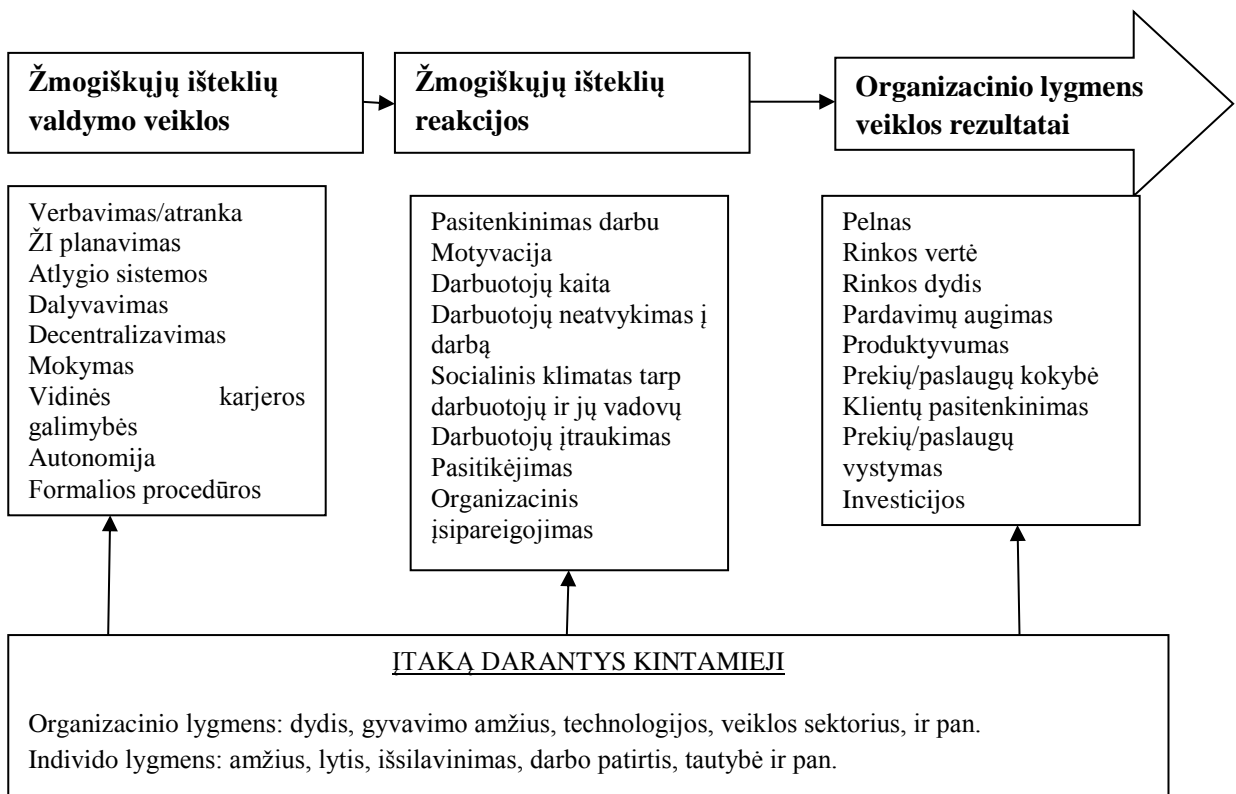
Pagal Pikturnaitės (2009) atliktos analizės yra išskiriamos kelios ŽIV valdymo strategijų alternatyvos:

- ŽIV ir valdymo strategijos egzistuoja atskirai viena nuo kitos;
- ŽIV strategija išplaukia iš valdymo strategijos;
- valdymo strategija išplaukia iš ŽIV strategijos;
- ŽIV ir įmonės strategijos kuriamos abipusės sąveikos ir derinimo būdu.

Pagal pateiktas strategijas matyti, kad moksliniame diskurse galima išskirti kelias strategines nuostatas, pagal kurias ŽIV strategija egzistuoja kartu su įmonės strategija, atskirai nuo įmonės strategijos, tačiau aišku yra tai, kad šios strategijos yra susijusios.

Išoraitė (2011) daro išvadą, kad žmogiškųjų išteklių valdymas, tai strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į įmonės žmogiškųjų išteklių valdymą bei ugdymą, kai kiekvienas šio požiūrio aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą. Minėta autorė, remdamasi Torringtonu, Hall ir Tayloru, nurodo skirtingas žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sudėtines dalis, tačiau apibendrindama pateikia keturis pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos elementus, būtinus pasiekti užsibrėžtiems verslo tikslams pasiekti. Pagal akcentuojamą strategiją matyti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas akcentuojamas remiantis darbuotojų poreikių planavimu, darbuotojų motyvacija ir apmokėjimu už darbą, tinkamos darbo aplinkos sukūrimu bei kvalifikacijos tobulinimu.

Žinomas yra ir Paauwe ir Richardsono (1997) ŽIV modelis, kuris susideda iš trijų dalių (žr. 1 pav.).



**1 pav. Paauwe ir Richardsono modelis (sudaryta remiantis Paauwe ir Richardson, 1997)**

Pagal pateiktą modelį matyti, kad yra akcentuojami trys strateginiai aspektai: ŽIV veiklos, žmogiškųjų išteklių reakcijos ir organizacijos lygmens veiklos rezultatai. Remiantis šiuo modeliu, pagal organizacijos sudarytas sąlygas darbuotojai turi jausti pasitenkinimą darbu, akcentuojama motyvacijos sistema, būtų pagarba grįsti santykiai tarp vadovų ir darbuotojų, sudarytos galimybės darbuotojams įsitraukti į organizacijos veiklą ir pan. Vadovaudamasi nurodytais kriterijais organizacija, įgyvendindama ŽIV turi palankias galimybes siekti pelno, reguliuoti užimamos rinkos dydį, didinti prekių ir paslaugų pardavimus ir siekti teikiamų paslaugų ir gaminamų prekių kokybės.

Kitas žinomas Beckerio ir kt. (1997) modelis sujungia verslo strategiją, žmogiškųjų išteklių veiklas, darbuotojų įgūdžius, motyvaciją, darbo vietų projektavimą ir darbo struktūrą, kūrybiškumą, produktyvumą, einamus rezultatus, siekiamą pelną ir jo augimą bei organizacijos rinkos vertę. Pagal šį modelį matyti, kad ŽIV apima septynis komponentus, kurie lemia žmonių išteklių valdymą ir organizacijos siekius.

Guesto (1997) modelis jungia penkis elementus: žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos (atranka, mokymas, įvertinimas, atlygis, darbo aprašymas, įtraukimas, statusas, saugumas); žmogiškųjų išteklių reakcijos (įsipareigojimas, kokybė, lankstumas); elgesio reakcijos (pastangos/motyvacija, bendradarbiavimas, organizacinis pilietiškumas); organizaciniai veiklos rezultatai (aukštas: produktyvumas, kokybė, inovacijos; žemas: konfliktų lygis, darbuotojų kaita, pravaikštos, klientų skundai); finansiniai rezultatai (pelnas, investicijų grąža).

Aptarti modeliai leidžia daryti prielaidą, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategija iš esmės gali būti pasirinkta remiantis keliais modeliais, nes tai dažniausiai priklauso nuo to, ko siekia organizacija. Svarbu pastebėti ir tai, kad kuriant ŽIV strategijas būtina atsieti personalo valdymo ypatumus ir ŽIV valdymą, nes pasak Labanovos (2009), žmogiškųjų išteklių vadyba *gali būti suvokiama kaip požiūris į personalo valdymą, tačiau ne kaip pati personalo vadyba.*

*Taigi apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai įvertinami kaip įmonės darbuotojai, kurių veikla ir darbas sukuria organizacijos veiklą ir parodo šios veiklos efektyvumą. Kiekvienoje įmonėje akcentuojamas strateginis ŽIV valdymas, kuris suformuojamas remiantis mokslinėmis teorijomis, išskirtais modeliais, principais bei organizacijos siekiais. Tačiau ŽIV yra įgyvendinimas yra nuoseklus procesas, kurį įgyvendinti įmonės turi išnaudoti aplinkos pokyčius bei turimą darbuotojų potencialą.*

## 2. SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ METODO ADAPTAVIMAS

### ŽMOGIŠIESIEMS IŠTEKLIAMS VALDYTI

#### 2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo dedamoji BSC metode

ŽIV strategijos įgyvendinamos įvertinant įvairias sistemas. Magistro darbe analizei pasirinktas BSC metodas. Pasak Černiauskiene (2011), subalansuotų rodiklių sistema (BSC), kaip multidimensinė sistema, skirta aprašyti, diegti ir valdyti organizacijos strategiją visuose organizacijos lygiuose. Vadinasi, šis modelis ir jo įgyvendinimas veikloje turėtų būti realizuojamas sukuriant įvairias strategijas.

Koncepcijos kūrėjai – Kaplanas ir Nortonas (Kaplan, 1996). „*BSC metodologijos pagrindas – matavimo sistema susieta su strateginėmis organizacijose kryptimis. Naudojant šią sistemą keliami tikslai, naudojamos iniciatyvos jiems pasiekti, bei matavimai, skirti rezultatams įvertinti, yra nukreipti ir suderinti su organizacijos strategija. Koncepcija remiasi idėja, kad organizacijos strategiją galima išskaidyti į strateginius tikslus, atitinkančius bent vieną iš keturių vertinimo perspektyvų. Išskaidyti strateginiai tikslai siejami priežastiniais ryšiais, kurių pagrindu sudaromas organizacijos strategijos žemėlapis*“ (Černiauskiene, 2011, p. 52).

Pagal Gimžauskiene (2007), BSC gali būti taikoma kaip veiklos matavimo priemonė, kaip strateginio valdymo sistema ir kaip jungiamoji grandis tarp strateginės ir operatyvinės veiklos. BSC padeda strategiškai svarbias iniciatyvas susieti su realiais finansiniais rezultatais (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė. BSC modelio parametrai (N. Černiauskiene, 2011, p. 52).**

Parametrai	Modelio elementai
Orientacija	Orientacija į strategiją, strategines kryptis
	Vartotojų vertinimo perspektyva
Tikslai ir lyderystė	Jungiamoji grandis tarp strateginės ir operatyvinės veiklos
Procesų ir pokyčių vadyba	Vidinio veiklos proceso vertinimo perspektyva
	Finansinio vertinimo perspektyva
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Personalo žinios ir įgūdžiai
	Mokymosi ir tobulėjimo vertinimo perspektyva
Bendradarbiavimas	Padedą suderinti prioritetus tarp partnerių, tiekėjų, platintojų, vartotojų
	Klientų lojalumas

Pagal pateiktus BSC modelio parametrus matyti, kad šis modelis ŽIV akcentuoja į strategijos numatymą, klientų ar paslaugų vartotojų vertinimo procedūras, vidinės įmonės veiklos analizę, finansinį vertinimą, personalo gebėjimo kaitą organizuojant mokymą ir siekiant kvalifikacijos kėlimo. Taip pat svarbia sritimi išlieka bendradarbiavimo tinklų sukūrimas ir klientų lojalumo išlaikymas.

Pasak Večerskienės ir Valančienės (2008), Nortono ir Kaplano sukurta veiklos vertinimo subalansuotų rodiklių sistema orientuojama į organizacijos strategiją. Ši sistema parodo ryšius tarp finansinių pasekmių ir juos nulemiančių veiksnių. Ji sudaryta iš finansinių ir nefinansinių rodiklių, suskirstytų į keturias perspektyvas – finansinę, vartotojų, vidinę, augimo/tobulėjimo. Ši koncepcija apjungia šias perspektyvas, ir tai leidžia visapusiškai analizuoti ir vertinti organizacijos veiklą.

Pagal Vaičekauskaitę (2014), subalansuota rodiklių sistema, organizacijos strateginiai planai transformuojami į tikslų ir operatyvių veiksmų sistemą. Įmonės rodikliai sugrupuoti į keturias svarbiausias grupes: finansų, klientų, vidinių veiklos procesų ir žmogiškųjų išteklių

Siekiant sėkmingai viešojo sektoriaus organizacijose įgyvendinti ir efektyviai taikyti subalansuotų rodiklių valdymo modelį, būtinos keturios sąlygos:

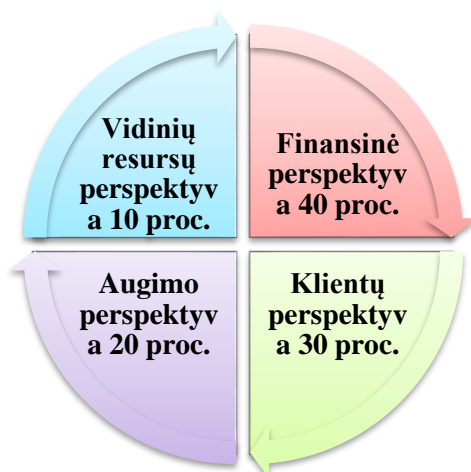
1) vyriausybės valstybinėms ir viešosioms organizacijoms perduodami nurodymai ir strateginiai tikslai turi būti tikslūs ir nedviprasmiški;

2) viešosios organizacijos valdymas reikalauja turėti įžvalgumo taikant subalansuotų rodiklių metodą ir iš dalies keisti savo vadybines įžvalgas;

3) operatyvios procedūros organizacijoje taikant subalansuotų rodiklių metodą reikalauja aiškaus apibrėžimo;

4) organizacija turi turėti centrinę informacinę sistemą, kurioje būtų įdiegta taikomoji programinė įranga, leidžianti susieti taikomuosius subalansuotų rodiklių modelius (Dobrovičius, Tomičičius, Vrčekas, 2008, p. 12).

Kolodziejczyk-Olczakas ir Feliniakas (2005) pristatė BSC koncepciją, kuri yra daugiamatė sistema, leidžianti sudaryti bei įgyvendinti veiklos strategiją visuose įmonės lygiuose. Sistemos tikslas sujungti pačias svarbiausias įmonės veiklos sritis į vieną visumą (žr. 2 pav.)



2 pav. BSC koncepcija (sudaryta pagal I.Kolodziejczyk-Olczakas ir U. Feliniakas, 2005, p.27)

Pagal 2 paveiksle pateikiamą BSC koncepciją matyti, kad BSC ŽIV strategijoje turėtų būti įgyvendinama 4 lygiuose: finansinėje veikloje, klientų pasitenkinimo siekyje, vidinių resursų išnaudojimo erdvėje, vertinant augimo galimybių perspektyvą.

Kolodziejczyk-Olczakas ir Feliniakas (2005) apibūdinamas BSC modelis parodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymą vertinančių subalansuotų rodiklių sistema yra sudaryta iš keturių elementų: atlikimu paremta sistema, naudojanti personalo skyriaus efektyvumą matuojančius matavimus; žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos bei firmos strategijos atitikimas; produktyvumas bei žmogiškųjų išteklių valdymo padalinių pajėgumai kurti vertę.

Taigi apibendrinant subalansuotų veiklos rodiklių sistemą, išskirtinos šios svarbiausios sistemos grupės:

*Finansiniai rodikliai* apima visus kriterijus, tiesiogiai įtakančius kompanijos finansinę būklę (rentabilumo didinimas, nuosavo kapitalo panaudojimo efektyvumo didinimas, pinigų srautų dydis). Nustačius finansinių rodiklių tikslus, visos likusios veiklos orientuojamos į jų pasiekimą – taip sudaroma vieninga sistema leidžianti vertinti ir valdyti sekančius procesus įmonėje.

*Klientų rodiklių srityje* kompanija numato tuos rinkos segmentus ir vartotojų grupes į kurias orientuosis, siekiant užsibrėžtų finansinių tikslų. Klientų grupei priskiriami rodikliai įvertinantys klientų santykius su kompanija: tai gali būti vartotojų paklausos patenkinimo, naujų vartotojų pritraukimo, paklausos išlaikymo, lojalumo prekybiniam ženklui ir kiti rodikliai.

*Vidinių procesų rodikliai* įvertina organizacijos vidinę komercinę veiklą. Kompanija nustato tas ūkines operacijas, kurios atlieka svarbiausią vaidmenį, tenkinant savininkų ir klientų interesus, ir sudaro veiklos programas, atsižvelgiant į užduotis-orientyrius numatytus finansinėse ir klientų rodiklių sferose.

*Mokymo ir profesinio augimo rodikliai* apima perkvalifikavimo, personalo kvalifikacijos kėlimo, puikios darbo atmosferos sukūrimo vertinimo rodiklius, o taip pat įvertina kompanijos informacinės sistemos efektyvumą (Pučkutė, Gumbakytė, 2010, p. 16 -23). Be to BSC įdiegimas apima ir motyvacinio modelio kūrimą. Tikslai bei matai, priskirti tam tikroms pavienėms BSC perspektyvoms, negali garantuoti sėkmingo organizacijos strategijos taikymo bei užtikrinti, jog ši strategija iš tikrųjų taps kiekvieno darbuotojo kasdienės rutinos dalimi.

Apibendrinant galima teigti, kad BSC metodo sistema leidžia gauti grįžtamąjį ryšį ir iš vidinių verslo organizavimo procesų, tiek išorinius veiklos rezultatus tam, kad būtų galima nuolat tobulinti savo įmonės veiklos rezultatus, nes įmonė gali pažvelgti į save pagal keturias perspektyvas; vartotojų, finansinės, vidinių verslo procesų, mokymosi ir inovacijų diegimo sričių. Šių sričių vertinimas ir analizė sudaro galimybes surinkti duomenis, išanalizuoti gautus rezultatus ir priimti reikšmingus veiklos sprendimus. ŽIV šis metodas įgyvendinamas įvertinant finansinius pokyčius, darbuotojų



veiklą, kuri tenkintų klientų lūkesčius, pačių darbuotojų augimo perspektyvas ir vidinius personalo valdymo procesus.

## 2.2. Subalansuotų rodiklių metodo panaudojimo ŽIV-e alternatyvos

Kaip jau buvo išskirta pirmoje darbo dalyje subalansuotų rodiklių metodo sudedamosios dalys yra keturios: finansinė dedamoji, klientų dedamoji, vidinių procesų dedamoji ir mokymo bei profesinio augimo rodikliai. Išoraitė (2008), rengiant subalansuotų rodiklių kokybės užtikrinimo instrumentą strateginiai organizacijos uždaviniai, kriterijai, rodikliai ir siekiniai numatomi atsižvelgiant į organizacijos finansinę, klientų, vidinių veiklos procesų ir iniciatyvos (arba mokymosi ir augimo) perspektyvas. Jų visuma ir rodo integruotą (arba subalansuotą) požiūrį į kokybės užtikrinimą: tyrimą, vertinimą ir tobulinimą. Vadinasi, siekiant aukštos organizacijos veiklos kokybės apibrėžiama ne vienos, o keturių krypčių pokyčių valdymo organizacijoje eiga, grindžiama sistemišku požiūriu į daugiamačių veiksnių kompleksus, nuo kurių ryšių priklauso aukšta organizacijos veiklos kokybė.

Kiekvienos dedamosios įgyvendinimas ŽIV-e turi įvairias alternatyvas. *„Žmogiškųjų išteklių valdymas pamažu tampa vertinamas ir pripažintas veiksnys visoje įmonės valdymo strategijoje. Tačiau į žmogiškųjų išteklių planavimą, deja, vis dar žiūrima kiek skeptiškai. Natūralu, kad vadovai nepatikliai žvelgia į procesą, kuriam įvardyti negalima pritaikyti konkrečių formulių, o ir teorijos ištakos bei resursai nėra pakankamai gilūs“* (Gižienė, Barkauskas, 2010, p. 798). Tokia minėtų autorių nuostata leidžia daryti prielaidas, kad kiekviena BSC metodo dedamoji gali būti įgyvendinama skirtingai pagal įmonės poreikį akcentuojant jai reikšmingus dalykus.

Pagal Žukauską (2013), kiekvienai dedamajai įgyvendinti keliami tikslai:

- siekiant finansinės perspektyvos tikslinga numatyti, kad įmonės rezultatai būtų geri, kokius finansinius rezultatus turime pasiekti?
- kokią pridėtinę vertę turime kurti klientams?
- kuriuose procesuose turime būti stiprūs?
- kaip mes išlaikysime savo gebėjimą nuolat mokytis ir nuolat tobulėti?

Vadinasi, įmonės turi atlikti finansinę analizę, kad įvertintų savo finansinį stabilumą ir numatytų priemones tolimesnei veiklai gerinti.

Finansinę BSC metodo dedamąją galima vertinti kaip investicijas į žmogiškąją įmonės kapitalą. Tačiau dažniausiai ekonominis efektyvumas vertinamas pagal kitus rodiklius. Kaip nurodo Popovas (2014), dažniausiai finansiniam įmonės augimui ir efektyvumui vertinti naudojami įvairūs finansiniai rodikliai: trumpalaikio turto apyvartumas, ilgalaikio turto apyvartumas, išlaidų lygio rodikliai ir kt. Tačiau „vis dažniau analizuojami ne tik finansiniai įmonės rodikliai, bet ir kiti įmonės veiklos

efektyvumą įvertinantys rodikliai <...> labai svarbūs personalo valdymo kokybės rodikliai. Šių rodiklių analizė dažniausiai daroma įmonės darbuotojų motyvavimo lygiui nustatyti, nes nuo jo tiesiogiai priklauso veiklos efektyvumas. Gerai dirbti skatina daug veiksnių: darbo užmokestis, pagarba, karjera, kūrybiška atmosfera, premijos, vadovybės pasitikėjimas bei galimybė įsitvirtinti“ (Popovas, 2014, p. 8) atspindintys rodikliai, kurie turi įtakos ir ŽIV. Vadinasi, finansinis įmonės stabilumas ar efektyvumas iš esmės priklauso nuo žmogiškojo kapitalo atliekamo darbo kokybės, todėl tikslinga ir šiuos matavimus įtraukti į ŽIV planavimą.

Mačerinskienė ir Bartuševičienė (2012) teigia, kad klientų kapitalo koncepcija apima klientų pasitenkinimą įmonių siūlomais produktais, aptarnavimo procesą, klientų poreikių tenkinimą įsigijus parduodamą prekę ar paslaugą. Nūdienos klientų kapitalo svarba auga dėl didėjančios įmonių konkurencijos. Norėdamos suprasti klientų poreikius, įmonės turėtų palaikyti glaudžius santykius su savo klientais, tačiau, įmonės šį intelektualio kapitalo komponentą valdo prasčiausiai.

Daunorienės ir kt. (2007) įvertinant BSC metodo naudingumą yra nurodoma, kad šio modelio pagalba galima nustatyti ryšius tarp svarbiausių organizacijos tikslų ir optimaliai paskirstyti resursus. Šis modelis padeda kiekviename organizacijos lygmenyje suformuoti išmatuojamos orientyrus, todėl darbuotojai supranta, ką jie turi daryti, siekiant bendro tikslo. Taip pat svarbu tai, kad skatinimai visuose lygiuose siejami ne tik su finansiniais pasiekimais, bet ir su strategijos vykdymu.

Boselie ir kt. (2005) identifikavo 26 žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, naudotas 104 moksliniuose straipsniuose, tačiau pagal populiarumą skyrė keturias: mokymas ir ugdymas; su darbo rezultatais susijęs darbo apmokėjimas ir apdovanojimo sistemos; darbo atlikimo valdymas (įskaitant darbuotojų vertinimą); verbavimas ir atranka. Šios keturios praktikos, pasak Batto (2002), atspindi pagrindinius daugumos strateginių žmogiškųjų išteklių valdymo programų tikslus, būtent: 1) identifiukuoti ir pasamdyti tinkamus darbuotojus;

- 2) suteikti darbuotojams žinių ir pasitikėjimo, būtino efektyviam darbui;
- 3) tikrinti ir kontroliuoti darbuotojų progresą, siekiant nustatytų darbo tikslų;
- 4) atlyginti darbuotojams už pasiektus ir viršytus tikslus.

Akcentuotina, jog išvardytas praktikų savybes atitinkančios praktikos literatūroje įvardijamos kaip „aukšto darbo atlikimo sistemos“ („high performance work systems“) ir yra kartu susijusios su AMO (gebėjimų, motyvacijos ir galimybės dalyvauti) struktūra. Todėl galima teigti, jog formuojasi tam tikras sutarimas dėl žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų išgryninimo sąryšio su organizacijos veiklos rezultatais kontekste (Savanevičienė, Stankevičiūtė, 2010, p. 427).

Apibendrinant galima teigti, kad įvertinant ŽIV analizę pagal BSC metodą reikalinga įvertinti tokius matmenis: strateginę ŽIV perspektyvą, darbuotojų perspektyvos detalizavimą, finansinę ŽIV perspektyvą bei vidinių ŽIV procesų valdymą. Būtent šie rodikliai padeda nustatyti, kiek įmonės strategijai ir tikslams pasiekti yra reikšminga žmonių išteklių valdymo politika.

## **2.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo BSC rodiklių metmenys**

### **2.3.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo strateginė perspektyva**

Kazlauskaitė ir Bučiūnienė (2008) teigia, kad tiek žmogiškieji ištekliai, tiek jų valdymas kuria organizacinę vertę, padeda spręsti itin greitai kintančios globalios verslo aplinkos problemas, žmogiškųjų išteklių vertė priklauso ne tik nuo organizacijos ar verslo šakos, bet ir nuo tam tikrų nacionalinių veiksmų: politinės, ekonominės bei švietimo sistemos. Dėl šių priežasčių žmogiškųjų išteklių valdymą derėtų traktuoti kaip strateginę organizacijos veiklą, derinamą su bendra verslo ar korporatyvine strategija (Kazlauskaitė, Bučiūnienė, 2008, p. 79). Vadinasi, organizacijos strateginiai sprendimai dėl žmogiškųjų išteklių veiklos organizavimo ir gali būti vertinami kaip strateginė perspektyva konstruojant įmonės veiklą.

Išoraitė (2011) teigia, kad yra keletas kriterijų, kuriais strateginiai lyderiai vadovaujasi, kai siekia žmogiškųjų išteklių srities konkurencinio pranašumo:

1. Nustato žmogiškojo kapitalo strateginę viziją.
2. Išnagrinėja žmogiškojo kapitalo privalumus ir trūkumus.
3. Nustato svarbiausius veiklos faktorius/rodiklius.
4. Parengia mokymo ir ugdymo strategiją.
5. Įtraukia visus organizacijos valdymo lygmenis formuojant strategiją.
6. Įvertina žmogiškojo kapitalo strategijos rezultatus.
7. Įvertina efektyvumą

Vadinasi, pagal įvardintus kriterijus galima teigti, kad organizacijų vadovai turi įvertinti personalo darbuotojų poreikį, jų kaitos perspektyvas. Taip pat reikalinga įvertinti turimų darbuotojų kvalifikaciją, jų gebėjimus tinkamai atlikti jiems pavestą darbą. Svarbu įsivardinti organizacijos rodiklius, kuriais reikalinga vadovautis, parengiant darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo planus. Svarbu ir tai, kad formuojant žmogiškųjų išteklių strategiją, reikalinga suburti lyderių komandą, kuri padėtų įvertinti žmogiškųjų išteklių atliekamos veiklos efektyvumą.

Pikturnaitė (2013) teigia, kad strateginę ŽIV funkcijų sistemą sudaro šios funkcijos: dalyvavimas organizacijos strategijos formavime, institucionalizavime ir įgyvendinime; dalyvavimas organizacijos kultūros valdyme; ŽIV strategijos formavimas; darbų analizė, klasifikavimas ir įvertinimas; darbo organizavimas; ŽI telkimas; ŽI vystymas; ŽI judėjimo valdymas; ŽI vertinimas; darbuotojų motyvavimas; konsultavimas ir grįžtamojo ryšio užtikrinimas; ŽI informacinės duomenų bazės valdymas; teisės aktų nuostatų įgyvendinimas. Taigi pagal nurodytas ŽIV funkcijas matyti, kad jos visos apima darbą su personalu.

Akcentuodama naujosios viešosios vadybos principus Vienažindienė (2009) išskiria tokias strategines ŽIV charakteristikas strateginio valdymo plėtotė, darbuotojų veiklos nukreipimas į ekonomiškumą, darbuotojų orientacijos į veiklos rezultatus, palaikymas darbuotojų iniciatyvos, lankstumo, savarankiškumo ir novatoriškumo, atsisakant nuožmaus instrukcijų, apibrėžtų užduočių laikymosi; vystymas darbuotojų profesionalumo, atitinkamos kompetencijos, ugdant atitinkamus įgūdžius, keliant kvalifikaciją ir siekiant naujų žinių; valdymo perorientavimo nuo biurokratinės – administracinės kultūros (nuo taisyklių ir procedūrų) į organizacinę kultūrą ir vertybines nuostatas, viešąjį interesą atstovaujančias ir jį ginančias, besiremiančias lanksčiais sprendimais.

Pagal pateiktas mokslininkų nuostatas matyti, kad *išsiskiria kelios strateginės kryptys, kurias akcentuoja pateikti autoriai: darbuotojų atrankos ir kaitos proceso valdymas, darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas, darbo užmokesčio ir motyvavimo sistemos formavimas.*

Planuojant žmogiškuosius išteklius pirmiausia tikslinga įvertinti jų atrankos procesą. Pasak Bacevičiūtės ir Juknevičienės (2009), žmogiškųjų išteklių atrankos turinys - etapų, pro kuriuos praeina visi pretendentai į laisvas darbo vietas, visuma. Jų metu, naudojant įvairias atrankos priemones, bandoma nustatyti tinkamiausią kandidatą. Įvertinus daugelio mokslininkų darbus, kuriuose analizuojamos atrankos procesas, ir praktinę patirtį, galima išskirti pagrindines atrankos veiklas: priėmimo į darbą anketų peržiūra, pirminis pokalbis, testavimas, diagnostikos pokalbis, rekomendacijų ir charakteristikų tikrinimas ir galutinis sprendimas. „Šie etapai yra įgyvendinami nuosekliai, vienas po kito, siekiant efektyvios atrankos, kurios metu bus išrinktas geriausias kandidatas. Galima išskirti šias pagrindines atrankos veiklas (priemones): dokumentų analizė ir pirminis pokalbis; rekomendacijų ir charakteristikų tikrinimas; įdarbinimo testai; atrankos interviu“ (Bacevičiūtė, Juknevičienė, 2009, p.17). Vadinasi, planuojant ŽIV perspektyvą, darbuotojo pirminis vertinimas atliekamas jau priimant juos į darbą.

Bakanauskienė (2008) teigia, kad kuomet kandidatai į laisvas darbo vietas/pareigas verbuojami naudojantis išoriniais verbavimo šaltiniais, vis dažniau pasitelkiamos darbo reklamos. Darbo verbavimo skelbimai negali būti vienodi, organizacija turi pabrėžti tai, kas jai naudinga: ypatingas savybes, vietos, darbo vietos privalumus, karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybes, karjeros perspektyvas, darbą komandoje ar jauname ir draugiškame kolektyve. Tačiau šie darbuotojų verbavimo šaltiniai leidžia surinkti kandidatus į darbą, o jų atranka yra tikslingas įmonės veiklos procesas.

Atrankos procesas nėra tikslingai surašytas kurioje vienoje knygoje ar internetinėje svetainėje, nes tikriausiai svarbu atrankos procesą organizuojanti įmonė pasirenka jiems tinkamas organizacines dalis. Kaip nurodo Armstrongas (2012), dažniausi atrankos būdai yra testavimas ir interviu. Tačiau autoriaus nuomone, vis populiariau tampa kartu taikyti abu būdus, kadangi šiua laikinose darbo įstaigose kuriami vadinamieji vertinimo centrai, kurie ir vykdo atranką,

kombinuodami testus, praktines užduotis ar interviu į vientisą laiko atžvilgiu atrankos procesą (Armstrongas, 2012, p. 233).

Žmogaus įdarbinimas, tai - sprendimas, kurio priėmimui reikia kruopštaus pasirengimo. Organizacija pati nusprendžia ar vykdant darbuotojų atranką naudosis kitų įmonių suteikiamomis paslaugomis, ar tai atliks pati. Kadangi didžioji organizacijos sėkmės dalis priklauso nuo jos narių, tai yra darbuotojų, jų tarpusavio santykių, santykių su vadovu, didžiausia atsakomybė dėl kolektyvo suformavimo tenka asmeniui ar asmenų grupei, kurie atlieka darbuotojų atranką – dažniausiai – personalo tarnyboms. Tinkamai parinktas naujas organizacijos narys turi atitikti ne tik profesinius reikalavimus, bet turėti ir tam tikrų asmeninių savybių, kurios lemtų jo gebėjimus įsilieti į organizaciją priimant jos vertybes ir tampant pilnaverčiu komandos nariu siekti organizacijos tikslų. Armstrongas (2012) teigia, kad vertinimo centrai leidžia taikyti tokias gebėjimų ir įgūdžių patikrinimo priemones: vaidmenų žaidimus ar grupines užduotis ir pan. Keli kandidatai tikrinami kartu. Taip užtikrinamas atvirumas ir dalyvavimas, gali pakaitomis dirbti daugiau profesionalių vertintojų. „Vertinimo centras apskritai gali surinkti daugiau informacijos apie kandidatus nei atrankos komisijos, remdamosi interviu ar testavimo medžiaga“ (Armstrongas, 2012, p.234). Vadinas, tikslingai siekiant pasiruošti atrankai galima pasitelkiant ir vertinimo specialistus.

Pasak Griškevičienės (2008), tyrimai rodo, kad skirtingi atrankos metodai, nepaisant populiarumo, turi nevienodą prognostinį patikimumą, jie nevienodai prognozuoja kandidato tinkamumą darbo pozicijai. Skirtingi atrankoje naudojami metodai skirtingai prognozuoja kandidato atitikimą darbo pozicijai. Tokios nuostatos leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojo atrankos yra labai įvairūs. Todėl kiekviena įmonė, siekdama įvertinti ŽI perspektyvą turėtų pasirinkti jai tinkančius atrankos metodus, nes skirtinga yra įmonės veikla, apimtis, darbuotojų skaičius.

Gražulio (2012) atliktas tyrimas parodė, kad patys pretendentai dalyvavę atrankos procese pageidautų atrankos metu gauti daugiau informacijos apie įmonę, jos tikslus ir būsimą darbą; skirti daugiau dėmesio supažindinant su organizacijos veikla ir joje vyraujančią kultūrą, suteikti daugiau informacijos apie kolegas ir santykių su jais kūrimą, daugiau dėmesio skirti darnių santykių kūrimui, padidinti globėjo ar mentoriaus įtaką naujo darbuotojo adaptacijai, suteikti daugiau galimybių savęs tobulinimui, ugdymui. Tokios nuostatos rodo, kad pradedantiems dirbti darbuotojams aktualu žinoti, ko siekia įmonė, kokius reikalavimus kelia savo darbuotojams, kaip padeda adaptuotis naujiems darbuotojams.

Apibendrinant galima teigti, kad ŽIV strateginė perspektyva apima beveik visas personalo valdymo funkcijas. Tačiau siekiant strategiškai planuoti žmogiškųjų išteklių galimybes, pirmiausia reikalinga tikslingai numatyti jau darbuotojo atrankos procesus ir priemones. Todėl pasirenkant darbuotojus tikslinga įvertinti jo turimą kvalifikaciją, galimybes turimą kvalifikaciją didinti, darbo patirtį, asmeninius bruožus. Atrankos procese tikslinga naudoti kuo įvairesnius patikros ir priėmimo

metodus; anketinę apklausą, psichologinius testus, atrankos pokalbius. Pasirengiant darbuotojų atrankos procesui tikslinga tinkamai parengti darbo vietos aprašymą, nurodyti atrankos kriterijus, pasirinkti paieškos būdus, atrankos metodus, susidaryti interviu klausimus, parengti psichologinius testus, kas leistų darbdaviui pasirinkti tuos darbuotojus, kurie tenkintų jo įmonės poreikius ne tik einamajame etape, bet ir vertinant ateities planus.

### 2.3.2. Darbuotojų perspektyvos detalizavimas

Darbuotojų perspektyva įmonėje akcentuojama pagal darbuotojų pasitenkinimą darbu ir tekamumą, nes jei darbuotojas yra patenkintas savo atliekamu darbu, tai yra jo lojalumo įmonei garantas. Todėl darbuotojų perspektyvos gali būti siejamos su jo motyvacija. „*Organizacijoms, kurioms pavyksta ugdyti lojalius darbuotojus, išsiskiria nedidele jų kaita, naudodamos efektyvias motyvacijos sistemas. Taigi, įgyvendindamas savo lūkesčius, darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai, geru darbu siekia bendrų organizacijos tikslų, o organizacija telkia atsidadavusią ir kompetentingą komandą, būtiną konkurencinės ekonomikos sąlygomis*“ (Gražulis, 2012, p. 145). Vadinasi, darbuotojų perspektyva įmonėje priklauso nuo darbdavių sugebėjimo sudaryti palankias sąlygas, mikroklimatą, darbo užmokestį, kad darbuotojas jaustųsi reikalingas, o pasitenkinimas darbu garantuotų ir lojalumą organizacijai.

Pasak Viningienės (2014), kai kalbama apie motyvaciją gerai dirbti, turimi omenyje veiksniai, skatinantys darbuotis: darbo užmokestis, pagarba, karjeros didinimo galimybė, kūrybinė atmosfera, premijos ir pan. Tačiau motyvaciniai veiksniai skirtingus žmones motyvuoja nevienodai. Todėl Viningienė (2014) apibūdina, kas yra pasitenkinimas darbu. Minėtos autorės teigimu, pasitenkinimas darbu tai žmogaus emocinė reakcija į savo darbą.

Panašios nuostatos laikosi ir Klupšas (2009) teigdamas, įmonių vadovai, atsižvelgdami į darbuotojų motyvaciją dirbti bei norėdami ją paveikti, turi taikyti pagrįstą motyvavimo priemonių sistemą: mokėti darbo užmokestį, premijas ir kitus priedus, užtikrinti socialines garantijas, gerinti darbo aplinką ir įmonės kultūrą, organizuoti grupinį darbą, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, sudaryti profesinės karjeros bei kvalifikacijos tobulinimo galimybes, daugiau užduočių bei atsakomybės deleguoti darbuotojams, teikti darbuotojams informaciją apie jų darbo tikslus, vietą įmonės rezultatuose bei darbo kokybę, vertinti darbuotojus.

Bakanauskienė ir kt. (2010), teigia, kad pasitenkinimo darbu tyrimai, kaip diagnostinis įrankis, leidžia nustatyti darbuotojų motyvacinę būseną ir nuostatas darbo atžvilgiu, identifikuoti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius ir, svarbiausia, laiku ir tinkamai koreguoti organizacines neatitiktis. Minėtų autorių atliktas tyrimas atskleidė, kad pasitenkinimas darbu Lietuvoje yra susijęs su pasitenkinimu atskirais darbo aspektais. Pasitenkinimas darbu

labiausiai yra susijęs su saviraiškos ir karjeros galimybėmis, atlyginimu, darbo įvairove ir krūviu bei vadovavimu. Vadinasi, darbuotojai, jaučiantys pasitenkinimą darbu, yra lojalūs ir ištikimi savo įmonei, kas sudaro prielaidas mažesniai darbuotojų tekamumui ir kaitai.

Pilkauskaitės-Valickienės ir kt. (2007) teigimu darbo ir organizacijų psichologijoje susiformavo trys santykinai atskiros kryptys, tiriančios galimas darbo keitimo priežastis. Pirmoji kryptis nagrinėjo ketinimo keisti darbą ryšį su pasitenkinimu darbu, antroji – su įsipareigojimu darbovietai. Trečiosios krypties atlikti tyrimai nagrinėja ketinimo keisti darbą, pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo darbui tarpusavio ryšius. Į tokius tyrimus paprastai buvo įtraukiami papildomi kintamieji, kurie galėtų daryti įtaką pirmiau išvardytiems. Vieni autoriai siejo pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą įmonei ir ketinimą keisti darbą su žmonių kontrolės lokusu. Kiti autoriai nagrinėjo organizacijos savybių, suvoktų sąnaudų ir atlygio, įmonės įvaizdžio, streso ir įtampos poveikį pasitenkinimui darbu, įsipareigojimui darbovietai ir ketinimui palikti darbą.

Žukauskaitės (2008) teigimu, pokyčiai darbo rinkoje, kai vis daugiau kvalifikuotų darbuotojų emigruoja, kai didėja konkurencija tarp įmonių, perviliojant vienai iš kitos specialistus, verčia kiekvienos įmonės vadovą ieškoti priemonių ir būdų optimizuoti turimų žmogiškųjų išteklių valdymą. Minėta autorė, teigia, kad ši sritis turi ir neigiamų pusių, nes patiriamos išlaidos dėl pakartotinės darbuotojų atrankos ar mokymų. O teigiamus dalykus įvardija tokius: pačiam darbuotojui išėjimas iš stresą keliančio darbo leidžia ieškoti alternatyvų, kartais nutraukiamas ryšys su organizacija, kuri nevykdo įsipareigojimų, sulygutų prieš pradėdant dirbti, o organizacijai naudinga, jei darbuotojo veikla neatitinka darbo atlikimo standartų.

Darbuotojų kaita – tai darbo jėgos persiskirstymo forma, kai darbuotojas dėl vienos ar kelių priežasčių palieka organizaciją (darbovietę), užleidžia savo darbo vietą kitam darbuotojui. Tenka pripažinti, kad darbuotojų kaita yra neišvengiamas natūralus socialinis, psichologinis procesas, demokratinės visuomenės sąlygomis dažnai kylantis iš paties darbuotojo motyvacijos, nepatenkintų jo poreikių ar lūkesčių. Todėl dažniausiai kaita pagal darbo vietos užleidimo priežastis yra skirstoma į dvi dideles grupes: a) natūraliąją ir b) nenatūralią (ekstensyviają) darbuotojų kaitą. Ji išreiškiama formule:  $K = (N + E) : X$ ,

kur K – darbuotojų kaita;

N – natūralios priežastys;

E – ekstensyvios priežastys;

X – bendras darbuotojų skaičius organizacijoje (Nazelskis, 2010, p. 118).

Nazelskis (2010) teigia, kad ekstensyviajai kaitai priskiriamos priežastys, kurias sukelia pažeidžiamas organizacijos ir individo interesų suderinamumas. Tokiu atveju darbuotojas nusprendžia laisva valia palikti užimamą darbo vietą arba tai įvyksta vienpusiška darbdavio iniciatyva dėl darbuotojo kaltės. Taigi šią priežasčių grupę santykinai sudaro du pogrupiai:

1. Priežastys, kylančios iš įmonės politikos, jos vidinio klimato, neigiamo požiūrio į darbuotojus; dėl šių priežasčių nėra patenkinami darbuotojo poreikiai ir / arba lūkesčiai. Darbo ir socialinių tyrimų instituto specialistai darbuotojų ekstensyviają kaitą visiškai pagrįstai sieja su darbo vietos nepatrauklumu: mažu darbo užmokesčiu, dideliu darbo intensyvumu, nelanksčiu darbo laiku. Kai darbo vieta darbuotojui praranda patrauklumą, tai tampa priežastimi ieškoti kitos darbo vietos, todėl nepatrauklios darbo vietos pasižymi didele darbuotojų kaita.

2. Darbuotojui nevykdant pavestų užduočių, pažeidinėjant darbo ar technologinę drausmę, nesilaikant vidaus drausmės taisyklių, elgiantis nesąžiningai ir pan., darbdavys yra priverstas imtis kraštutinio poveikio priemonių ir atsisveikinti su tokiu darbuotoju.

Taigi darbuotojų kaitos procesas gali būti inicijuotas ne tik paties darbuotojo, bet ir darbdavio, nesant pasitenkinimo darbuotojo atliekamam darbu. Vadinasi, kiekvienas darbuotojas turi galimybę ieškoti jo lūkesčius atitinkančio darbo, o darbdavys ieškoti jam tinkančių ir lojalių darbuotojų. Todėl viena iš darbdavio galimybių sudaryti sąlygas darbuotojams jausti pasitenkinimą darbą atlikdami jam pavestas užduotis yra sukurta tinkama motyvacijos sistema, nes „dėl nepakankamai motyvuotų darbuotojų didėja darbuotojų kaita organizacijose, o tai lemia vis didėjančias organizacijos išlaidas dėl naujų darbuotojų paieškos“ (Viningienė, Ramanauskas, 2012, p. 104). Indrašienės, Merfeldaitės, Petronienės (2008) nuomone, motyvacija gali būti efektyvi tik tuo atveju, jei bus atsižvelgta į asmenų, atliekančių darbą, norus, lūkesčius bei poreikius. Parenkant tinkamas motyvacijos priemones galima sukurti darbingą atmosferą bei įvertinti ir skatinti darbuotojus, kad jie būtų suinteresuoti dirbti kuo geriau ir siekti organizacijos užsibrėžtų tikslų.

Dažniausiai motyvacija ar jos priemonės suprantamos kaip skatinančios darbuotojus, tačiau „kalbant apie įtaką darbuotojų elgesiui, dažniausiai naudojami materialiniai ir moraliniai motyvavimo būdai, prievarta ir bausmės, tai reiškia, kad motyvavimo priemonės gali būti tiek teigiamos, tiek neigiamos“ (Bručkutė ir kt., 2012, p. 29). Vadinasi, tinkamai savo darbą atliekantys darbuotojai gali būti skatinami ir jų darbas bei veikla įvertinami, o nuobaudos skiriamos tiems darbuotojams, kurie netinkamai atlieka savo darbą.

Taip pat tikslinga pastebėti, kad motyvacija dažniausiai įvardijama kaip papildomas finansinis atlygis. Tačiau be piniginio atlygio, darbuotojus dar galima motyvuoti pabrėžiant jų nuopelnus, taip pat suteikiant didesnę atsakomybę ar statusą veiklos hierarchijoje. Šią nuomonę patvirtina ir Brazaitytė (2008) teigdama, kad prie premijų greit įprantama ir tai tampa jau nebe išskirtiniu, o savaime suprantamu dalyku. Todėl dažnos premijos greit pasimiršta, dar greičiau išleidžiamos ir ilgainiui jos nebėra vertinamos kaip ypatingas pasiekimas. Taigi organizacijoms reikia ieškoti ir kitų darbuotojų skatinimo būdų – nematerialines motyvavimo priemones, kurios gali padėti išspręsti darbuotojų motyvavimo stokos problemas.



Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų perspektyvos analizė ŽIV pasireiškia darbuotojų pasitenkinimu darbu, jų tekamumo bei motyvacijos sistemos analize. Siekiant tikslingos žmonių išteklių perspektyvos būtina akcentuoti pasitenkinimą darbu sukuriant palankias sąlygas ir įgyvendinant tokius rodiklius: akcentuoti darbo atlygį už atliekamą darbą ir motyvuojant už gerai atliekamą darbą tiek materialinėmis tiek moralinėmis motyvacijos priemonėmis. Taip pat yra būtina reguliuoti darbo kaitos procesą, išsaugant kvalifikuotus ir našiai bei gerai dirbančius darbuotojus.

### **2.3.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo finansinė perspektyva**

ŽI finansinė perspektyva gali būti įvertinama pagal naudą, kurią sukuria darbuotojai dirbdami, tai yra pasiektu darbo našumu, bei tikslingai suformuota darbo atlygio sistema. Įmonės veiklos našumas – sunkiai apibrėžiama sąvoka. Ilgūnaitė ir kt. (2011) (cit. pagal Kadziauską, 2008), teigia, kad išsivysčiusioms valstybėms būdingas nuolatinis darbo našumo didėjimas. Darbo našumas didėja tobulėjant žmogaus darbo įgūdžiams ir naudojant geresnius įrankius, mašinas bei technologijas. Našumas yra neatskiriamas nuo veiklos efektyvumo. Jo augimui įtakos turi: įmonės, kurios diegia efektyvesnes technologijas ar vadybą; darbuotojai, įgiję patirties, pakėlę kvalifikaciją ir sąžiningai dirbantys; valstybės politika, sudaranti sąlygas efektyviai panaudoti darbo laiką, turimus resursus ir dirbtinai nesaugodama nenašių oazių. Tačiau, vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbuotojų našumą, yra darbo užmokestis.

Viningienės (2014) nuomone, darbuotojui svarbus faktinis darbo užmokesčio dydis ir tai, kad jaustųsi gavęs teisingą atlygį už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogaus saugumo ir tikrumo jausmą. Jei už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą, kuri reiškiasi kaip nenoras stengtis darbe ir siekis keisti darbą. „Darbo užmokestis turi užtikrinti darbuotojo socialinį prestižą, priklausantį nuo jo kvalifikacijos, bei skatinti darbuotojo motyvaciją ir stabilumą“ (Beržinskienė, Raziulytė, 2013, p. 9). Taigi darbo atlygis turi tenkinti darbuotojų poreikius ir kurti įmonės darbo našumą.

Žiogelytė (2010) teigia, kad ekonomikos mokslų kontekste bet koks darbo apmokėjimas yra daugumos žmonių gaunama savo gamybos produkto dalis darbo užmokesčio forma arba trumpiau – darbo pajamos. Darbo užmokestis apibūdinamas kaip pinigine forma išreikštas pajamų šaltinis, vertinamas kaip nacionalinių pajamų dalis, kurią visuomenė moka savo nariams pagal jų sunaudoto darbo kiekį bei kokybę materialiniams ir kultūriniais poreikiams tenkinti, arba kitaip – atlygis darbuotojams už jų darbo jėgos, kaip gamybos veiksnio naudojimą.

ŽIV darbo užmokestis vienas svarbiausių veiksnių, įvertinantis finansinę perspektyvą, tačiau atlyginimo už darbą sistema turi savo tikslus bei organizavimo principus. Žaptoriaus (2007) teigiama, jog pagrindiniai darbo užmokesčio mokėjimo tikslai, nepriklausomai nuo jo formos, yra *padėti*

*konkuruoti darbo rinkoje, garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą, t.y. kurti pridėdamąją vertę be papildomų sąnaudų, motyvuoti darbuotojus geriau atlikti savo darbus.* „Atlygio už darbą sistema kiekvienoje įmonėje vaidina skatinamąjį vaidmenį, ji turi būti teisinga, nešališka, nuosekli ir aiški. Darbo užmokestis turi būti išmokėtas laiku ir užtikrinti atgalinį ryšį su atliktu darbu. be to darbo užmokestis turi remtis individo veikla, o kur tai neįmanoma – visos komandos darbu, t.y. kolektyviniu apmokėjimu“ (Žapatorius, 2007, p. 113).

Pagal Popovą (2014), darbo užmokestis turi apimti tiek objektyviają tiek ir subjektyviają darbo vertę. Objektyviają darbo vertę lemia pats darbo pobūdis, jo sudėtingumas. Ši darbo užmokesčio dalis turi būti numatoma atlikus darbo sudėtingumo įvertinimą. Subjektyvioji darbo vertė priklauso nuo konkrečių darbuotojų pastangų. Ši darbuotojo uždarbio dalis gali būti nustatoma tik įvertinus darbuotojo asmeninį indėlį. „Atlyginimo už darbą sistema bus naudinga tik tuomet, jei kartu bus taikomos nematerialiojo skatinimo priemonės, įgyvendinamos organizacijos personalo politikoje“ (Popovas, 2014, p. 10).

Remiantis Armstrongas ir Murlis (2007), teigtina, kad atlyginimo už darbą sistemą svarbu suvokti kaip vientisą sistemą, kurioje integruojamos visos atlygio už darbą priemonės, nes atskiras įvairių priemonių taikymas neduoda pageidautinų rezultatų. Minėti autoriai taip pat nurodo, kad atlygio už darbą sistema turi būti susieta su įmonės verslo strategija bei žmogiškųjų išteklių valdymo strategija. Vadinas, siekiant įgyvendinti ŽIV finansinę perspektyvą darbo užmokesčio sistema įmonėje turi būti įvertinta ne tik pagal atliktą darbą, bet ir numatant skatinimą ar nuobaudų skyrimą. Armstrongas ir Murlis (2007) teigimu, atlyginimo už darbą finansinis atlygis ir naudos (pagrindinis darbo užmokestis, kintamas atlygis, kintamas atlygis, priklausantis nuo kompensacijos, indėlio ar darbų atlikimo). Nefinansinį atlygį, minėtų autorių nuomone, sudaro pripažinimas, autonomija, karjeros galimybės.

Apibendrinus atlygio už darbą sistemos apibūdinimus galima teigti, kad atlygio už darbą sistemą sudaro finansinis ir nefinansinis atlygis arba materialinis ir moralinis atlyginimas už atliktą darbą. „Remiantis teoriniu efektyvaus darbo užmokesčio modeliu galima teigti, kad didesnis darbo užmokestis didina darbo našumą. Įmonės gali dirbti našiau, jei moka darbo užmokestį didesnę už susidariusį darbo rinkoje, nes didesnis darbo užmokestis didina darbuotojų motyvaciją bei darbo našumą. Žvelgiant iš įmonės pozicijos, jei didesnis darbo užmokestis didina darbo našumą, tuomet mokamas didesnis darbo užmokestis lemia didesnę pelną“ (Beržinskienė, Raziulytė, 2012, p. 34). Tokios nuostatos leidžia daryti prielaidą, kad suformuotam darbo atlygiui įmonėje, esant didesniam nei kitose tokio pobūdžio įmonėse, lemia ne tik darbuotojų pasitenkinimą, bet didina įmonės prestižą ir darbo našumą.

Beržinskienė ir kt. (2012) teigimu, darbo našumas didėja tobulėjant žmogaus darbo įgūdžiams ir naudojant tobulesnes technologijas. Gebėjimas dirbti priklauso nuo profesinių kompetencijų,

asmeninių savybių, sveikatos, bendrojo išsilavinimo, patirties, todėl egzistuoja darbo užmokesčio skirtumai tarp kvalifikuotos ir nekvalifikuotos darbo jėgos. Vadinasi, įmonė, siekdama išlaikyti gerus darbuotojus, turi sudaryti ir kvalifikacijos kėlimo galimybes, kad galėtų darbuotojams didinti atlygį už jų profesionalumą ir atitinkamą kvalifikaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant finansinių perspektyvų ir darbo našumo didinimo ŽIV strategijoje būtina atkreipti dėmesį į tikslingą darbo užmokesčio paskirstymą. Teisingas darbo užmokestis motyvuoja darbuotojus, sukuria palankią atmosferą ir tuo pačiu didina darbo našumą. Vadinasi, formuojant ŽIV modelį būtina akcentuoti darbuotojų motyvaciją moralinėmis priemonėmis, paskiriant premijas už gerai atliktą darbą arba mažinant kintamąją dalį dėl neįvykdytų užduočių. Finansinės ŽIV perspektyvos įgyvendinimas turi remtis pasitikėjimu darbuotojais, jų siekiu tapti kvalifikuotesniais ir sudaryti sąlygas gauti didesnę darbo atlygį nei yra kitose panašaus pobūdžio įmonėse. Taip pat akcentuoti papildomas priemokas už efektyviai ir naudingai įmonei atliktas užduotis ar kitą veiklą.

#### **2.3.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo vidinių procesų perspektyva**

ŽIV vidinių procesų perspektyva susijusi su pačių darbuotojų poreikiu įsitvirtinti darbo rinkoje. Adamonienė ir Ruibytė (2010) teigia, kad būtent darbuotojo kompetencijos susiję su darbo vietų vertinimu, darbuotojų samda ir atranka, darbuotojų vidiniu ir išoriniu mobilumu, karjeros valdymu, kvalifikacijos kėlimu ir mokymu, darbuotojų veiklos vertinimu, atlyginimo už darbą organizavimu ir t. t. Tai lemia ir du esminius kompetencijos aktualumo aspektus. Pirmasis susijęs su kiekvieno darbuotojo pozicija – kompetencija yra svarbus veiksnys individui įgyvendinant sėkmingą karjerą. Iš kitos pusės, tai svarbu ir organizacijai – darbuotojų kompetencija ir jos ugdymas leidžia organizacijai įgyvendinti savo tikslus ir prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių (Adamonienė ir kt., 2010, p. 78).

Labai svarbu besikeičiančioje šiuolaikinėje visuomenėje suvokti tai, jog „Industriinei valstybei būdinga konvejerinė gamyba, monotoniškas fizinis darbas ir išdirbtu darbo laiku grindžiamas jo vertinimas tampa išimtimi. Žinių ekonomika pagrįstoje visuomenėje reikalaujama kitokio darbuotojo indėlio“ (Davulis, 2008, p. 28). Vadinasi, dabartinė žinių visuomenė įpareigoja ir patį darbuotoją siekti savo gerovės ir prisitaikymo darbo rinkoje.

ŽIV vidinių procesų perspektyvas turėtų įgyvendinti personalo skyrius, kuris organizuojant ŽIV vidinius procesus, turi gerai išmanyti darbuotojų poreikius, todėl pirmiausia reikėtų apibūdinti žmonių išteklius, kurie įsitvirtina šiuolaikinėje darbo rinkoje. Pasak Česynienės ir kt. (2015), šiuolaikiniai darbuotojai įvardijami kaip Y kartos darbuotojai, kas suvokiama, kaip informacinės

visuomenės atstovai. Minėtos autorės nurodo, kad Y kartos darbuotojai turi tokius esminius ir svarbiausius bruožus:

*Išmanantys technologijas* – jie kartu su naujomis technologijomis augo, jomis naudojosi, jomis pasikliauja atlikdami darbus ir teikia pirmenybę komunikuodami;

*Orientuoti į šeimą* – šios kartos jau dirbantys atstovai labiau nei ankstesnių kartų atstovai vertina lankstų darbo laiką, darbo ir gyvenimo balansą, todėl jie prioritetą teikia šeimai, o ne darbui.

*Orientuoti į pasiekimus* – jie ambicingi, turi didelius lūkesčius, toleruoja riziką, nebijo suabejoti valdžios sprendimais.

*Trokštantys dėmesio* – tikisi dėmesio grįžtamojo ryšio ir patarimo forma.

Tačiau Česynienė ir kt. (2015) pateikia ir Hanseno nuostatą, kad informacinės visuomenės darbuotojai turi ir neigiamas charakteristikas: išlepinti tingūs, pasižymintys silpna darbo etika, rodantys mažai pagarbos vadovams, individualistai, neįsipareigojantys, nelojalūs darbdaviui, pasižymintys socialinių gebėjimų stoka. „darbdaviai negali nepaisyti jų poreikių, lūkesčių ir interesų. Organizacijoms, ypač jų žmogiškųjų išteklių specialistams, svarbu suprasti Y kartą ir diegti atitinkamus žmogiškųjų išteklių valdymo procesus“ (Česynienė ir kt., 2015, p. 94). Vadinasi, akcentuojant ŽIV vidines perspektyvas reikalinga įvertinti ir šias charakteristikas.

Darbuotojų išlaikymas ir valdymas įmonėje susijęs su jų karjeros planavimu, mokymusi ir kvalifikacijos kėlimu. Pats darbuotojas, norėdamas išlaikyti darbo vietą, taip pat turi būti suinteresuotas savo karjeros planavimu, mokymusi bei kvalifikacijos kėlimu, todėl vidinius ŽIV procesus galima įvardinti kaip karjeros planavimą, mokymąsi bei kvalifikacijos kėlimą.

Rosinaitės (2008) teigimu, prisirišimas prie vienos organizacijos, profesijos ar 40 valandų darbo savaitės tampa nebesvarbūs. Karjeros galima siekti nebūtinai vienos profesijos rėmuose (tarp discipliniški specialistai ir pan.), nebūtinai vienoje organizacijoje (pereinant iš vienos organizacijos į kitą ar vienu metu dirbant keliose), nebūtinai dirbant 40 darbo valandų per savaitę (taikant lanksčias darbo formas laiko ir vietos atžvilgiu). Šiuolaikinei karjerai būdingas lankstumas, siekiant asmeninės karjeros sėkmės. Vadinasi, laikantis tokios nuostatos galima sėkmingai keisti profesiją ir darbą, o tam reikalingas tikslingas asmeninės profesinės karjeros planavimas.

Mokslinėje literatūroje akcentuojama nemažai veiksnių, kurie turi įtakos darbuotojo karjeros pasirinkimui (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė. Profesinės karjeros veiksniai (Stancikienė, 2009, p.112)**

	<b>Veiksniai</b>	
<b>VIDINIAI</b>	Išsilavinimas ir kvalifikacija	Akademinis išsilavinimas; Profesinis išsilavinimas; Profesinė kvalifikacija
	Tikslai ir lūkesčiai	Noras vadovauti; Poreikis dirbti su žmonėmis ar informacija; Darbinės veiklos įvairovė
	Asmeninės nuostatos	Atlyginimas; Statusas; Garbės troškimas; Galimybė padėti šeimai
<b>IŠORINIAI</b>	Šeimos įtaka	Šeimos vertybės; Socialinis ekonominis lygis
	Ekonominė įtaka	Ekonominės sąlygos; Padėtis darbo rinkoje; Tendencijos darbo rinkoje
	Visuomenės įtaka	Darbo vertinimas; Vertybių sistema
	Organizacijos įtaka	Darbo sąlygos; Požiūris į bendradarbius

Pagal duomenis 2 lentelėje matyti, kad profesinę karjerą lemia tiek vidiniai tiek išoriniai veiksniai. Vidiniai karjeros veiksniai: išsilavinimas ir kvalifikacija, tikslai ir lūkesčiai bei asmeninės nuostatos sietini su darbuotojo asmeniniais poreikiais, turimu išsilavinimu bei darbinės veiklos siekiais. Šie veiksniai leidžia darbuotojui prisitaikyti prie reikalavimų, kuriuos kelia atliekamo darbo pobūdis ir pritaikant savo turimą pasirengimą tapti naudingą organizacijai. Išoriniai veiksniai: šeimos įtaka, ekonominė įtaka, visuomenės įtaka bei organizacijos įtaka sudaro prielaidas įvertinti savo galimybes ir prisitaikyti, atsižvelgiant į šeimos, visuomenės bei organizacijos keliamus reikalavimus atliekamam darbui. Vadinas, projektuojant profesinę karjerą būtina įvertinti tiek vidinius tiek išorinius veiksnius.

Rosinaitės (2010) teigimu, pareigybės ir įgaliojimai leidžia labiau konkretizuoti darbuotojo indėlį į organizacijos sėkmę bei apibrėžti, kokį atlygį jis turėtų gauti, o naujas psichologinis arba socialinis kontraktas yra pagrįstas darbuotojų galimybėmis tobulėti, ugdant savo kompetencijas (įgūdžius, gebėjimus ir žinias), kurios yra vertinamos darbo rinkoje. Taigi lojalumas yra labiau išreiškiamas savo vertės darbo rinkoje didinimui, kompetencijų portfelio plėtrai ir darbingumo ugdymui, bet ne organizacijai, darbdaviui ar saugiai darbo vietai.

Pasak Valackienės (2005), pagrindinis šiuolaikinės karjeros bruožas yra siekis *suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus*. „Organizacijos interesus veikia jos siejami tikslai, kurie orientuoti į ekonominius tikslus: pelno, rentabilumo, produktyvumo didinimą ir socialinius tikslus. Darbuotojų interesus lemia daug asmeninių, socialinių ir ekonominių veiksnių. Šiuolaikinėje organizacijoje karjeros ugdymas apima beveik visus organizacijos darbuotojus. Interesų derinimas šiuolaikinėje organizacijoje pasireiškia, kai individuali karjera planuojama visiems darbuotojams, o organizacija priklausomai nuo poreikio sudaro galimybes darbuotojams kelti kvalifikaciją, tobulėti, pakilti į aukštesnes pareigas“ (Valackienė, 2005, p. 385).

Stancikienė (2009), papildydama Petkevičiūtės (2006) siūlomą karjerų skirstymą, sugretina organizacinę ir asmeninę karjeras (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Asmeninės (profesinės) ir organizacinės (tradicinės) karjeros sugretinimas (Stancikienė. 2009, p. 107.)**

<b>ASMENINĖ (PROFESINĖ) KARJERA</b>	<b>ORGANIZACINĖ (TRADICINĖ) KARJERA</b>
Kiekvienas asmuo, norintis ir gebantis nuolat mokytis, gali modeliuoti ir valdyti savo karjerą	Apima tik dalį darbuotojų ir yra gana didelėse ir hierarchinėse struktūrose.
Dominuoja asmenybės vertybės, tikslai ir sprendimai, kurie tuo pačiu metu gali būti realizuojami keliose organizacijose.	Dominuoja organizacijos vertybės, tikslai, siekiai ir sprendimai, kurie nebūtinai sutampa su darbuotojo.
Vienodai galimos ir vertikalioji, ir horizontalioji karjeros vystymo kryptys.	Dominuoja vertikali ir nedaugeliui prieinama karjeros vystymosi kryptis
Asmuo pats prisiima atsakomybę už savo karjeros Valdymą	Darbdaviai prisiima atsakomybę už ilgalaikius darbuotojų vystymo siekius.
Karjeros judėjimo greitis ir kryptys priklauso nuo asmens siekių, galimybių ir atitinka asmens vystymosi tempą.	Darbuotojų karjeros judėjimo greitį ir kryptį nulemia Organizacija
Beribis procesas dominuoja laike ir tęsiasi visą asmens gyvenimo laikotarpį.	Organizacinės karjeros trukmės laikas ribotas, dominuoja hierarchiškumas (organizacijos struktūra).
Nuolatinis užimtumas nėra asmeninės karjeros vertybė, svarbiau pragmatinis ir emocinis pasitenkinimas karjera, užtikrinantis nuolatinį karjeros vystymą, asmenybės augimą ir pasitenkinimą gyvenimu.	Dažnai garantuoja nuoseklų nuolatinį užimtumą, kuris ne visada skatina vystymąsi.

Taigi, pagal pateikiamus duomenis 3 lentelėje matyti, kad organizacijos skatinamą karjerą lemia darbdavių nuostatos ir pasirinkimas, į kurį darbuotoją investuoti, o asmeninę karjerą reguliuoja pats darbuotojas. Ji gali tęstis per visą gyvenimą, nepriklausomai nuo darbo vietos. Asmeninės atsakomybės prisiėmimas glaudžiai sietinas su karjeros kompetencijomis, nes asmuo pats turi numatyti, kada ir ko pasimokyti, persikvalifikuoti ir pan.

Įvertinant asmeninę ir organizacinę karjerą reikalinga akcentuoti veiksnius, kurie yra svarbūs įmonei, todėl planuojant darbuotojui karjerą būtina akcentuoti organizacijos poreikius, jei darbuotojo tolimesnė darbo perspektyva susijusi su įmonės veikla. Vadinasi, įmonėse reikalinga numatyti karjeros planavimą, nes tai lemia žmonių išteklių išlaikymą įmonėje, kas turi įtakos darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos įgyvendinimą.

Kaip nurodo Petkevičiūtė (2013 etc. Žukauskienė, 2007), karjeros planavimas yra viena pagrindinių personalo valdymo veiklų organizacijoje, užtikrinanti organizacijos gyvybingumą. Todėl jos vadovybė karjeros planavimui turi skirti rimtą dėmesį ir negailėti laiko, lėšų personalo planavimo sistemai propaguoti bei informacijai apie ją skleisti. Petkevičiūtės (2013) nuomone, kiekvienas organizacijos darbuotojas gali pasirinkti būti lojalus darbdaviui ir organizacijai arba pasirinktai profesijai. Darbuotojų karjeros planavimas turi nemažai privalumų tiek individui, tiek organizacijai:

- žmogus gali palyginti savo karjeros pasiekimus su logiškais išankstiniais apskaičiavimais;
- žmogus turi apčiuopiamų ilgalaikių tikslų, kurių aktyviai siekia;
- darbuotojų kompetencija kyla stabiliai ir laipsniškai;
- karjeros planavimas gali būti tiesiogiai susijęs su darbuotojų vertinimu ir valdymu pagal tikslus;
- kiekvienas asmuo numatomu ir pamatuotu būdu daro įtaką siekiant organizacijos tikslų (Petkevičiūtė, 2013, p. 8)

Vadinasi tai, kiek darbuotojas asmeniškai vertins savo pasiekimus, nusimatyti tikslus, įvertinti tobulėjimo ir kompetencijos augimo laikotarpį, kokie bus darbdavių vertinimai jo atžvilgiu ir organizacijos tikslai, lems darbuotojo galimybes tinkamai suplanuoti jo karjeros galimybes. „Karjeros valdymas – savo karjerą planuojančio individo veiksmų ir organizacijos suteikiamos paramos bei galimybių derinys (etc. Hall, 1986). Kitų autorių (etc. McDonald, Hite, 2005) teigimu, karjeros valdymas – nenutrūkstantis planavimo ir numatytų veiksmų įgyvendinimo procesas, turintis įtakos asmens darbo ir viso gyvenimo tikslams. Apskritai valdymas reiškia augimą, nepertraukiamą pažinimą ir turimų įgūdžių pritaikymą tinkamoje aplinkoje tinkamu laiku“ (Petkevičiūtė, 2013, p. 11). Taigi karjeros planavimas ir įgyvendinimas gali būti akcentuojamas kaip viso gyvenimo siekis nuolat stengiantis patenkinti tiek asmeninius darbuotojo tiek organizacijos interesus. Todėl ir šioje srityje ryškėja, kad darbuotojo ir organizacijos tikslai turi būti suderinami.

Karjeros siekiui įtakos turi darbuotojo mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas. Darbuotojų mokymasis ar kvalifikacijos kėlimas taip pat yra susijęs ir su įmonės investicijomis į žmogiškuosius išteklius. Personalo mokymas planuojamas dar ir dėl to, kad reikia įvertinti organizacijos ateities poreikius, nes pasak Stankevičienės, Liučvaitienės, Volungevičienės (2008), Lietuvoje vis dar gajai praktika investuoti tik į tuos darbuotojų įgūdžius, kurių reikia šiandien, t. y. orientuojamasi į šios dienos reikalavimus, o ne į tai, kokių įgūdžių reikės įmonės darbuotojams ateityje. Tačiau tokia praktika trumparegiška, nes šiandieniam globaliame pasaulyje norint konkuruoti, reikia suformuoti stipresnius konkurencinius pranašumus nei konkurentų visose, taip pat ir personalo kompetencijos ugdymo srityse (Stankevičienė, ir kt., 2008, p. 200), todėl suprantama, kad darbuotojų mokymosi skatinimas yra siejamas kaip tik su aiškia galimybe investuoti į darbuotojus, kad jie būtų aukštesnės kvalifikacijos ir darbo rodikliai būtų geresni. Vadinasi, kuo daugiau kompetencijų turi darbuotojas, daugiau tikėtina, kad bus galima efektyviai ir naujai organizuoti darbo procesą.

Šiuolaikinėje visuomenėje darbo rinka reikalauja kvalifikuotų darbuotojų, todėl „praėjus tam tikram laikotarpiui darbuotojai turi kelti savo kvalifikaciją. Svarbu organizuoti tų sričių kvalifikacijos kėlimą, kur žinių pokyčiai yra esminiai. Būtinybę mokyti darbuotojus bei kelti jų kvalifikaciją sąlygoja pačių įmonių interesai bei poreikiai. Tai yra vienas iš vidinės aplinkos veiksnių, lemiančių įmonės veiklos ekonominį efektyvumą“ (Popovas, 2014, p. 10). Taigi kvalifikacijos kėlimas susijęs

su žmonių išteklių vidiniu poreikiu išlaikyti darbą, įsitvirtinti darbo rinkoje „vien formalaus specialistų poreikio suplanavimo nepakanka, nes, siekiant efektyvaus plano įgyvendinimo, neišvengiamai tenka rūpintis, kad žmonės rinktųsi įmonei ar organizacijai reikalingas profesijas, kad reikalingos kvalifikacijos darbuotojų atsirastų darbo rinkoje, kad jų kiekis būtų pakankamas įmonės ar organizacijos poreikiams patenkinti“ (Nazelskis, Laurinaitis, 2014, p. 64).

Apibendrinant galima teigti, kad nuolatinis darbuotojų mokymas, žinių, įgūdžių ir kvalifikacijos tobulinimas turi didelę reikšmę kaip darbuotojui ir vadovui, taip ir pačiai organizacijai, kadangi žmonėms būtina pasirengti aptarnauti naujas technologijas, teikti modernias paslaugas, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus. Kvalifikuotas darbuotojas gebės greičiau bei kokybiškiau teikti paslaugas, kas pačią organizaciją reprezentuos kaip efektyviai dirbančią. Siekiant įgyvendinti ŽIV vidinių procesų perspektyvą, akcentuojant darbuotojų profesinę karjerą reikalinga akcentuoti darbuotojų iniciatyvą ir įmonės tikslų suderinamumą. Akcentuojant darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos kėlimą tikslinga numatyti darbuotojų gebėjimus įsisavinti reikalingas žinias, įvertinti organizacijos poreikius, juos derinti su asmeniniais tobulėjimo ir išlikimo darbo rinkoje tikslais.

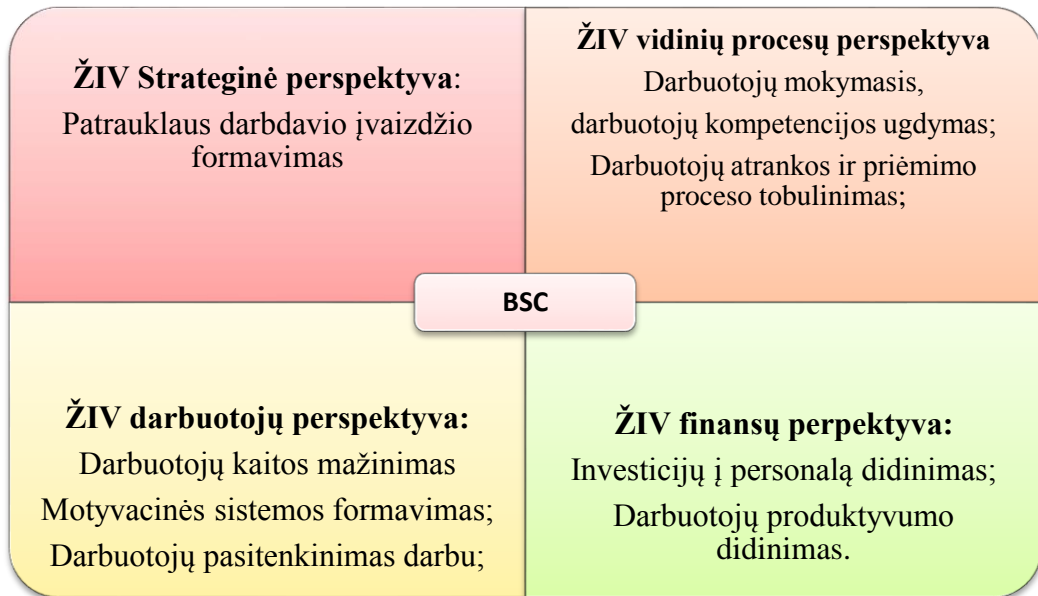
#### **2.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo subalansuotų rodiklių(BSC) modelis**

Apibendrinant aptartas visas BSC modelio perspektyvas, galima parengti preliminarų ŽIV subalansuotų rodiklių modelį, pritaikant jį analizuojamai įmonei. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad ŽIV- o subalansuoto rodiklių (BSC) modelio pritaikymas įmonėse gali būti įgyvendinamas akcentuojant įvairius rodiklius, kurie tenkintų pasirinktos įmonės veiklos pobūdį.

Kaip vienas svarbiausių rodiklių dažniausiai mokslinėje literatūroje įvardijami finansiniai rodikliai. Tačiau Sudnickas (2005) teigia, kad „ilgą laiką organizacijos apsiribodavo savo finansinių rodiklių matavimu, ir tai buvo pagrindinis sėkmės rodiklis ir kontrolės priemonė. Finansiniai rodikliai turi rimtą trūkumą – jie tik atspindi, ar kompanijos veikla buvo sėkminga praeityje, vadovautis vien tik jais, valdant organizaciją, tai tas pats, kas vairuoti automobilį žvelgiant per atgalinio vaizdo veidrodėlį“ (Sudnickas, 2005, p. 38). Vadinasi, finansinė perspektyva nėra vienintelis rodiklis, kuris gali parodyti įmonės veiksmų sėkmingumą. Todėl subalansuotų rodiklių modelis aptariamas pagal kelias strategijas ir perspektyvas.

Remiantis Kaplan ir Norton (1996) galima adaptuoti subalansuotų rodiklių modelį pagal įmonės veiklos specifiką.(žr. 4 pav.).





**4 pav. Modifikuotas ŽIV BSC modelis (sudaryta autorės)**

Pagal analizuojamos įmonės specifiką BSC modelį galima realizuoti pagal šias keturias perspektyvas: strateginę, vidinių procesų, darbuotojų ir finansinę. Strateginė perspektyva įgyvendinama siekiant suformuoti patrauklaus darbdavio įvaizdį. ŽIV vidinių procesų perspektyva įgyvendinama numatant darbuotojų mokymosi galimybes, ugdant darbuotojų kompetenciją, tobulinant darbuotojų atrankos ir priėmimo procesą. ŽIV darbuotojų perspektyva įgyvendinama nustatant darbuotojų kaitos mažinimo rodiklius, tobulinant motyvavimo sistemą ir siekiant darbuotojų pasitenkinimo darbu. ŽIV finansinė perspektyva realizuojama numatant investicijas į ŽIV ir didinant darbuotojų produktyvumą.

### 3. SUBALANSUOTŲ RODIKLŲ (BSC) TAIKymo GALIMYBĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME TYRIMO METODOLOGIJA

#### 3.1. Tyrimo problema, tikslas, uždaviniai

**Problema:** ŽIV kiekvienoje įmonėje yra skirtingai įgyvendinamas procesas. Analizuojant subalansuoti rodiklių valdymo modelio nuostatas ryškėja šio modelio pritaikymo galimybės žmogiškųjų išteklių valdymo procese. Todėl tyrimo problemą galima realizuoti klausimu: kaip vertinti ŽIV efektyvumą taikant subalansuotų rodiklių modelį?

**Tyrimo tikslas:** Ištirti subalansuotų rodiklių modelio taikymo galimybes žmogiškųjų išteklių valdyme.

Tyrimo tikslas siekiamas įgyvendinant šiuos uždavinius:

1. Pagrįsti ŽIV BSC adaptuoto modelio strateginės perspektyvos rodiklius;
2. Pagrįsti ŽIV BSC adaptuoto modelio vidinių procesų perspektyvos rodiklius;
3. Pagrįsti ŽIV BSC adaptuoto modelio darbuotojų perspektyvos rodiklius;
4. Pagrįsti ŽIV BSC adaptuoto modelio finansų perspektyvos rodiklius;
5. Pateikti ŽIV BSC rodiklių žemėlapi.

#### 3.2. Tyrimo metodas, instrumentarijus

Problemai pasirinktas kokybinis tyrimas. Tai toks tyrimas, kai duomenys nėra pateikiami kiekybine išraiška (skaičiais). Kokybiniam požiūriui į socialinę realybę svarbu išsiaiškinti, kaip asmuo suvokia tą tikrovę. Kokybinio tyrimo paskirtis aprašyti ir paaiškinti reiškinių“ (Pruskus, 2004, p. 163). Tidikis (2003) kokybinius tyrimo metodus bendriausia sociologine prasme apibūdina kaip „*kokybinės analizės tyrimo ir jo rezultatų išraiškos pobūdį, kuris remiasi teorinės sociologijos, tradicinės filosofijos, logikos priemonėmis, jų kategorijomis ir sąvokomis, istoriniu palyginimu, individualaus stebėjimo, apklausos, intuicijos, oficialių ir asmeninių dokumentų panaudojimo patirtimi, publicistinių ir meninių teiginių, išvadų ir rekomendacijų pagrindimo būdais*“ (Tidikis, 2003, p. 355).

Bitinas ir kt. (2008) nurodo, kad kokybiniuose tyrimuose ne tik išvados, bet ir visas objekto pažinimo procesas reiškiamas žodine forma, kurią iš principo pajėgus suprasti kiekvienas tyrimo rezultatų vartotojas. Tiriamosios tikrovės objektyvumas – esminis reikalavimas mokslinio pažinimo objektui. Remiantis dabartine mokslinio pažinimo koncepcija galima teigti, kad socialiniai reiškiniai yra objektyvūs; jų objektyvumo nepaneigia net tai, kad jie yra ne tik žmonių veiklos produktas, bet ir pati žmonių veikla, kurią įgyvendina pažinimo subjektas

Tyrimo metodas - ekspertų interviu metodas atliekamas remiantis Kardeliu (2007) ir Tidikiu (2003), interviu klausimai bus pateikiami informantams individualiai, užrašant jų pateiktus atsakymus.

Darbui pasirinktas tyrimo instrumentas standartizuotas klausimynas. ***Standartizuotas (struktūruotas) interviu:***

- Iš anksto parengtas klausimynas;
- Laikomasi klausimų tvarkos.

Daugelis tyrinėtojų sutaria dėl tokių pagrindinių kokybinio tyrimo charakteristikų:

- Natūrali aplinka kaip duomenų šaltinis;
- Tyrinėtojas yra kaip pagrindinis duomenų rinkimo instrumentas;
- Duomenys surenkami žodžių ir paveikslų pavidalu;
- Rezultatas yra procesas, o ne produktas;
- Duomenų analizė yra induktyvinė, kreipiant dėmesį į individualius skirtingumus;
- Dėmesys dalyvių raiškai bei jų nuomonei (Luobikienė, 2008).

Pasak Luobikienės (2007), struktūruotas interviu yra išsamus pokalbis, kurio metu atskleidžiamos pašnekovo nuostatos, vertinimai, įsitikinimai ir pan. Tik kokybinio interviu galima patirti ir rekonstruoti tuos įvykius, kuriuose neteko dalyvauti. Šiam tyrimui buvo parengtas klausimynas, interviu metu laikomasi klausimų tvarkos, o klausimai parengti darbo autorės, remiantis išanalizuota mokslinė literatūra.

Tyrimo metu su kiekvienu informantu buvo bendraujama atskirai, nuo 15 min iki 30 min. Tyrime dalyvavo įmonės padalinių vadovai: kadro skyriaus vadovė, ekspedicijos skyriaus vadovas, Vakarų ir Rytų skyriaus vadovas. Metodo taikymas reikalingas siekiant gilinti surinktų duomenų interpretaciją. Ekspertinis interviu yra optimalus tyrimo metodas, nes:

- viešai prieinama informacija yra nepakankama, norint objektyviai įvertinti esamą situaciją;
- ekspertai yra savo srities profesionalai, tad jų vertinimai konkrečiais atvejais yra labiau pagrįsti, nei išorės ekspertų.

Kokybiniai interviu gali būti taikomi kaip pagrindinė duomenų rinkimo strategija arba kartu su stebėjimu, dokumentų analize ar kitomis technikomis. Kokybinuose tyrimuose interviu skiriasi struktūravimo lygmeniu:

- griežtai struktūruotas;
- pusiau struktūruotas;
- nestruktūruotas.

Šiame tyrime tyrimo duomenims surinkti naudotas pusiau struktūruotas interviu. Pusiau struktūruotas interviu remiasi planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai, jų pateikimo seka, tačiau

numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįrašytų klausimų. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms:

- kai interviu metu pastebi, jog numatytieji klausimai nepadengia visų tyrimui svarbių temų;
- siekiant surinkti daugiau ar gilesnės informacijos tuomet, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktuosius klausimus;
- kai pastebi, jog tiriamajam nepatogu (jis nenori) atsakinėti į pateiktąjį klausimą – tuomet tyrėjas stengiasi tą pačią informaciją gauti paklausdamas kitaip ar trumpam nukreipdamas tiriamojo dėmesį į kitus, mažiau jautrius klausimus, ir sugrįždamas prie jautraus klausimo kita formuluote (Morkevičius ir kt. 2008, p.115).

Tyrimo instrumentarijaus pagrindimas pateikiamas 4 lentelėje.

**4 lentelė. Interviu klausimai**

<b>Uždavinys</b>	<b>Klausimai</b>
<b>1 uždavinys</b> Išsiaiškinti įmonės strateginius tikslus ir vietą logistikos įmonių rinkoje	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kaip vertinate įmonės bendrą situaciją logistikos įmonių rinkoje?</li> <li>2. Kokias įmonės perspektyvas rinkoje matote po 5 metų?</li> <li>3. Kokie strateginiai rodikliai labiausiai akcentuojami įmonės veikloje?</li> </ol>
<b>2 Uždavinys:</b> Pagrįsti ŽIV BSC adaptuoto modelio strateginę perspektyvą	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kaip formuojate patrauklų darbdavio įvaizdį rinkoje?</li> </ol>
<b>3 uždavinys:</b> Pagrįsti ŽIV BSC adaptuoto modelio vidinių procesų perspektyvą	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apibūdinkite kokia yra ŽIV situacija įmonėje? Kokios ŽIV funkcijos įgyvendinamos?</li> <li>2. Kokie kriterijai turi svarbos darbuotojų priėmimo ir atleidimo procese?</li> <li>3. Ar svarbus rodiklis investicijos į mokymus? Kodėl? Kokio dydžio šios investicijos turėtų būti?</li> </ol>
<b>4 Uždavinys</b> Pagrįsti ŽIV BSC adaptuoto modelio darbuotojų perspektyvą	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kaip siekiate mažinti darbuotojų kaitą?</li> <li>2. Kaip vertinate darbuotojų motyvacijos priemonių taikymą įmonėje?</li> <li>3. Kokie kriterijai labiausiai parodo darbuotojų pasitenkinimą darbu?</li> </ol>
<b>5 Uždavinys</b> Pagrįsti ŽIV BSC adaptuoto modelio finansų perspektyvą	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kaip didinate darbuotojų produktyvumą?</li> <li>2. Kaip vertinate įmonės finansinę situaciją?</li> <li>3. Į kokias ŽIV sritis investuoja įmonė</li> <li>4. Ar planuojate investicijų į personalą didinimą?</li> </ol>
<b>6 Uždavinys</b> Pateikti ŽIV SBC rodiklių žemėlapi	Apibendrinant gautus atsakymus pateikiamas ŽIV SBC žemėlapis

Pirmasis klausimų blokas - ŽIV BSC adaptuoto modelio strateginė perspektyva. Pirmiausia apibrėžiama esama įmonės situacija ir nusakoma įmonės strateginė perspektyva. Išskiriami kriterijai, kurie sukuria patrauklaus darbdavio įvaizdį, nusakomos strateginės įmonės veiklos perspektyvos bei siekiama nustatyti, kokie strateginiai rodikliai labiausiai yra akcentuojami įmonėje.

Antrasis klausimų blokas - ŽIV BSC adaptuoto modelio vidinių procesų vertinimas. Šio bloko klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip informantai vertina ŽIV situaciją įmonėje, kokios ŽIV funkcijos yra įgyvendinamos, kokie svarbiausi kriterijai darbuotojų atrankos ir priėmimo procese. Taip pat aiškinamasi, kiek yra svarbios ir reikšmingos investicijos į darbuotojų mokymąsi.

Trečiasis klausimų blokas - ŽIV BSC adaptuoto modelio darbuotojų perspektyva. Šio klausimų bloko klausimais siekiama nustatyti, kaip įmonėje yra siekiama mažinti darbuotojų kaitą, kaip vertinama motyvacijos priemonių taikymo sistema, kokie kriterijai labiausiai atskleidžia darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Ketvirtasis klausimų blokas – ŽIV BSC adaptuoto modelio finansų perspektyva. Šio klausimų bloko klausimais siekiama išsiaiškinti, kaip yra vertinamas darbuotojų produktyvumas, kaip vertinama įmonės finansinė situacija, į kokias ŽIV valdymo sritis investuoja įmonė ir kaip planuoja įgyvendinti investavimą į ŽIV.

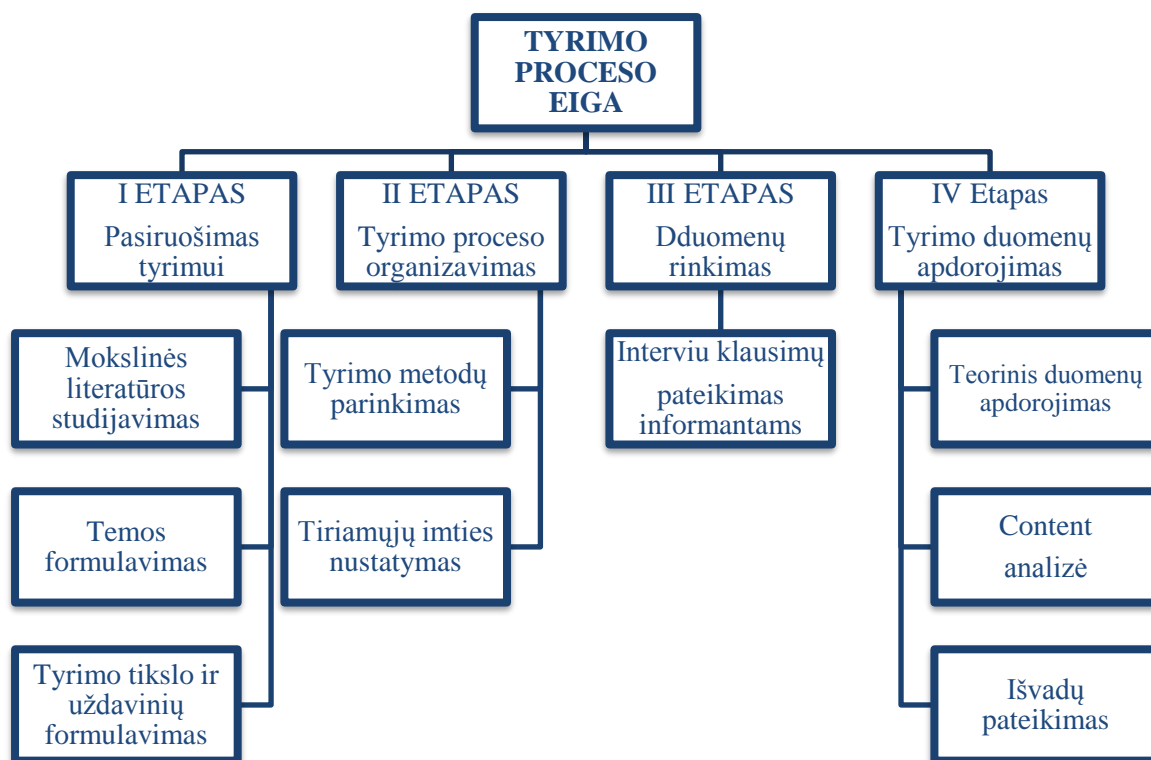
Atlikus tyrimą bus sukurtas BSC modelis UAB „Baltic Transline“

### **3.3. Tyrimo eiga**

Interviu atliktas pasinaudojant elektroniniu paštu. Interviu eigoje tyrėjas sąveikauja su informantu, tikslina jam duotus klausimus, prašo paaiškinti, pagrįsti atsakymą; stebėdamas tiriamųjų veiklą ir elgesį, jis telkia dėmesį vieniems ar kitiems asmenims, situacijoms, stebėtus įvykius jų priežastis ir pasekmes aptaria su dalyviais ar kitais suinteresuotais asmenimis (Ruškus, 2010). Tokia bendravimo su informantu galimybė buvo ir šiame tyrime, nes bendraujama elektroniniu paštu su informantais, esant poreikiui, pasitikslinant jų atsakymus. Tačiau skirtingai nei „tradiciniame“ kokybiniame interviu, atliekant interviu elektroniniu paštu nebuvo galimybės sekti tyrimo dalyvių elgesio, momentinių reakcijų. Antra vertus, pateikdami atsakymus tyrimo dalyviai turėdavo laiko pagalvoti, prisiminti reikalingas detales, praeityje įvykusius įvykius. Todėl tikėtina, kad tai prisidėjo prie jų atsakymų išsamumo.

Tyrimo duomenų analizei ir apibendrinimui, naudojant užrašus, atlikta duomenų kontent (turinio) analizė. Kokybinė analizė atlikta remiantis Bitino ir kt. (2008) aptarta Collaizi modifikuota metodika: daug kartų skaitomi informantų atsakymų aprašai, išskiriant esmines kategorijas pagal „raktinius“ žodžius vėliau identifikuojami prasminiai elementai, kurie suskirstyti į subkategorijas. Tyrimo modelis aptartas (žr. 5 pav.).

Tyrimo uždaviniai įgyvendinamai pagal pateiktus interviu klausimus. Interviu klausimai pateikti pagal 5 klausimų blokus.



**5 pav. Tyrimo proceso eiga (Sudaryta autorės)**

Tyrimo metu buvo laikomasi tyrimo etikos principų: savanoriškumo, anonimiškumo, konfidencialumo – įsipareigota, kad gauti duomenys, bus panaudoti tik baigiamojo magistro darbo tyrimo analizei.

Tyrimas vyko 2016 metų balandžio mėnesį.

### 3.4. Tyrimo imties charakteristika

Kardelio (2007) teigimu, Kokybiniai tyrimai susiduria ir su ribotumais, tokiais kaip rezultatų reprezentatyvumas, generalizavimas. Tyrėjas įsipareigoja sudaryti tikslią imtį, jog tyrimo rezultatai galėtų būti kokybiškai interpretuoti ir generalizuoti. Tyrimo duomenų patikimumą garantuoja vidiniai valdymo kriterijai: pasirinkti teoriniai konceptai. Tyrimui parinkti 3 informantus, kurie parinkti kaip ekspertai, pagal Tidikį (2003) ekspertai įvardijami kaip asmenys, kurie dėl savo profesinės patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai informatyvią informaciją apie tiriamą problemą. Todėl tyrimui pasirinkti analizuojamos organizacijos vadovai, specialistai, atsakingi už personalo valdymą turintys auštąjį išsilavinimą ir didžiausią darbo stažą šioje įmonėje.

Interviu tyrime dalyvavo trys UAB „Baltic Transline“ vadovaujantys darbuotojai. Jie pasiskirstė pagal kelias kategorijas (žr. 5 lentelė).

**5 lentelė. Informantų demografinės charakteristikos**

<b>Informantas</b>	<b>Lytis</b>	<b>Išsilavinimas</b>	<b>Darbo stažas</b>	<b>Amžius</b>
Edita	Moteris	Aukštasis	13 m.	33 m.
Tadas	Vyras	Aukštasis	11 m.	35 m.
Virginijus	Vyras	Aukštasis	15 m.	45 m.

Pagal pateikiamus duomenis matyti, kad tyrime dalyvavo trys administracijos darbuotojai, kurie atitinka Tidikio (2003) pateiktas charakteristikas informantams ekspertams, nes visi trys daugiau nei 10 metų dirba UAB „Baltic Transline“. Visi informantai turi aukštąjį išsilavinimą, yra vidutinio amžiaus. Visi yra savo srities žinovai ir kompetentingi.

## 4. SUBALANSUOTŲ RODIKLŲ (BSC) TAIKYMO GALIMYBĖS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

### 4.1.UAB „Baltic Transline“ strateginiai tikslai

Analizuojant UAB „Baltic Transline“ situaciją dėl žmogiškųjų išteklių valdymo įmonėje, svarbu nustatyti, kaip įmonės vadovai vertina įmonės situaciją šalies logistikos įmonių rinkoje. Todėl buvo aiškinamasi, kaip analizuojamos įmonės vadovai vertina bendrą dabartinę įmonės padėtį (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė. UAB Baltic Transline situacijos logistikos įmonių rinkoje vertinimas**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Dabartinės UAB „Baltic Transline“ situacijos logistikos įmonių rinkoje vertinimas	Lyderiaujanti pozicija rinkoje	Įmonė užima lyderio pozicijas Baltijos šalyse...> Įmonės padėtį vertinu labai teigiamai, nes įmonė yra viena iš lyderių, Įmonė yra viena iš pirmaujančių logistikos rinkoje.

Pagal pateiktus informantų atsakymus matyti, kad visi išskyrė vieningą įmonės pozicijos logistikos įmonių rinkoje vertinimą, todėl galima teigti, kad analizuojama įmonė užima lyderio poziciją. Todėl teigtina, kad analizuojamos įmonės vadovai mato teigiamą įmonės poziciją, akcentuoja lyderiavimą. Vadinasi, įmonės pozicijos logistikos įmonių rinkoje gali būti labai gerai vertinama.

Tai, kad UAB „Baltic Transline“ dabartiniu metu galima vertinti labai palankiai ir įvardinti kaip lyderiaujančią įmonę suponuoja nuostata, kad būtina aiškinti jų numatomą strateginę perspektyvą ateičiai, todėl buvo aiškinamasi, kokias įmonės perspektyvas vadovaujantys darbuotojai įžvelgia po penkerių metų (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė. UAB „Baltic Transline“ strateginės perspektyvos po 5 metų**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Rodiklis	Rodiklio matas
	Nuosavo automobilinio transporto plėtra	Perspektyvos džiuginančios, t.y. plėtra nuosavo automobilinio transporto...> Autoparko atnaujinimas...> <...transporto parko didėjimas iki 3000 vnt. automobilių.	Nuosavo transporto plėtra	Įsigyti 5 naujus automobilius per metus



Strateginės perspektyvos po 5 metų	Naujų padalinių steigimas	<...naujų padalinių atidarymas kitose šalyse <...plėtra. Naujų padalinių atidarymas kitose valstybėse..>	Naujų padalinių steigimas	Per trejus metus įsteigtas naujas padalinys kitose valstybėse
	Naujų darbo vietų kūrimas	Atsiranda vis daugiau galimybių įsigyti nuosavo transporto priemonių, todėl kuriamos naujos darbo vietos <...patyrusių darbuotojų kompetencija..>	Naujų darbo vietų kūrimas	5 naujos darbo vietos per metus

Pagal pateiktus informantų atsakymus matyti, kad strateginė įmonės perspektyva siejama su nuosavo automobilių parko plėtra, naujų padalinių steigimu užsienio valstybė, darbuotojos kompetencijų išnaudojimas, naujų darbo vietų kūrimas bei lyderio pozicijos išlaikymas. Todėl galima teigti, kad UAB „Baltic Transline“. Pastaruoju metu UAB „Baltic Transline“ teigia transporto pervežimo paslaugas, sandėliavimo paslaugas, sutvarko muitinės procedūras, dirba pagal individualius projektus. Kadangi įmonė yra lyderiaujanti ir rinkoje žinoma, turi daug nuolatinių ir lojalių klientų bei didėjančių vartotojų ratą, todėl yra tikslinga plėsti nuosavų automobilių parką, kas informantų akcentuojama kaip strateginė perspektyva. Pagal pateiktus informantų atsakymus matyti, kad į darbuotojus investicijos yra galimos tuomet, kai įmonės finansinė situacija yra palanki. Kada įmonė dirba pelningai, atsiranda galimybė plėsti veiklą, kas sudaro sąlygas kurti naujas darbo vietas.

UAB „Baltic Transline“ turi įsteigusi nemažai padalinių, tačiau nuolat didėjančios veiklos pobūdis, įpareigoja numatyti ir naujų padalinių steigimą užsienio šalyse. Toks strateginis planas rodo, kad įmonė susitelkusi ir plečia savo veiklą. Todėl tinkamai galima vertinti nuostatą, kad tikslinga puoselėti darbuotojų kompetenciją, nes būtent kompetentingi darbuotojai gali tinkamai įvertinti ir įgyvendinti reikalingas veiklas, kad įmonė išlaikytų lyderiaujančias pozicijas rinkoje. Todėl pagal pateiktus informantų atsakymus matyti, kad strateginė perspektyva akcentuojama tikslingai akcentuojant darbuotojų kompetenciją. Todėl tikslinant strategines nuostatas, buvo aiškinamasi, kokie esminiai strateginiai rodikliai akcentuojami įmonės strategijoje (žr. 8 lentelė).

**8 lentelė. Esminiai įmonės strateginiai rodikliai**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Rodiklis	Rodiklio matas
	Plėtra	Autoparko plėtra..> Autoparko atnaujinimas...>	Autoparko plėtra	Įsigytas 1 lengvas automobilis per metus
	Klientų skaičiaus didėjimas	Didinti klientų skaičių.>	Klientų skaičiaus didinimas	15 naujų klientų per metus

Esminiai strateginiai rodikliai	Apyvartos didėjimas	Didinti įmonės apyvarta..>	Apyvartos didėjimas	Pelno augimas po 200000 eurų per metus
	Kokybė	Kokybė, patikimumas, lojalumas, lankstumas.	Kokybės standartų diegimas	Įdiegtas 1 kokybės standartas per metus
	Darbo su klientais sistema	Darbo su klientais sistema	Darbo su klientais sistemos sukūrimas	Per vienerius metus parengta ir įdiegta nauja darbo su klientais sistema

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad strateginiai rodikliai įvardinti pagal šešias subkategorijas. Svarbus strateginis siekinys yra veiklos plėtra. Kadangi įmonės teikia logistikos paslaugas, tai reikalingi didesni sandėliai, daugiau nuosavų automašinių. Nors UAB „Baltic Transline“ yra įvardijama kaip lyderiaujanti įmonė, tačiau klientų didinimas yra įvardijama kaip strateginis rodiklis. Apyvartos didėjimas priklauso nuo teikiamų paslaugų skaičiaus augimo, todėl apyvartos didėjimas taip pat įvardijamas kaip strateginis rodiklis. Tobulintinas strateginis rodiklis ir darbo su klientais sistema. Todėl galima teigti, kad UAB „Baltic Transline“ siekia lyderiaujančiai įmonei priimtinių ir siektinų strateginių rodiklių. Tačiau, kaip strateginis rodiklis nebuvo nurodytas žmogiškųjų išteklių valdymas. Vadinasi, analizuojama įmonė šios srities nenurodo kaip strategiškai svarbios ir reikšmingai.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „Baltic Transline“ yra lyderiaujanti įmonė logistikos paslaugų rinkoje, kuri savo pelninga veikla, veiklos plėtros siekiais, darbo su klientais gerinimu siekia palankiai įsitvirtinti rinkoje. Tačiau pastabėtina, kad įmonės vadovai, įvardindami strateginius rodiklius neakcentuoja žmogiškųjų išteklių valdymo.

## 4.2. ŽIV BSC modelis

### 4.2.1. ŽIV BSC adaptuoto modelio strateginė perspektyva

Vienas svarbiausių aspektų formuojant įmonių strateginę perspektyvą yra patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas, todėl buvo aiškinamasi, kaip yra formuojamas patrauklaus darbdavio įvaizdis (žr. 9 lentelė).

**9 lentelė. Patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Rodiklis	Rodiklio matas
	Lyderiavimas rinkoje	<...tai, kad įmonė lyderiauja, parodo, kad ji dirba stabiliai ir naudingai..>	Lyderio pozicija rinkoje	Respublikinis įvertinimas už įvairius veiklos pasiekimus ar aspektus

Patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimas	Darbuotojų pasitenkinimas darbu	Maža darbuotojų kaita..> <...darbuotojai patenkinti gaunamu darbo atlygiu..>	Maža darbuotojų kaita	3 darbuotojai per metus
	Stipri reklama	Turim galimybę demonstruoti įvairias reklamos rūšis, daug informacijos paskleidžiama į aplinką..>	Reklamos priemonių įvairovė	5 reklamos rūšys
	Rėmimas	Stengiamės remti įvairius renginius, dalyvaujame viešuosiuose projektuose, akcijose. Palankią informaciją paskleidžia tie, kuriuos rėmėme..>	Renginių rėmimas	3 – 5 renginiai per metus
Palankus įmonės kreditingumo reitingas	Įmonė neturi skolų..> <...viešai pateikiamas įmonės kreditingumo reitingas, parodo, kad įmonė dirba pelningai..> Atliekama bankroto tikimybė pagal Altman modelį	Kreditingumo reitingas	Altmano koeficientas daugiau nei 3	

Remiantis pateiktais informantų atsakymus galima teigti, kad patrauklų darbdavio įvaizdį formuoja lyderio pozicija. Todėl galima daryti prielaidą, kad lyderiavimas rinkoje yra vienas reikšmingų veiksnių, kuris padeda formuoti patrauklaus darbdavio įvaizdį. Vertinant iš žmogiškųjų išteklių pozicijos, labai svarbus aspektas yra tas, kad darbuotojai jaučia pasitenkinimą darbu, yra patenkinti gaunamu darbo atlygiu. Todėl vienas iš veiksnių, kas visuomenėje formuoja palankų darbdavio įvaizdį, yra įmonės darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu. Vadinasi, tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas yra reikšmingas dėl to, kad darbuotojai jaustų savo vertę ir pasitenkinimą darbu.

Patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimui yra reikšminga ir tai, kad įmonė turi galimybę skleisti reklamą apie savo veiklą. Kaip rodo pateikti informantų atsakymai, įmonė naudoja įvairias reklamos rūšis.

Palankų darbdavio įvaizdį formuoja ir įmonės įgyvendinamas rėmimo kompleksas. Vadinasi, remdama renginius, skirdama lėšas naudingiems tikslams, įmonė turi galimybę formuoti palankų įvaizdį ir apie savo veiklą ir galimybes skleisti palankią informaciją.

Įmonės veiklos vertinimas ir pelningumas yra pateikiamas prieinamose viešuose registruose, todėl kiekvienas susidomėję asmuo turi galimybę sužinoti šią informaciją. Tai, kad UB „Baltic Transline“ dirba pelningai ir neturi skolų bei dirba pelningai taip pat formuoja patrauklaus darbdavio įvaizdį. Apibendrinant galima teigti, kad patrauklaus darbdavio įvaizdį formuoja keletas veiksnių.

Informantai įvardijo lyderiavimą, darbuotojų pasitenkinimą darbu, stiprią reklamą, rėmimą, veiklos pelningumą ir skolų neturėjimą.

#### 4.2.2. ŽIV BSC adaptuoto modelio vidinių procesų perspektyva

BSC modelio vidinių procesų perspektyva gali būti įgyvendinama siekiant daugelį rodiklių. Aiškinantis ŽIV situaciją ir galimybes pritaikyti subalansuotų rodiklių modelį buvo siekiama išsiaiškinti bendrą ŽIV situaciją įmonėje (žr. 10 lentelę).

10 lentelė. UAB „Baltic Transline“ ŽIV bendra situacija ir funkcijos

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Rodiklis	Rodiklio matas
ŽIV funkcijos	Karjeros galimybės	Karjeros galimybės kiekvienam darbuotojui..> Kiekvienas darbuotojas gali siekti geresnio atlygio ar pareigų pakeitimo.	Darbuotojų, pakilusių karjeros laiptais	10 proc.
	Kvalifikacijos galimybės	<...kvalifikacijos kėlimo galimybės> Darbuotojams sudaromos sąlygos kelti kvalifikaciją..> Jau priimant darbuotojus akcentuojama turima kvalifikacija..>	Kvalifikacijos kėlimo sistemos sukūrimas	Per vienerius metus sukurta darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistema
	Motyvacijos sistema	Puikus darbuotojų bendravimas tarpusavyje, geri santykiai su vadovais..> Suformuota motyvacinė sistema..> Darbuotojai už kokybišką darbą yra premijuojami..> Moralinės motyvacijos sistema veikia įmonėje nuo pat įkūrimo: darbuotojai apdovanojami padėkos raštais, išsakomos žodinės padėkos...>	Motyvacijos sistemos sukūrimas	Sukurta motyvacijos sistema

Analizuojant respondentų atsakymus nustatyta, kad esmines ŽIV funkcijas informantai išskyrė į tris kategorijas: karjeros galimybę, kvalifikacijos kėlimo galimybę bei motyvacinės sistemos įmonėje įgyvendinimą. Kiekvienas įmonės darbuotojas turi galimybę už atliekamą darbą gauti didesnę atlyginimą, gali užimti aukštesnes pareigas. Vadinasi, darbuotojai yra vertinami pagal atliekamas funkcijas, darbą.

Taip pat akcentuojama ir kvalifikacijos kėlimo galimybė. Todėl galima teigti, kad UAB „Baltic Transline“ yra akcentuojama, kad darbuotojai turi būti kvalifikuoti ir siekti aukštesnės kvalifikacijos. Tokie informantų atsakymai rodo, kad darbuotojų kvalifikacija yra reikšminga siekiant veiklos tikslų. Taigi teigtina, kad aukštos kvalifikacijos darbuotojai gali užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą.

UAB „Baltic Transline“ suformuota motyvacinė sistema. Pagal pateiktus informantų atsakymus matyti, kad analizuojamoje įmonėje yra naudojamos tiek materialinės tiek moralinės motyvacinės priemonės. Darbuotojai yra skatinami premijomis už gerai atliktą darbą, taip pat informantų akcentuojama, kad įmonės darbuotojai yra motyvuojami pagyrimais, padėkomis ir žodinėmis padėkomis.

Apibendrinant teigtina, kad vadovaujantis personalas sudaro galimybes darbuotojams siekti aukštesnių pareigų, didesnės galimybės apsispręsti dėl veiklos galimybių. Taip pat aišku, kad yra akcentuojama ir darbuotojų kvalifikacija, todėl tikėtina, kad yra tikslingai akcentuojami kvalifikacijos kėlimo kursai. Motyvacijos sistema įmonėje leidžia darbuotojams pajusti pasitenkinimą darbu, turi suformuotą skatinimo sistemą, kas šioje įmonėje yra įvardijama kaip bendra ŽIV situacija.

Darbuotojų kvalifikacija ir jų galimybės yra vertinamos jau priėmimo ir atrankos procesų metu. Todėl buvo siekiama išsiaiškinti, kokie kriterijai turi svarbos darbuotojų priėmimo ir atleidimo procese. Kiekvienai įmonei yra svarbu, kad joje dirbtų kvalifikuoti ir geri darbuotojai, todėl jų pasirinkimas yra svarbus jau priėmimo į darbą procese. Tinkamai ir profesionaliai surastas ir parinktas personalas yra organizacijos vertybė. Tokia organizacija dirba efektyviau ir produktyviau, o darbo rezultatas būna toks, kokio vadovai ir tikisi. Taigi profesionaliai rasti ir atrinkti personalą, kuris vykdys jam patikėtas užduotis ir organizacijos misiją, yra reikšmingas vadovo sprendimas. Šio etapo metu siekiama išsiaiškinti, kur galima rasti kandidatus ir kaip su jais užmegzti kontaktą. Reikia išsiaiškinti ir pasirinkti galimus darbo jėgos parinkimo šaltinius ir kandidatų verbavimo būdus. Įmonės gali pasinaudoti vidiniais ir išoriniais personalo parinkimo būdais, todėl buvo aiškinamasi, kokie kriterijai yra svarbus darbuotojų priėmimo ir atrankos procese (žr. 11 lentelė).

**11 lentelė. Priėmimo į darbą atrankos kriterijai**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>	<b>Rodiklis</b>	<b>Rodiklio matas</b>
Priėmimo į darbą atrankos kriterijai	Užsienio kalbų mokėjimas	Užsienio kalbų mokėjimas..>	Administracijos darbuotojų užsienio kalbų gebėjimas	Anglų kalbos mokėjimas ne žemesniu kai B1 lygiu
	Darbo su kompiuteriu įgūdžiai	Darbo su kompiuteriu įgūdžiai..> <.kompiuteriniai įgūdžiai. Komunikabilumas Gebėjimas bendrauti..>	Gebėjimas dirbti kompiuteriu	Baigti kompiuterinio raštingumo kursai

	Turima kvalifikacija	Priimant darbininkiškos profesijos darbuotojus atsižvelgiama į turimą kvalifikaciją..> Turima kvalifikacija yra vienas svarbiausių rodiklių..>	Turima kvalifikacija	Kiekvienas priimamas darbuotojas turi turėti nors žemiausią savo profesinę kvalifikaciją
--	----------------------	---	----------------------	--

Pagal pateiktus informantų atsakymus matyti, kad darbuotojų priėmimas yra akcentuojamas pagal darbuotojų veiklos paskirtį. Priimant administracijos darbuotojus į darbą akcentuojami tie įgūdžiai, kurie dažniausiai būna įvardinti ir darbo skelbimuose: užsienio kalbų mokėjimas, kompiuterinio raštingumo įgūdžiai, komunikabilumas.

Tačiau, remiantis pateiktais informantų atsakymais, galima teigti, kad jokių ypatingų atrankos procedūrų įmonė netaiko, nes informantų nebuvo nurodyta, kad yra naudojamos išorinių ekspertų paslaugomis ar skelbiami įvairūs konkursai. Tačiau įmonė pasirenka darbuotojus pagal jiems siūlomą darbą. Pastebima ir tai, kad įmonė, teikianti logistikos paslaugas, akcentuoja tuos aspektus, kurie yra reikalingi žmonėms, dirbantiems su užsieniečiais. Tai tiek užsienio kalbos mokėjimas, kompiuteriniai įgūdžiai yra tie rodikliai, kurie tinka žmonėms dirbantiems su užsienio valstybėmis. Vadinasi, atrankos ir darbuotojų priėmimo specifika yra įprasta ir jokių ypatingų testų ar darbuotojams skirto bandomojo laikotarpio nėra akcentuojama.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų atrankos ir priėmimo procesas UAB „Baltic Transline“ yra įprastas, įvardinant bendrais bruožais darbuotojų valdymo sritis, jų įgyvendinimą, nes vienas vadovaujantis personalo darbuotojas neatskleidė skirtingų ar išskirtinų atrankos ar priėmimo aspektų įmonės veikloje.

Šiuolaikinėje darbo rinkoje svarbus kriterijus yra darbuotojų mokymasis ir kvalifikacija. Tačiau dabartinėje visuomenėje daugeliui žmonių nepavyksta rasti darbo pagal turimą specialybę. Tačiau susiradę darbą darbuotojai kartais turi keisti profesiją, specialybę arba mokytis ir kelti kvalifikaciją. Todėl įmonėse reikalinga įvertinti darbuotojų mokymosi galimybes.

Pagal pateiktus informantų atsakymus matyti, kad investicijos į darbuotojų mokymąsi yra vertinamos iš esmės palankiai. Akcentuojama, kad darbuotojų mokymas gali būti apmokamas tuomet, jei mokymasis duos naudos atliekant darbą įmonėje. Vadinasi, investicijos į darbuotojų mokymąsi yra reikšmingos tik tuomet, jei tai duos naudos įmonei. Tokią nuostatą patvirtina ir dar kelių informantų atsakymai, kuriuose teigiama, kad apmokėti už darbuotojų mokymąsi galima ir naudinga tik tuomet, jei mokymasis reikalingas ir naudingas įmonei. Todėl teigtina, kad darbuotojams yra sudaromos sąlygos mokytis, tačiau apmokami mokymai tik tuo atveju, jei jų nauda yra akivaizdi įmonei.

Aiškinantis, kokio dydžio turėtų būti teikiamos investicijos į darbuotojų mokymąsi, nustatyta, kad mokantis dėl paties darbuotojų poreikių, už mokslą nebūtų apmokama, tačiau atostogos suteikiamos. Jei darbuotojų mokymasis yra naudingas įmonei, tai darbuotojui yra apmokamos ir mokslas. Tačiau darbuotojas turi atitinkamą laiką atidirbti įmonėje.

#### 4.2.3. ŽIV BSC adaptuoto modelio darbuotojų perspektyva

Aiškinantis darbuotojų perspektyvą tikslinga įvertinti darbuotojų kaitą, motyvacijos priemonių taikymą ir darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pagal Levanaitę ir Raubicką (2010), darbuotojų kaitą sąlygoja šios priežastys: jie neatitinka darbo vietai keliamų reikalavimų; pažeidžia darbo drausmę; jų netenkina blogos darbo organizavimo ir apmokėjimo sąlygos; trukdo sveikatos būklė; nuolatinis stresas darbe ir kt. todėl dažniausiai laikomasi nuomonės, kad darbuotojų kaita – neigiamas reiškinys, kurį būtina sumažinti. Taigi vienas iš daugelio įmonių siekių yra darbuotojų kaitos mažinimas. Todėl buvo aiškinamasi, kaip analizuojamoje įmonėje yra siekiama mažinti darbuotojų kaitą (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Darbuotojų kaitos mažinimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Rodiklis	Rodiklio matas
Darbuotojų kaitos mažinimas	Darbo atlygio didinimas	Gerai dirbantiems darbuotojams yra keliamas darbo atlygis..> <..galima didinti darbo užmokestį naudingiems darbuotojams.	Darbo atlygis	Kasmet didėjantis po 20 eurų kvalifikaciją pakėlusiams darbuotojams
	Viešas pripažinimas už gerus pasiekimus	Darbuotojų pasiekimai turi būti pagarsinami..> Nuolat akcentuojami darbuotojų pasiekimai darbe..>	Darbuotojų skatinimas	Per metus suformuota moralinė skatinimo sistema
	Didesnis savarankiškumas	Atsakingose pareigose dirbantiems darbuotojams reikėtų suteikti didesnę savarankiškumą. Daugiau pasitikėti darbuotojais, leisti jiems savarankiškai priimti sprendimus	Sprendimų priėmimo galimybė	Įkurtas darbuotojų novatorių komitetas
	Piniginiai apdovanojimai	Už atliekamus darbus reikalinga skirti piniginius apdovanojimus..> Aktyviau diegti motyvacijos priemones.	Apdovanojimai	Kasmet skiriama po 1000 eurų

Pagal pateiktus informantų atsakymus galima teigti, kad siekiant išlaikyti darbuotojus analizuojamoje įmonėje yra daugiausia akcentuojamas materialinio poveikio būdas: atlyginimo didinimas, materialinių motyvacijos priemonių gausinimas. Todėl galima teigti, kad vienas svarbiausių veiksnių, kurių darbuotojų kaitos mažinimui naudoja UAB „Baltic Transline“ siejamas su materialiniu skatinimu. Tačiau kelių respondentų akcentuojamas ir moralinis skatinimas tai viešas darbuotojo nuopelnų pripažinimas ir didesnio savarankiškumo priimančias sprendimus suteikimas.

Apibendrinant ankstesnio klausimo atsakymus labai tikslinga išsiaiškinti ir motyvacijos priemonių taikymą, todėl buvo klausiama, kaip informantai vertina motyvacijos priemonių taikymą įmonėje (žr. 13 lentelė).

**13 lentelė. Motyvavimo priemonių taikymo vertinimas**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorija</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>	<b>Rodiklis</b>	<b>Rodiklio matas</b>
Motyvacijos priemonių taikymo vertinimas Moralinis skatinimas	Įvairovės siekinys	Galėtų būti geresnė motyvacijos sistema, net sporto klubas..> Norėtųsi daugiau įvairesnių priemonių..>	Sporto klubo įkūrimas	Įkurtas sporto klubas
	Materialinis skatinimas	Gerai dirbantys darbuotojai yra apdovanojami materialinėmis premijomis. Skiriamos premijos už pasiekimus darbe.	Materialinio skatinimo fondas	2000 eurų vieneriems metams
	Moralinis skatinimas	Yra renkamas geriausias darbuotojas..> Darbuotojai apdovanojami padėkomis. Organizuojamos kolektyvo ekskursijos.	Moralinio skatinimo fondas	Kelionės, Išvykos.

Motyvacijos priemonių taikymas įmonėje garantuoja darbuotojų lojalumą ir didesnę jų atsidavimą įmonei. Kaip atskleidė teorinės darbo dalies analizė, motyvacijos priemonių ir galimybių yra labai įvairių. Tačiau analizuojamoje įmonėje, nors ir įvardijant ankstesniuose atsakymuose, palankią motyvacijos sistemą, didelės šios sistemos taikymo analizės nepateikta. Todėl galima daryti prielaidą, kad iš esmės motyvacija yra sukurta didinant atlygį, nes nebuvo pateikta ir nurodyta įvairesnių ir darbuotojų lūkesčius atitinkančių vertinimų. Taip pat akcentuojamas ir moralinis atlygis bei skatinimas. Yra organizuojami geriausio darbuotojo rinkimai, padėkos. Kaip kolektyvo skatinimas organizuojamos ekskursijos. Todėl apibendrinant galima teigti, kad motyvacinė sistema įmonės vadovų vertinama palankiai. Bet akcentuojamas įvairesnių motyvacijos priemonių siekis. Todėl tikėtina, kad tokia galimybė yra, kadangi įmonė dirba pelningai, o jos pelnas iš esmės priklauso nuo darbuotojų kvalifikacijos ir darbo, kas suponuoja nuostatą, kad tinkamai dirbantys darbuotojai



turi jausti pasitenkinimą darbu, nes vienas esminių veiksnių, didinančių darbuotojų produktyvumą ir atsidavimą organizacijai yra pasitenkinimas darbu.

Pagal Žaptorių (2007), vadybos, valdymo teoretikai bei kiti specialistai pabrėžia, jog organizacijos tikslų neįmanoma pasiekti be organizacijos narių atsidavimo ir pasiaukojimo. Dėl šios priežasties įmonės vadovų tikslas yra pasiekti, kad kiekvienas bendruomenės narys sąmoningai sietų tiek savo asmeninius, tiek įmonės tikslus – jie būtų tapatūs ir įmonės darbuotojas jaustų moralinį bei dvasinį pasitenkinimą savo veikla, todėl buvo klausiama, kokie kriterijai labiausiai atskleidžia ir parodo darbuotojų pasitenkinimą darbu (žr. 14 lentelė).

**14 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimą darbu atskleidžiantys kriterijai**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorijos</b>	<b>Patvirtinantys teiginiai</b>	<b>Rodiklis</b>	<b>Rodiklio matas</b>
Pasitenkinimas darbu	Gerai kolegiški santykiai	Puikūs santykiai tarp kolegų..> Atmosfera darbo vietoje. Draugiška komanda Operatyvus darbo pasidalijimas	Darbuotojų tarpusavio santykių gerinimas	Po 3 kolektyvo išvykos per metus
	Informacijos sklaida	Dalijimasis informacija	Straipsniai internetinėje erdvėje	Kas mėnesį po vieną publikaciją internete apie įmonės pasiekimus
	Pasitenkinimas gaunamu atlygiu	Darbas malonus tada, kai yra gerai apmokamas. Gaunamas atlygis yra geriausias pasitenkinimo darbu rodiklis	Darbo atlygis	Aukštesnis nei kitose tos pačios srities įmonėse

Analizuojant informantų atsakymus nustatyta, kad labiausiai darbuotojų pasitenkinimą darbu atskleidžia geri darbuotojų tarpusavio santykiai. Vadinasi, darbuotojų sutarimas, gebėjimas pasidalinti darbu, dirbti komandoje ir jaustis reikalingu yra svarbiausias kriterijus, atskleidžiantis darbuotojų pasitenkinimą. Taip pat buvo akcentuota informacijos sklaida, kas leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai, kurie yra patenkinti darbu, apie įmonę suformuoja ir palankią informaciją.

Tačiau daugiausia informantų nurodė, kad esminis darbuotojų pasitenkinimą darbu įrodantis veiksnys yra pasitenkinimas gaunamu atlygiu. Todėl apibendrinant galima teigti, kad pasitenkinimas darbu dažniausiai gali būti vertinimas pagal materialinį jo vertinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad įgyvendinant darbuotojų perspektyvos veiksnius, akcentuotinas materialinis skatinimas, kadangi jis sudaro prielaidas darbuotojų pasitenkinimui darbu.

#### 4.2.4. ŽIV BSC adaptuoto modelio finansų perspektyva

Kaip atskleidė mokslinės literatūros analizė finansinėje perspektyvoje nagrinėjama, ar įmonės strategijos įgyvendinimas ir vykdymas teikia indėlį įmonės galutiniam tobulėjimui. Jis atspindi ilgalaikius įmonės ilgalaikius strateginius tikslus ir apima apčiuopiamus strategijos rezultatus, vertinamus tradiciniais finansiniais rodikliais. Finansiniai augimo fazės tikslai ir rodikliai atsiranda organizacijai vystantis ir augant. Tai natūraliai lemia didesnes pardavimo apimtis, naujų klientų pritraukimą, pelno didėjimą ir t. t. Palaikymo fazė gali būti apibūdinama rodikliais, įvertinančiais organizacijos efektyvumą operacijų ir kaštų valdymo kontekste. Šiuo atveju skaičiuojama investicinė grąža ir pan. rodikliai. Dažniausiai naudojami finansiniai rodikliai, įtraukti į finansinę perspektyvą, yra pajamų augimas, sąnaudos, pelno marža, grynųjų pinigų srautai, neto apyvartinės pajamos ir kt. Tačiau žmogiškų išteklių valdyme analizuojamas darbuotojų produktyvumas, įmonės investicijos į žmogiškuosius išteklius ir šių investicijų didinimą ar mažinimą. Kaip vienas svarbiausių finansinių rodiklių ŽIV yra darbuotojų produktyvumo didinimas, todėl buvo aiškinamasi, kaip įmonėje yra didinamas darbuotojų produktyvumas (žr. 15 lentelė).

15 lentelė. Darbuotojų produktyvumo didinimas

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Rodiklis	Rodiklio matas
Darbuotojų veiklos produktyvumo didinimas	Kvalifikacijos kursų organizavimas	Organizuojami kursai mokymai..> Suteikiama galimybė dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose <parama besimokantiems darbuotojams..>	Kvalifikacijos kėlimo kursų skaičius	Kiekvienam darbuotojui bent po vienerius kvalifikacijos kėlimo kursus
	Komandinis darbas	<...formuojami komandinio darbo įgūdžiai	Komandų kūrimas	Sukurtos darbo komandos projektų įgyvendinimui (po vieną projektą per vienerius metus)
	Motyvacijos skatinimas	<...dalyvavimas sporto varžybose <..skatinimas pagiriant darbuotojus raštu <dalyvavimas įvairiuose pramoginiuose renginiuose	Motyvacijos skatinimas	Darbuotojų dalyvavimas įmonės organizuojamuose renginiuose

Pagal pateiktus informantų atsakymus matyti, kad darbuotojų produktyvumo didinimas yra akcentuojamas per motyvacijos kėlimą ir skatinimą, komandinio darbo formavimą ir mokymo organizavimą. Todėl teigtina, kad darbuotojų atliekamo darbo produktyvumas priklauso nuo įmonės vidinių procesų įgyvendinimo. Ir nors pateiktuose atsakymuose dėl motyvacijos ir mokymosi nebuvo išsamiai atsakyta į klausimus, tačiau galima teigti, kad šie procesai susiję su darbuotojų veiklos įgyvendinimu. Vadinasi, UAB „Baltic Transline“ darbuotojų produktyvumas vertinamas per sistemingą jų aktyvinimą sudarant sąlygas pasijausti įmonės dalimi atstovaujant įmonę renginiuose, siekiant didesnio profesionalumo mokantis.

Taigi galima teigti, kad finansinė perspektyva yra suvokiama kaip galimybė kurti naujas darbo vietas, plėstis ir bendradarbiauti su tarptautiniais partneriais. Tokie siekiant ateityje rodo, kad įmonė didina veiklos apimtį, kas sudaro prielaidas įdarbinti vis daugiau darbuotojų. O ryšių užsienyje plėtra garantuoja naujus paslaugų vartotojus. Todėl kaip įmonės finansiniais siekiais aiškiai buvo įvardinti įmonės autoparko didinimas, apyvartos didinimas kasmet bent 30 proc. Taip pat atsiranda galimybė darbuotojams didinti atlyginimus. Vadinasi, UAB „Baltic Transline“ turi pakankamai aiškius finansinius siekius ir akcentuojamas tik veiklos apimčių didinimas, todėl teigtina, kad stabili situacija sudaro galimybes akcentuoti ne tik darbo vietų didinimą, bet ir atlygio darbuotojams didinimą, kas motyvuoja darbuotojus gerai dirbti, tuo pačiu gerinant ir įmonės situaciją.

Įmonės finansų perspektyva vertinama ir teikiant investicijas į žmogiškuosius išteklius, todėl buvo aiškinamasi, į kokias ŽIV sritis investuoja analizuojama įmonė (žr. 16 lentelė).

**16 lentelė. Investicijos į žmogiškuosius išteklius**

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai	Rodiklis	Rodiklio matas
Investicijos į žmogiškuosius išteklius	Motyvacijos priemonės	Skiriamos premijos už gerai atliekamą darbą. Sudaromos sąlygos naudotis įmonės inventoriumi asmeniniams tikslams.	Sukurtas motyvacijos priemonių fondas	2000 eurų per metus
	Mokymas	Darbuotojams, siekiantiems aukštojo išsilavinimo, dengiamos mokymosi išlaidos. Darbuotojai skatinami mokytis, suteikiamos mokymosi atostogos. Siekama, kad visi darbuotojai turėtų atitinkančią kvalifikaciją	Investicijos į mokymus	3000 eurų per metus

Įmonė gerų veiklos rezultatų pasiekia tuomet, kai dirba kvalifikuoti specialistai. Todėl UAB „Baltic Transline“ investuoja į darbuotojų kvalifikaciją, kas rodo įmonės nusistatymą, kad dirbtų tik kvalifikuoti darbuotojai.

Motyvacijos priemonių įgyvendinimą informantai taip pat priskiria finansinėms investicijoms į darbuotojus. Todėl teigtina, kad siekdama išlaikyti gerus darbuotojus, įmonė siekia patenkinti darbuotojų materialinius poreikius.

Taip pat informantai nurodė, kad yra skiriamos investicijos ir į darbuotojų mokymąsi. Kaip rodo šio klausimo ir ankstesnių atsakymai, įmonėje besimokantiems darbuotojams yra suteikiamos mokymosi atostogos, o besimokantiems pagal įmonės poreikius yra apmokamas ir mokslas.

Į klausimą, kaip yra planuojama elgtis su investicijomis į žmogiškuosius išteklius, visų informantų buvo atsakyta, kad investicijos bus skiriamos pagal darbuotojų poreikius ir įmonės galimybes.

Apibendrinant galima teigti, kad darbe analizuojama R. Kaplan ir D. Norton (1992) sukurtas modelis, kurio pagalba sukuriama įmonės veiklos sistema, verčianti organizacijos misiją ir strategiją į išsamias veiklos priemones, suteikiančias pagrindą strateginiam vertinimui ir valdymui. Tai verslo valdymo priemonė, kuri padeda matuoti, ar įmonės atliekamos smulkios operacijos yra susietos su bendraisiais tikslais vizijos ir strategijos prasme. Subalansuotų rodiklių sistemą analizavo daugelis autorių ir dažniausiai moksliniame diskurse yra išskiriamos šios 4 perspektyvos: finansinė, strateginė, vidinių procesų ir darbuotojų. Šios perspektyvos įgyvendinamos pritaikant labai įvairius rodiklius. Todėl siekiant patvirtinti mokslinės literatūros analizės rezultatus atliktas struktūruotas interviu su įmonės vadovaujančiais darbuotojais.

Atlikus UAB „Baltic Transline“ personalo vadovaujančių darbuotojų nuomonės tyrimą, nustatyta, kad UAB „Baltic Transline“ požiūris į žmogiškuosius išteklius nėra išsiskiriantis. Šioje įmonėje darbuotojai suprantami kaip įmonės pelno kūrėjai, tačiau tai dažniausiai vertinama didinant darbo užmokestį, kas vadovų nuomone, turėtų gerinti ir darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbą.

Pagal gautus tyrimo rezultatus matyti, kad įvardijama labai palanki įmonės situacija logistikos įmonių rinkoje. Patys informantai nurodo, kad įmonė yra lyderiaujanti, todėl savaime suprantama, kad finansinė perspektyva yra palanki ir sudaro galimybes aktyviai ir tinkamai išnaudoti šią sritį ŽIV-e. UB „Baltic Transline“ palanki finansinė perspektyva leidžia investuoti į darbuotojus, didinti darbo užmokestį, sudaryti palankias sąlygas jų kompetencijų ir kvalifikacijos didinimui.

Darbuotojų perspektyva UAB „Baltic Transline“ yra įprasta, įvardinant bendrais bruožais darbuotojų valdymo sritis, jų įgyvendinimą, nes vienas vadovaujantis personalo darbuotojas neatskleidė skirtingų ar išskirtinų veiklos aspektų bei žmogiškųjų išteklių išskirtinumo įmonės veikloje.

Atliekant tyrimą neišvengiamai susiduriama su problemomis, nes informantams buvo sudėtinga atskleisti kriterijus, kuriais matuojamas žmogiškųjų išteklių veiklos ir įmonės perspektyvų vertinimas, todėl atliktas tyrimas leidžia teigti, kad, žmogiškieji ištekliai – pagrindinis ir svarbiausias

organizacijos kapitalas. Tačiau organizacijos darbo jėgos kokybė daugiausia priklauso nuo žmonių, kuriuos ji pasamdo.

Apibendrinant galima teigti, kad subalansuotų rodiklių sistemos taikymas žmogiškųjų išteklių valdyme nėra reikšmingas visoms įmonėms ir visose srityse. Tokią nuostatą suformuoja tyrimo metu gauti rezultatai, kurie rodo, kad įmonės vadovaujantys darbuotojai nesureikškina teorinių modelių diegimo į įmonės valdymą. Taip pat aiškiai suformuluotos daugelio autorių nuostatos dėl subalansuotų rodiklių sistemos diegimo ir taikymo įmonėje. Pagal subalansuotų rodiklių modelio galimybę – pritaikymo galimybių įvairovę ir jos derinimą su kitomis valdymo priemonėmis galima šią sistemą vertinti kaip efektyvią įmonės valdyme, tačiau kiekviena įmonė turi nusistatyti jai reikšmingas perspektyvas ir jų taikymo sritis bei rodiklius.

#### **4.2. ŽIV BSC rodiklių žemėlapis**

Atliktas empirinis UAB „Baltic Transline“ vadovų nuomonės tyrimas atskleidė, kad aiškinantis strateginius įmonės siekius, informantų akcentuojama įmonė, užimanti lyderio pozicijas.

Kaip vienas esminių siekių ir tikslų yra siekis sukurti patrauklų darbdavio įvaizdį. Šiam tikslui informantų įvardinti keli rodikliai:

- kasmet gaunamas respublikinis įvertinimas už įvairius veiklos pasiekimus,
- dėl geresnių darbo sąlygų išeina 3 darbuotojai per metus,
- Altmano koeficientas daugiau nei 3,
- naudojamos įvairios reklamos rūšys.

Pagal šiuos strateginių rodiklių matavimus matyti, kad siekiant įgyvendinti įmonės lyderio strategiją yra siekiama aktyviai dalyvauti rinkoje ir už veiklą gauti kasmetinius apdovanojimus, kas tinkamai parodytų lyderio pozicijos siekį. Lyderiavimas rinkoje turėtų užtikrinti ir finansinį stabilumą, kas įmonėje yra matuojama pagal Altmano modelį. Matyti ir siekis būti žinomiems skleidžiant įvairiarūšę reklamą bei remiant renginius, kas užtikrintų įmonės žinomumą.

Tikslus stabilumas ir finansinė gerovė leidžia įmonės vadovams numatyti ir strategines perspektyvas po 5 metų. Jas įvertinant matyti, kad bus siekiama įsigyti naujus automobilius, steigti naują padalinį ir naujas darbo vietas. Todėl apibendrinant galima teigti, kad šiandieninė lyderio pozicija leidžia numatyti stiprias strategines perspektyvas.

Vidinių procesų perspektyva analizuojamoje įmonėje išreikšta vertinant įmonės galimybės užtikrinti darbuotojų kvalifikacijos ir tobulinimosi siekius, kaitos mažinimą, motyvavimą, darbuotojų pasitenkinimą darbu kas įmonėje išreikšta šiais matais:

- Per vienerius metus sukurta darbuotojų kvalifikacijos kėlimo sistema;
- Per vienerius metus įdiegti po vieną motyvavimo priemonę;

- Administracijos darbuotojų anglų kalbos mokėjimas ne žemesnis kaip B1 lygiu;
- Baigti kompiuterinio raštingumo kursai;
- Kiekvienas priimamas darbuotojas turi turėti nors žemiausią kvalifikacinę kategoriją;
- Kasmet didėjantis po 20 eurų darbo atlygis kvalifikacija pakėlusiems darbuotojams;
- Per metus suformuota moralinė skatinimo sistema;
- Įkurtas darbuotojų novatorių komitetas;
- Kasmet skiriami po 1000 eurų darbuotojų apdovanojimams;
- Įkurtas sporto klubas;
- Sukurtas 2000 eurų kasmetinis skatinimo fondas;
- Po 3 kolektyvo išvykos per metus;
- Kas mėnesį po vieną publikaciją internete apie įmonės pasiekimus;
- Darbo atlygis aukštesnis nei kitose tos pačios srities įmonėse.

Pagal informantų įvardintus matus pastebima, kad siekiant įgyvendinti vidinių įmonės procesų perspektyvą akcentuojama darbuotojų kvalifikacija, akcentuojant ir administracijos kompetencijas. Taip pat labai svarbia sritimi išlieka motyvavimo sistemos pertvarkos ir siekis tiek moralinėmis tiek materialinėmis priemonėmis skatinti darbuotojus. Darbuotojų pasitenkinimas įgyvendinamas mokant aukštesnį darbo atlygį, įmonės pasiekimus paskelbiant internete.

Finansinė perspektyva įgyvendinama akcentuojant darbuotojų veiklos produktyvumą ir įmonės finansines galimybes. Šiems tikslams įgyvendinti nurodomi tokie matai:

- Kiekvienam darbuotojui nors po vienus kvalifikacijos kėlimo kursus per metus;
- Sukurtos darbo komandos projektų įgyvendinimui (po vieną projektą per vienerius metus);
- Darbuotojų dalyvavimas įmonės organizuojamuose renginiuose;
- Per metus nei vieno teismo proceso;
- Kasmet užmegzti ryšiai su naujomis įmonėmis užsienyje;
- Motyvavimo priemonėms 2000 eurų per metus
- Mokymams 3000 eurų per metus

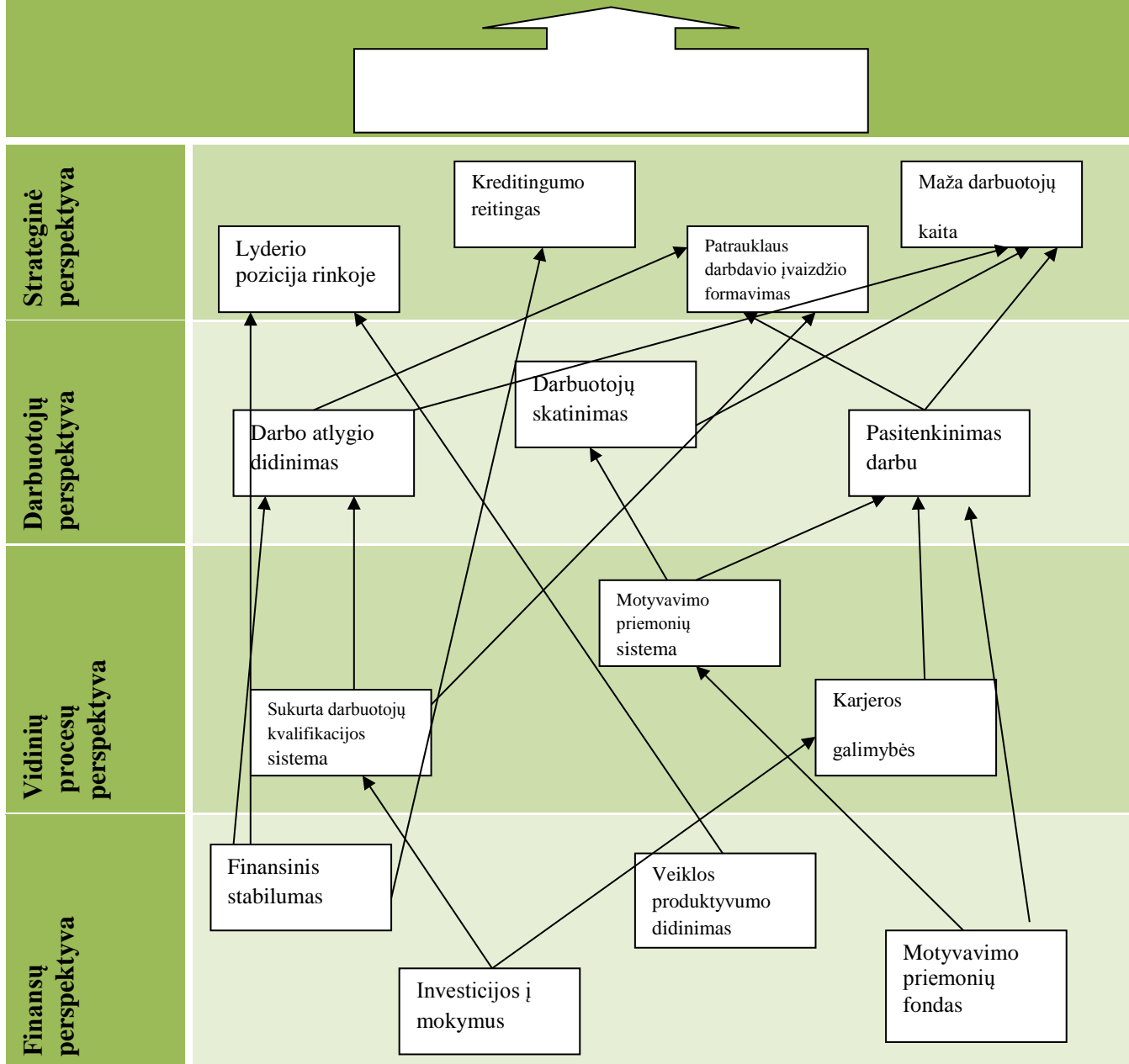
Pagal pateiktus matus finansinei perspektyvai suponuojama nuostata, kad tinkamas įmonės darbas ir gaunamas pelnas gali užtikrinti įmonės galimybes sudaryti darbuotojams galimybę skelti kvalifikaciją ir atnaujinti motyvavimo sistema bei sudaryti galimybes darbuotojams mokytis.

Pagal pateiktus informantų atsakymus, išskirtus rodiklius ir jų matus galima sudaryti įmonės strateginį žemėlapią pagal subalansuotų rodiklių metodą (žr. 6 pav.).

## STRATEGINIS ŽEMĖLAPIS

**Įmonės strateginiai tikslai per ateinančius 5 metus:**  
**Pagrindinis tikslas: Išlaikyti lyderio poziciją rinkoje**

1. Automobilių parko plėtra
2. Padalinio užsienyje atidarymas
3. Naujų klientų plėtra
4. Naujų darbo vietų steigimas
5. Apyvartos didinimas
6. Pelningumo didinimas



**6 pav. Strateginis žemėlapis**

Sudaryta darbo autorės

Analizuojamos įmonės finansinės perspektyvos rodikliai lemia darbuotojų bei strateginę perspektyvas. Finansinis įmonės stabilumas leidžia didinti darbuotojų darbo užmokestį ir užimti lyderio pozicijas rinkoje. Įmonė, investuojanti į mokymus sudaro galimybes sukurti

darbuotojų kvalifikacijos sistema, kuomet darbuotojai gali kelti kvalifikaciją ir tuo pačiu atsiranda karjeros galimybės. Veiklos produktyvumo didinimas lemia ir rinkos lyderio pozicijas. Todėl suprantama, kad įmonė, kurioje dirba atsidavę darbuotojai, kurie nuolat siekia kvalifikacijos užtikrina, kad įmonė būtų finansiškai stipri. Motyvavimo priemonių fondas leidžia sukurti įmonėje motyvavimo priemonių sistemą ir lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Todėl teigtina, kad finansų perspektyva užtikrina ir padeda pagrindus kitoms trimis perspektyvoms, kas suponuoja nuostatą, jog viena perspektyva lemia kitas modelio perspektyvas.

Vidinių procesų perspektyva įgyvendinama sukuriant darbuotojų kvalifikacijos sistemą, motyvavimo priemonių sistemą bei karjeros galimybes. Darbuotojų kvalifikacijos sistema įmonėje lemia darbo atlygio didinimą ir padeda formuojant patrauklų darbdavio įvaizdį, kadangi ne kiekvienoje įmonėje yra skiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų kvalifikacijai. Motyvavimo priemonių sistema leidžia skatinti darbuotojus ir lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Todėl teigtina, kad vidiniai įmonės procesai siejami su darbuotojų gerove ir pasitenkinimo darbu.

Darbuotojų perspektyva įgyvendinama siekiant didinti darbo atlygį, skatinti darbuotojus ir didinant pasitenkinimą darbu. Darbo atlygio didinimas turi įtakos patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimui bei mažai darbuotojų kaitai, kas leidžia išlaikyti savo kvalifikuotus ir gerai dirbančius darbuotojus.

Strateginė įmonės perspektyva įgyvendina akcentuojant lyderio poziciją rinkoje, kreditingumo reitingą, patrauklaus darbdavio įvaizdžio formavimą ir mažą darbuotojų kaitą. Visos perspektyvos yra nukreiptos į pagrindinį įmonės strateginį tikslą – išlaikyti lyderio poziciją rinkoje.

Apibendrinant galima teigti, kad ŽIV BSC modelio pagalba galima įvertinti darbuotojų indėlį į įmonės veiklą, sureguliuoti esminius ŽIV aspektus, numatyti tikslinius rodiklius ir siekti darbuotojų pasitenkinimo darbu, kad būtų galima išsaugoti savo kvalifikuotus darbuotojus.



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad subalansuotų rodiklių modelis leidžia įvertinti visas reikšmingas sritis įmonės valdyje ir susieti atskirų sričių tikslus į vieną visumą. Šio modelio taikymo pagalba žmogiškųjų išteklių valdyje atsiranda įmonės integralumo galimybė. Žmonių išteklių strateginis valdymas analizuojamas daugelio mokslininkų, yra sukuriami įvairūs modeliai ir strategijos, tačiau jas reikalinga pritaikyti pagal įmonės veiklos pobūdį. Būtent žmogiškųjų išteklių valdymas leidžia įmonei susikurti misiją, viziją, numatyti siektinus tikslus ir uždavinius.
2. R. Kaplano ir D. Nortono pagrįstas subalansuotų rodiklių modelis suformavo įmonės kontrolės sistemą keturių aspektų pagrindu. Šie aspektai yra finansų, strateginė, vidinio augimo bei darbuotojų perspektyvos. BSC metodo sistema leidžia gauti grįžtamąjį ryšį ir iš vidinių verslo organizavimo procesų, tiek išorinius veiklos rezultatus tam, kad būtų galima nuolat tobulinti savo įmonės veiklos rezultatus, nes įmonė gali pažvelgti į save pagal keturias perspektyvas; vartotojų, finansinės, vidinių verslo procesų, mokymosi ir inovacijų diegimo sričių. Šių sričių vertinimas ir analizė sudaro galimybes surinkti duomenis, išanalizuoti gautus rezultatus ir priimti reikšmingus veiklos sprendimus. ŽIV šis metodas įgyvendinamas įvertinant finansinius pokyčius, darbuotojų veiklą, kuri tenkintų klientų lūkesčius, pačių darbuotojų augimo perspektyvas ir vidinius personalo valdymo procesus.
3. Atlikus empirinį UAB „Baltic Transline“ vadovų nuomonės tyrimą parengtas ŽIV BSC modelis, kurį sudaro 4 dedamosios: strateginė, vidinių procesų, darbuotojų ir finansų perspektyva. Siekiant įgyvendinti 5 metų strateginius tikslus įmonėje bus siekiama išlaikyti lyderio poziciją rinkoje, padidinti pelningumą, mažinti darbuotojų kaitą. Vidinių procesų perspektyva įgyvendinama sukuriant darbuotojų kvalifikacijos sistemą, motyvavimo priemonių sistemą ir administracijos darbuotojų kvalifikaciją. Darbuotojų perspektyva įgyvendinama didinant darbo atlygį, sukuriant darbuotojų skatinimo sistemą, kas lems didesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu. Finansinė perspektyva įgyvendinama siekiant finansinio stabilumo, investuojant į darbuotojų mokymus ir motyvavimo priemonių fondą. Sudaromos galimybės organizuoti kvalifikacijos kėlimo kursus, siekiant, kad kiekvienas darbuotojas turėtų galimybę bent kartą per metus kelti kvalifikaciją.
4. Atliktas empirinis personalo darbuotojų nuomonės tyrimas atsikleidė, kad UAB „Baltic Transline“ savo įmonės strateginius tikslus sieja su įmonės plėtra, autoparko didinimu, naujų filialų užsienyje steigimu, todėl žmogiškieji ištekliai yra labai svarbūs. Pagal ŽIV BSC modelio perspektyvas tikslingai įgyvendinant visų keturių dedamųjų strategijas ir rodiklius galima pasiekti palankių darbo rezultatų, kadangi atsižvelgiama į visas veiklos sritis.

Pagal gautas darbo išvadas galima teikti šias rekomendacijas:

- Aktyvinti darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos savianalizę akcentuojant darbuotojų ir organizacijos poreikius siekiant užtikrinti tinkamą kvalifikacijos kėlimo sistemą įmonėje;
- Įgyvendinti įmonės ŽIV pagal išskirtus strateginiame žemėlapyje rodiklius;
- Didinti darbuotojų produktyvumą nustatant pajamas, tenkančias vienam darbuotojui;

## LITERATŪRA

1. Armstrong M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice* (10 th edn). London: Kogan Page.
2. Armstrong M., Murlis H. (2007). *Reward Management a handbook of remuneration strategy and practice*. 5 TheKoganpage. Prieiga per internetą <http://www.amazon.com/Reward-Management-Handbook-Remuneration-Strategy/dp/074943984X>
3. Adamonienė R., Ruibytė L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Management theory and studies for rural business and infrastructures development*, Nr. 5(24). *Research papers*, Nr. 5(24), p. 74 - 82
4. Armstrong M., (2012). *Handbook of Human Resource Management Practice*. 12 th edition. Kogan Page, Prieiga per internetą [http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=kxa\\_qKxclqoC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Armstrong,+M.+Armstrong%E2%80%99s+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice.+12th+edition.+Kogan+Page,+2012.&ots=46qhA0XzTo&sig=SRV7cQvqR\\_NKpJICVCe1Ug9hqwc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=kxa_qKxclqoC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Armstrong,+M.+Armstrong%E2%80%99s+Handbook+of+Human+Resource+Management+Practice.+12th+edition.+Kogan+Page,+2012.&ots=46qhA0XzTo&sig=SRV7cQvqR_NKpJICVCe1Ug9hqwc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
5. Appleby R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
6. Astrauskaitė S., Daugvilienė D., Ruževičius J. (2015). Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas. *Verslo ir teisės aktualijos*, Nr. 10, p. 2 – 17.
7. Bacevičiūtė A., Juknevičienė V. (2009). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(14), p. 13 – 24.
8. Bakanauskienė, I.(2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
9. Bakanauskienė I., Bendaravičienė R., Krikštolaitis R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 22 (3), p. 78 – 96.
10. Baležentis A. (2008). Inovatyvių mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, p. 97 – 104.
11. Batt R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, Nr. 45 (3), p. 587 – 597.
12. Becker B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S. and Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, Vol. 36 No.1, 39-47.

13. Beržinskienė D., Raziulytė S. (2012). Darbo našumo ir darbo užmokesčio tarpusavio priklausomybės vertinimas Lietuvos pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2(26), p. 33 – 41.
14. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. I dalis. Klaipėda.
15. Brazaitytė E. (2008). Prieiga per internetą Kaip skatinti darbuotojus?. <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/13/1/0/1/article/139/kaip-skatinti-darbuotojus> [Žiūrėta 2015 - 12 -18].
16. Brown J. N. (2011). *The Complete Guide to Recruitment. A Step-by-step to Selecting, Assessing and Hiring the Right People*. KoganPage.
17. Bručkutė R., Paužuolienė J., Docienė V., Vaitiekus A. (2012). Uždarosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams. *Vadyba*, Nr. 19(2), p. 29 – 41.
18. Boselie P., Dietz G., Boon C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, Nr. 15 (3), p. 67 – 94.
19. Chuang Li Min., Chun-Chu Liu, Wen-Chia Tsai (2014). A typology and assessment of human resources performance in the financial services industry: The human resources scorecard perspektyve. *Journal of Information and Optimization Sciences*, No. 19, p. 37 – 41.
20. Černiauskienė N. (2011). Sisteminis viešojo sektoriaus institucijų veiklos valdymo tobulinimas taikant vadybos kokybės metodus. *Management theory and studies for rural business and infrastructured evelopment*. Nr. 3 (27), p. 49 – 57.
21. Česnyienė R., Stankevičienė A., Jurgaitytė N. (2015). Žmogiškųjų išteklių padalinys informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai*, Nr. 71, p. 84 – 96.
22. Daunorienė A., Zdanytė K., Žekevičienė A. (2007). Subalansuotų veiklos įsivertinimo rodiklių panaudojimas aukštojo mokslo institucijos strategijos valdymui. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 12, p. 1001-1008.
23. Davulis T. Lietuvos darbo teisės modernizavimo perspektyvos. *Jurisprudencija*, Nr. 8 (110), p. 27 – 33.
24. Dessler G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
25. Dobrovic Ž., Tomičič M., Vrček N. (2008). Towards an Effective e-governments: implementations of a Balanced Scorecard in the Public Sector. *Intelektinė ekonomika*, Nr. 1(3), p. 7 – 17.
26. Gimžauskienė E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Mokslo monografija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
27. Gižienė V., Barkauskas V. (2010). Intelektinio kapitalo svarba universitetų valdymui. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15, p. 498 – 504.

28. Gražulis V. (2012). Darbuotojų socializacija Lietuvoje; dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.*, Nr. 3(27), p. 145 – 155.
29. Griškevičienė N. (2008). Atrankos metodų patikimumas ir galimi pavojai. Prieiga per internetą <http://www.manager.lt/blog/articles/view/atrankos-metodu-patikimumas-ir-galimi-pavojai>
30. Gustas E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 5, p. 65 – 70.
31. Indrašienė V., Merfeldaitė O., Petronienė O. (2008). Šiuolaikinių vadybinių funkcijų taikymas organizuojant mokyklos veiklą. Mokslinio tyrimo ataskaita. Panevėžys; Vilnius. [Žiūrėta: 2015-12-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.psc.panevezys.lm.lt/dokumentai/ataskaita2008.doc>
32. Ilgūnaitė M., Jackutė I., Girkantaitė E. (2011). Darbo našumo nekilnojamojo turto įmonėse didinimo galimybės naudojant paieškos robotus, balso analizę ir rekomendacijų teikimo sistemą. 14-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ 2011 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys. Prieiga per internetą [http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/793/1/35\\_Ilgunaite,%20Jackute,%20Girkantaite\\_S6.pdf](http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/793/1/35_Ilgunaite,%20Jackute,%20Girkantaite_S6.pdf)
33. Išoraitė M. (2008). The balanced scorecard method: from theory to practice. *Intelektinė ekonomika*, Nr. 1(3), p. 18-28.
34. Išoraitė M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 3(1), p. 31 – 58.
35. Jagminas J., Pikturnaitė I. (2008). Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, p. 80 – 96.
36. Kaplan R. S., Norton D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action.* – Boston: Harvard business school press.
37. Kasiulis J., Barvydienė N. (2005). *Vadovavimo psichologija.* Kaunas: Technologija.
38. Kardelis K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* Šiauliai: Liucijus.
39. Klinger D., Nalbandian J. (2003). *Public Personnel Management: Contexts and Strategies.* New Jersey.
40. Klupšas F. (2009). Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai.* 2009. Nr. 19 (4), p. 4 – 15.

41. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I. (2010). The Role of Human Resources and their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Inžinerine ekonomika*, Nr. 5 (60), p. 78-84.
42. Kolodziejczyk-Olczak I., Feliniak U. (2005). The balanced scorecard and managing human resources – the case of employ eeremuneration. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 36, p. 19 – 31.
43. Kumpikaitė V. (2007). Human Resource Development In the Knowledge Society. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2(9), p. 122 – 127.
44. Labanova L. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 10(3), p. 233 – 246.
45. Levanaitė R., Raubickas L. (2010). Personalo kaitos mažinimo galimybių tyrimas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 1(26), p. 104 – 114.
46. Luobikienė I.(2008).*Sociologija. Bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
47. Luobikienė I.(2007).*Sociologinių tyrimų metodologija*. Mokojoji knyga. Kaunas: Technologija.
48. Mačerinskienė I., Bartuševičienė I. (2012). Įmonės intelektualio kapitalo vertinimo modelio taikymo ypatumai. *Bussiness systems and economics*. Nr. 2(2), p. 95 – 106.
49. Mačiulaitis R.(2012). Sveikatos priežiūros įstaigų verslumo analizė per žmonių išteklių valdymą. *Sveikatos mokslai*, Nr. 4, p. 70 – 77.
50. Marcinkevičiūtė L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 34, p. 77 – 92.
51. Mello J. A. (2005). Strategic resource management. 2 nd Edition. South Western. Prieiga per internetą <http://www.amazon.com/Strategic-Human-Resource-Management-InfoTrac/dp/0324290438>
52. Mintzberg H., Quin J. B., Voyer J. (1995). *Strategy process*. Prectice Hall.
53. Morkevičius V., Telešienė A., Žvaliauskienė G. (2008). Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas. Prieiga per internetą [http://www.lidata.eu/files/mokymai/NVivo/KKDA\\_20080914\\_esf'ui.pdf](http://www.lidata.eu/files/mokymai/NVivo/KKDA_20080914_esf'ui.pdf)
54. Nazelskis E. (2010). Profesinio informavimo ir konsultavimo priemonių taikymas darbuotojų kaitai mažinti. *Profesinio orientavimo tyrimai*, Nr. 19, p. 116-130.
55. Nazelskis E., Laurinaitis A. (2014). Nuo profesinio orientavimo švietimo sistemoje programos nacionalinės profesinio orientavimo programos link. *ACTA PAEDAGOGICA VILNENSIS*, Nr.33, p. 60 – 78.

56. Niven P. R. (2003). *Balanced Scorecard: step-by-step for government and non-profit agencies*. – Hoboken New Jersey: JohnWiley&Sons, Inc.
57. Paauwe J., Richardson R. (1997). Publishing models and article dates explained. *The international Journal of human Resource*, Nr. 8(3). Prieiga per internetą <http://www.tandfonline.com/doi/ref/10.1080/095851997341621> [Žiūrėta 2015-11-20].
58. Petkevičiūtė N. (2013). *Karjeros valdymas: organizacinė perspektyva*. Mokomoji knyga. Kaunas, VDU
59. Piktornaitė I. (2009). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba*, Nr. 14(2), p. 119 – 126.
60. Piktornaitė I. (2013). Savivaldybių administracijų žmogiškųjų išteklių valdymo teisinio reglamentavimo vertinimas strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos aspektu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1(29), p. 114–125.
61. Pilkauskaitė-Valickienė R., Valickas A., Sinkevič B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje. *Socialinis darbas*, Nr. 6(2), p.
62. Pruskus V. (2004). Sociologija. Vilnius
63. Popovas V. (2014). Kelių transporto įmonės veiklos vertinimo ekonominio efektyvumo kompleksinio vertinimo modelio taikymo galimybės. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 33, p. 7-16.
64. Pučkutė G., Gumbakytė S. (2010). Strateginiai sprendimai finansinės krizės laikotarpiu. Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų išvalgos. Studentų mokslinė-praktinė konferencija. Prieiga per internetą <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.8505&rep=rep1&type=pdf#page=1>
65. Rosinaitė V. (2008). Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų careerdevelopment kompetencijos: subjektyvus jų įsisavinimo lygio ir ugdymo poreikio įvertinimas. *Filosofija. Sociologija*, T. 19, p. 63 – 71
66. Rosinaitė V. (2010). Karjeros sampratos konstravimas Lietuvoje. 2010, Vilniaus universitetas. Lietuvos Socialinių tyrimų centras. Prieiga per internetą [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D\\_20100517\\_160707-06398/DS.005.1.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100517_160707-06398/DS.005.1.01.ETD)
67. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
68. Savanevičienė A., Stukaitė D., Šilingienė V. (2008). Development of strategic individual competences. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 3, p. 81 – 88.
69. Savanevičienė A., Stankevičiūtė Ž. (2010). The Models Exploring the “BlackBox” between HRM and Organizational Performance. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 21(4), p. 424-436.

70. Stancikienė A. (2009). Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas* Nr. 29, p. 107-112.
71. Stankevičienė A., Korsakienė R., Liučvaitienė A. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo teoriniai ir praktiniai aspektai: Lietuvos telekomunikacijų sektoriaus atvejis. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 10(4), p. 276 – 284.
72. Stoner A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2003). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
73. Stoškus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
74. Sudnickas T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 12, p. 38 – 45.
75. Tidikis R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius
76. Vaičekauskaitė R. (2014). Intelektinis kapitalas kaip mokslo ir verslo bendradarbiavimo stiprinimo potencialas. *Tiltai*, Nr. 3, p. 1 – 16.
77. Valackienė A. (2005). Profesinės karjeros procesas: teoriniai aspektai. Prieiga per internetą <http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidiny/Valackiene1.pdf> [Žiūrėta 2015-12-18].
78. Večerskienė G., Valančienė L. (2008). Universitetų veiklos vertinimo metodikos kūrimo aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 13, p. 98 – 106.
79. Vienažindienė M. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymas virsmo iš viešojo administravimo į naująją viešąją vadybą kontekste: teorinis ir praktinis aspektai. *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 14, p. 641 – 648.
80. Viningienė D., Ramanauskas J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 33 (4), p. 104 – 112.
81. Viningienė D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional formations and development studies*, Nr. 1(6), p. 161 – 170.
82. Ulrich, D., Brockbank, W. (2007). *Personalo vadyba: vertės pasiūlymas*. Vilnius: UAB Verslo žinios.
83. Žaptorius J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija.*, Nr. 4, p. 105-117.
84. Žiogelytė L. (2010). Darbo užmokesčio vertinimas Lietuvos darbo rinkoje. *Mokslas – Lietuvos ateitis*. T.2, p. 119-125.
85. Žukauskas L. (2013). Vadybos metodas BALANCED SCORECARD- ką pateikti LVPA? Prieiga per internetą [che.googleusercontent.com/search?q=cache:5Cx192pWi0AJ:194.110.220.133/Mokomoji/S](http://che.googleusercontent.com/search?q=cache:5Cx192pWi0AJ:194.110.220.133/Mokomoji/S)



kaidr%25C4%2597s%2520(2013%2520m.%2520bir%25C5%25BEelio%252010%2520d.)/  
Vadybos%2520metodas%2520Balance

86. Žukauskaitė I. (2008). Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 48, p. 153-169.

# **PRIEDAI**

## INTERVIU PROTOKOLAS

	<b>Klausimas/Atsakymas</b>
1.	Kaip vertinate įmonės bendrą situaciją logistikos įmonių rinkoje?
2.	Kokias įmonės perspektyvas rinkoje matote po 5 metų?
3.	Kokie strateginiai rodikliai labiausiai akcentuojami įmonės veikloje?
4.	Kaip formuojate patrauklų darbdavio įvaizdį rinkoje?
5.	Apibūdinkite kokia yra ŽIV situacija įmonėje? Kokios ŽIV funkcijos įgyvendinamos?
6.	Kokie kriterijai turi svarbos darbuotojų priėmimo ir atleidimo procese?
7.	Ar svarbus rodiklis investicijos į mokymus? Kodėl? Kokio dydžio šios investicijos turėtų būti?
8.	Kaip siekiate mažinti darbuotojų kaitą?
9.	Kaip vertinate darbuotojų motyvacijos priemonių taikymą įmonėje?
10.	Kokie kriterijai labiausiai parodo darbuotojų pasitenkinimą darbu?
11.	Kaip didinate darbuotojų produktyvumą?
12.	Kaip vertinate įmonės finansinę situaciją?
13.	Į kokias ŽIV sritis investuoja įmonė
14.	Ar planuojate investicijų į personalą didinimą?