



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

**Karolina Pavlavičienė**

**ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRINCIPAI ĮGYVENDINANT  
INOVACIJŲ STRATEGIJĄ**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė prof. dr. Asta Savanevičienė**

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRINCIPAI ĮGYVENDINANT  
INOVACIJŲ STRATEGIJĄ**

**Žmonių išteklių vadyba (kodas 621N60005)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**.....  
(parašas)

Karolina Pavlavičienė V MŽIV-5  
2017 m. gegužės 10 d.

**Vadovė**.....  
(parašas)

Prof. dr. Asta Savanevičienė  
2017 m. gegužės 10 d.

**Recenzentė**.....  
(parašas)

Prof. Violeta Šilingienė  
2017 m. gegužės \_\_\_ d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Karolina Pavlavičienė

---

Žmonių išteklių vadyba, kodas 621N60005

---

Baigiamojo magistro darbo „Žmonių išteklių valdymo principai įgyvendinant inovacijų strategiją“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 10 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Karolinos Pavlavičienės** baigiamasis magistro darbas tema „Žmonių išteklių valdymo principai įgyvendinant inovacijų strategiją“ 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.

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Karolina, Pavlavičienė. Principles of the Human Resources Management for the Implementation of Innovation Strategy.  
Master's Final Thesis in Title of Human Resource management / supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: human resources management, principles, innovation strategy, organization

Kaunas, 2017. 64 p.

## SUMMARY

Every organisation seeks to get higher income, be the leader in a market and offer the best quality services or products. In order to achieve these objectives every organisation needs to control every aspect of its organisation, that means, that every process needs to be planned and coordinated with each other. Today a lot of business companies deals with world wide competition which increases rapidly, to deal with that, organisation needs to find a new alternative products and make innovations faster than their competitors. In order to compete in a market, a organisation needs to be flexible and innovative. Innovations are the main tool if you want to compete in the market. A number of world known business companies tries to change the work orientated business strategies to the knowledge orientated business strategies, because it allows to create higher added value. Challenges and changes, that a company faces, are closely related with people working in a organisation, that's why the effectiveness of a organisation is a result of good capability to control human resources. Human resource management as a function was created for strategic purposes, where all the ideas, perspectives and knowledge are shared with the other companies strategical units in order to find the best strategy. Human resource management is an active power of reconstruction and a decisive factor in processes, because reconstruction success is determined by the employers initiative and their preparation. During the intensive competition time, when the effectiveness of the work and the changes related to the innovation has to be at the highest level, the importance of the human resource management highly increases. The reason for this is that when the business company strategy changes, human resource management methods and strategy also needs to change. That is why there is a special need to talk about human resources management principles, which needed to follow in order to implement innovation strategy in organisation.

**The object** – human resource management principles

**Master's final thesis main aim:** define the main principles of the Human Resources Management for the Implementation of Innovation Strategy.

In order to achieve the aim, **it is examined such tasks:**

1. determine the requirements of the organisations innovation strategy for human resource management;

2. form human resource management principles, which are used to implement innovation strategy;
3. prepare research methodology regarding main principles of the human resource management for the implementation of innovation strategy;
4. investigate human resource management principles usability for the implementation of innovation strategy.

**Results:** qualitative study was made and the results confirmed the usability of the created model in investigated organisations. The concept of the model is that different kind of innovation strategy requires different human resource management principles was also approved. It is very important to understand, that success of accomplishing these principles are not only determined by human resource management, but also by the organisation view and preparation for changes.

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	8
ĮVADAS.....	9
1. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO IR INOVACIJŲ STRATEGIJOS SĄVEIKOS PROBLEMINĖ ANALIZĖ.....	11
1.1. Žmonių išteklių valdymo svarba organizacijos inovacijų strategijoje .....	11
1.2. Žmonių išteklių valdymo ir inovacijų sąsajos mokslinėje literatūroje .....	14
2. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINANT INOVACIJŲ STRATEGIJĄ TEORINIAI SPRENDIMAI .....	19
2.1. Žmonių išteklių valdymas įgyvendinant inovacijų strategiją .....	19
2.1.1. Inovacijų strategijos tipai .....	19
2.1.1.1. Inkrementinė inovacijų strategija .....	22
2.1.1.2. Radikali inovacijų strategija .....	23
2.1.2. Inovacijų strategijos keliami reikalavimai žmonių išteklių valdymui .....	26
2.2. Žmonių išteklių valdymo pagrindinių praktikų principai įgyvendinant inovacijų strategiją .....	29
2.3. Žmonių išteklių valdymo principų modelis įgyvendinant inovacijų strategiją .....	32
3. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINANT INOVACIJŲ STRATEGIJĄ RAIŠKOS TYRIMO METODIKA.....	36
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai .....	36
3.2. Tyrimo dizainas .....	36
3.3. Tyrimo duomenų rinkimas ir analizės metodai .....	39
4. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINANT INOVACIJŲ STRATEGIJĄ RAIŠKOS TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA .....	41
4.1. Išlaikymo / pritraukimo principas.....	42
4.2. Prisitaikymo / išskirtinumo principas .....	45
4.3. Orientacijos į procesus / orientacijos į rezultatus principas .....	47
4.4. Komandiškumo / lyderystės principas.....	51
4.5. Žmonių išteklių valdymo principų raiškos tyrimo rezultatų diskusija .....	54
IŠVADOS.....	58
LITERATŪRA.....	60
PRIEDAI.....	65

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmonių išteklių valdymo vaidmuo organizacijos strategijoje.....	13
2 pav. Pagrindinės inovacijų diegimo reikšmės organizacijai .....	20
3 pav. Žmonių išteklių valdymo praktikos įgyvendinant radikalią inovacijų strategiją .....	24
4 pav. Pagrindinės žmonių išteklių valdymo praktikos.....	27
5 pav. Žmonių išteklių valdymo principų modelis, įgyvendinant inovacijų strategiją .....	33
6 pav. Žmonių išteklių valdymo principas, įgyvendinant inovacijų strategiją darbuotojų planavime ir atrankoje .....	42
7 pav. Žmonių išteklių valdymo principas, įgyvendinant inovacijų strategiją darbuotojų ugdyme .....	45
8 pav. Žmonių išteklių valdymo principas, įgyvendinant inovacijų strategiją atlygio sistemoje .....	48
9 pav. Žmonių išteklių valdymo principas, įgyvendinant inovacijų strategiją darbo organizavime.....	51

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Inovacijų strategijos apibrėžimai.....	19
2 lentelė. Organizacijos inovacijų strategijos keliami reikalavimai žmonių išteklių valdymui.....	28
3 lentelė. Žmonių išteklių valdymo principai įgyvendinant inovacijų strategiją.....	32
4 lentelė. Žmonių išteklių valdymo principų aprašas.....	34
5 lentelė. Tyrimo metodikos detalizavimas.....	37
6 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai ir jų pagrindimas.....	38
7 lentelė. Tyrime dalyvavusių organizacijų požymiai.....	39
8 lentelė. Tyrime dalyvavusių organizacijų vyraujantis inovacijų profilis.....	41
9 lentelė. Žmonių išteklių valdymo principo, įgyvendinant inovacijų strategiją darbuotojų planavime ir atrankoje, raiškos vertinimas.....	44
10 lentelė. Žmonių išteklių valdymo principo, įgyvendinant inovacijų strategiją darbuotojų ugdyje, raiškos vertinimas.....	47
11 lentelė. Žmonių išteklių valdymo principo, įgyvendinant inovacijų strategiją atlygio sistemoje, raiškos vertinimas.....	50
12 lentelė. Žmonių išteklių valdymo principo, įgyvendinant inovacijų strategiją darbo organizavime, raiškos vertinimas.....	53



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Kiekviena organizacija siekia gauti kuo didesnę pelną, užimti kuo didesnę rinkos dalį ar teikti kuo geresnes paslaugas. Siekiant tai įgyvendinti organizacijų veikla turi būti valdoma, o tai reiškia, kad joje vykstantys procesai turi būti iš anksto planuojami ir derinami tarpusavyje. Daugelis organizacijų šiandien susiduria su vis didėjančia pasauline konkurencija, kuri reikalauja, jog organizacijos ir jų gaminami produktai reguliariai pasikeistų. Siekiant išsilaikyti konkurencinėje rinkoje, organizacijos privalo gebėti būti lanksčios ir inovatyvios. Inovacijos yra laikomos esminiu įrankiu siekiant konkuruoti rinkoje. Daugelis pasaulio gamybos organizacijų stengiasi pakeisti darbu imlias verslo strategijas į imlias žinioms, nes tai leidžia sukurti didesnę pridėtinę vertę (Tan ir Nasurdin, 2011). Iššūkiai ir pokyčiai, su kuriais susiduria organizacija, susiję su joje dirbančiais žmonėmis, todėl veiklos efektyvumą pirmiausia lemia gebėjimas valdyti žmogiškuosius išteklius. Žmonių išteklių valdymo funkcija buvo sukurta kaip strateginis vaidmuo, kuris dalijasi idėjomis, perspektyvomis ir žiniomis su kitais įmonės struktūriniais vienetais, siekiant bendros strategijos (Sani ir Maharani, 2015). Žmonių išteklių valdymas yra aktyvioji pertvarkos jėga ir lemiamas daugelio procesų veiksnys, nes nuo darbuotojų pasirengimo pertvarkai ir iniciatyvos priklauso pertvarkos sėkmė. Intensyvios konkurencijos metu, kada būtini nuolatiniai pokyčiai ir veiklos efektyvumo augimas, stipriai išauga žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos adaptavimo svarba, nes keičiantis įmonės strategijai turi keistis ir žmonių išteklių valdymo strategijai taikomi metodai bei priemonės (Jagminas ir Pikturnaitė, 2009). Todėl atsiranda vis svarbesnis poreikis kalbėti apie žmonių išteklių valdymo principus, kuriais reikia vadovautis įgyvendinant inovacijų strategiją organizacijoje.

**Tyrimo objektas** – žmonių išteklių valdymo principai.

Magistro baigiamojo darbo **tikslas** – apibrėžti žmonių išteklių valdymo principus įgyvendinant inovacijų strategiją.

### **Darbo uždaviniai:**

1. nustatyti organizacijos inovacijų strategijos keliamus reikalavimus žmonių išteklių valdymui;
2. suformuoti žmonių išteklių valdymo principus taikytinus įgyvendinant inovacijų strategiją;
3. parengti žmonių išteklių valdymo principų įgyvendinant inovacijų strategiją tyrimo metodiką;
4. iširti žmonių išteklių valdymo principų raišką įgyvendinant inovacijų strategiją.

Tyrimo tikslui pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti buvo naudojami šie **tyrimo metodai**:

1. siekiant išanalizuoti žmonių išteklių valdymo ypatumus ir apibrėžti žmonių išteklių valdymo principus, įgyvendinant inovacijų strategiją, buvo naudojama mokslinės literatūros analizė, sintezė, sisteminimas ir lyginimas. Taikant šiuos metodus buvo įgyvendinti pirmieji trys darbo uždaviniai;
2. siekiant ištirti žmonių išteklių valdymo principų raišką organizacijose, įgyvendinant inovacijų strategiją, darbe buvo naudojamas kokybinis tyrimas – interviu ir aprašomoji fenomenologinė rezultatų analizė.

Pirmoje darbo dalyje, problemai pagrįsti, buvo apžvelgiami Lietuvos ir užsienio šalių moksliniai straipsniai, kuriuose buvo analizuotos žmonių išteklių valdymo ir inovacijų strategijos sąsajos. Pagrindžiamas tolimesnins teorinių ir empirinių tyrimų būtinumas.

Antroje darbo dalyje išanalizuotas žmonių išteklių valdymas įgyvendinant inovacijų strategiją, išnagrinėti inovacijų strategijos keliami reikalavimai žmonių išteklių valdymui ir suformuoti žmonių išteklių valdymo principai. Pateikiamas žmonių išteklių valdymo principų modelis įgyvendinant inovacijų strategiją.

Trečioje darbo dalyje pristatytas tyrimo tikslas ir uždaviniai. Pateikiama ir pagrindžiama parengta tyrimo metodika, kurios dėka buvo ištirta žmonių išteklių valdymo principų raiška įgyvendinant inovacijų strategiją organizacijose.

Ketvirtoje darbo dalyje aprašyti gauti kokybinio – pusiau struktūruoto interviu tyrimo rezultatai ir jų interpretacija. Pateikta žmonių išteklių valdymo principų raiškos tyrimo rezultatų diskusija.

# 1. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO IR INOVACIJŲ STRATEGIJOS SAŲVEIKOS PROBLEMINĖ ANALIZĖ

Kiekvienai organizacijai žmonės yra svarbus išteklių potencialo komponentas, leidžiantis realizuoti ir valdyti veiklą. Ypač šiuo metu, kai daugelis organizacijų susiduria su vis didėjančia pasauline konkurencija, kuri reikalauja, kad organizacijos gebėtų būti inovatyvios, lanksčios ir kūrybiškos. Žmonių išteklių valdymas turi lemiamą funkciją skatinant inovacijų procesus įmonėse (Li, Zhao ir Liu, 2006), paveikiant kūrybiškumą (Jiang, Wang ir Zhao, 2012) ir žinių dalijimąsi (Jiménez-Jiménez ir Sanz-Valle, 2011). Tačiau nors žmonių išteklių valdymas yra svarbus veiksnys organizacijos inovacijų veiklai, tačiau vis dar yra nepakankamai išanalizuota apie žmonių išteklių valdymo principus, kurie padėtų skatinti šios veiklos aspektus. Dėl šios priežasties pirmoje darbo dalyje bus aptariama žmonių išteklių valdymo principų svarba organizacijos inovacijų strategijoje bei organizacijų inovacijų ir žmonių išteklių valdymo sąsajos mokslinėje literatūroje.

## 1.1. Žmonių išteklių valdymo svarba organizacijos inovacijų strategijoje

Žmonių išteklių valdymas kaip vadybos mokslo tyrimo objektas pradėtas tyrinėti tik XX a. antroje pusėje. Išsivysčiusiose valstybėse greitai buvo suprasta, jog tai pagrindinis ir labai svarbus organizacijų plėtros šaltinis (Išoraitė, 2011). Žmonių išteklių valdymas yra laikomas vienas svarbiausių procesų organizacijoje, nes be tinkamų specialistų nei viena organizacija negalėtų pasiekti savo užsibrėžtų strateginių tikslų. Vadinasi, žmonių išteklių valdymas yra vienas svarbiausių tyrimo objektų.

Žmonių išteklių valdymo vaidmuo organizacijoje kinta atsižvelgiant į konkurencinę rinką. Nuolat kisdama verslo aplinka kelia vis naujus reikalavimus organizacijoms, todėl žmonių išteklių valdymas susiduria ne tik su naujomis galimybėmis, bet ir su dideliais iššūkiais. Dėl šios priežasties, žmonių išteklių valdymas įgauna vis svarbesnį vaidmenį organizacijos strategijoje, siekiant sėkmės ilgalaikėje perspektyvoje (Gaikwad ir Berad, 2015). Organizacijos strategija padeda pasiekti konkurencinį pranašumą, nes jos įgyvendinimas yra susijęs su organizacijos strategijos ir jos vidinių procesų suderinamumu. Dėl šios priežasties labai svarbu suprasti, jog strategijos pritaikymas žmonių išteklių valdymui gali padėti išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus efektyviai siekti bendros organizacijos strategijos (Hsieh ir Chen, 2011).

Daugelis įmonių šiandien susiduria su nuolat didėjančia pasauline konkurencija, kuri reikalauja, kad organizacijos gebėtų reguliariai transformuoti save. Vadinasi, organizacijos norinčios pasiekti konkurencinę padėtį ir taip pat išsilaikyti, turi būti lanksčios, inovatyvios ir gebančios prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Taigi, organizacijos, pasirinkusios diferenciacijos strategiją, turi būti orientuotos investuoti į mokslinius tyrimus, naujų produktų ar paslaugų kūrimą ir į rinkodarą. Šiuo atveju, organizacijos valdymo sistema turi pabrėžti lankstumą ir sutelkti dėmesį į ilgalaikes operacijas.

Atitinkamai žmonių išteklių valdymas turėtų sustiprinti darbuotojų prisitaikymą ir naujovių skatinimą, siekiant prisitaikymo inovacijų strategijoje (Hsieh ir Chen, 2011).

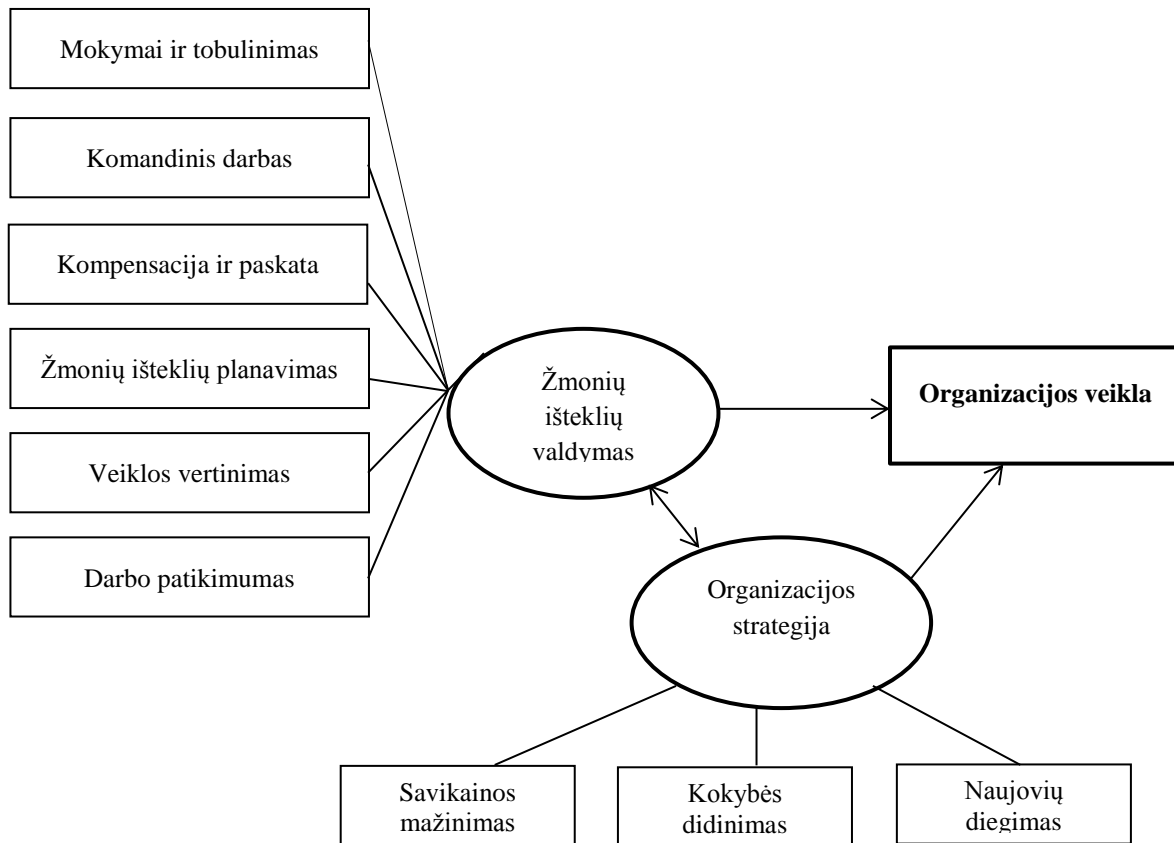
Žmonių išteklių valdymas – tai nėra vien personalo samdymas, atleidimas ar socialinis aprūpinimas. Tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų (Išoraitė, 2011). Organizacijos ilgalaikė sėkmė priklauso nuo to, kokia tvarka ji valdo žmogaus potencialą (Đurković, 2009). Vadinasi, žmogiškųjų išteklių valdymas turi orientuotis į ilgalaikę perspektyvą ir į siekiamus rezultatus organizacijos strategijoje. Per pastaruosius du dešimtmečius mokslininkai tyrinėjo, kaip organizacijos gali įgyvendinti savo strateginius tikslus per žmonių išteklių valdymą. Daugelis šių tyrimų nustatė, jog yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp žmonių išteklių valdymo praktikos ir organizacijos pelningumo (Arthur, 1994; Delery ir Doty, 1996; Guthrie, 2001; Huselid, 1995) ir patvirtino prielaidą, jog žmonių išteklių valdymas yra reikalingas kaip strateginis aktyvas organizacijai (Kazlauskaite ir Buciuniene, 2008).

Žmonių išteklių valdymu organizacijoje siekiama sustiprinti darbuotojų įgūdžius, žinias ir gebėjimus (Jiang, Lepak, Hu ir Baer, 2012). Be to, tinkamas žmonių išteklių valdymas didina darbuotojų motyvaciją, kuri tiesiogiai didina darbuotojų įsipareigojimą ir geresnių rezultatų užtikrinimą. Atlikti moksliniai tyrimai ne tik nustatė teigiamą poveikį darbuotojų ugdymui, bet ir pasak Chow (2006), organizacijos strategija su tinkama žmonių išteklių valdymo praktika turi teigiamą poveikį organizacijos veiklos rezultatams.

Be to, Chang ir Chen (2002) atliko išsamų tyrimą, kurio tikslas buvo įvertinti ryšį tarp žmonių išteklių valdymo praktikos ir organizacijos veiklos. Tyrimo rezultatai parodė, kad žmonių išteklių praktika (pavyzdžiui, mokymai ir plėtra, komandinis darbas, papildomos naudos, žmonių išteklių planavimas ir vertinimas) daro didelį poveikį darbuotojo našumui ir turi neigiamą ryšį su darbuotojų kaita. Vadinasi, galima teigti, kad tinkamas žmonių išteklių valdymas leidžia išlaikyti potencialius darbuotojus ir didinti jų efektyvumą, siekiant organizacijos tikslų. Taigi, žmonių išteklių valdymas yra labai svarbi dedamoji organizacijos strategijoje, nes nuo jos priklauso įmonės veiklos rezultatai. Lee, F., Lee, T. ir Wu, (2010) teigė, jog svarbiausia apibrėžti žmonių išteklių valdymo ribas, kurios teigiamai susijusios su įmonės veikla. Autoriai atliko tyrimą, kuriame nustatė pagrindines šešias žmonių išteklių valdymo kryptis, kurios gali būti teigiamai susijusios su organizacijos veikla, produktų kokybe bei gamybos lankstumu (Lee ir kt., 2010):

1. mokymai ir tobulinimas;
2. komandinis darbas;
3. kompensacija ir paskata;
4. žmonių išteklių planavimas;
5. veiklos vertinimas;
6. darbo patikimumas.

Taigi, galima teigti, kad yra labai svarbu, jog apibrėžtos kryptys būtų ne tik vykdomos organizacijoje, bet ir suderintos su įmonės strategija, siekiant konkurencinio pranašumo. Lee ir kt. (2010) atliktame tyrime nustatė, jog visos šešios žmonių išteklių valdymo praktikos padeda pagerinti veiklos rezultatus (žr. 1 pav.).



**1 pav. Žmonių išteklių valdymo vaidmuo organizacijos strategijoje (sudaryta pagal Lee ir kt., 2010)**

Taip pat Lee ir kt. (2010) nustatė, jog organizacijos strategija iš esmės yra susijusi su veiklos rezultatais. Be to, visos šešios žmonių išteklių valdymo praktikos padeda pasiekti organizacijos strategijos tikslus, o tai tiesiogiai lemia organizacijos veiklos rezultatus. Darbo autoriai nustatė, jog pritaikant žmonių išteklių valdymą prie organizacijos strategijos, gaunami rezultatai stipriai pagerina veiklos rezultatus. Vadinas, žmonių išteklių valdymas yra svarbus organizacijos strategijos elementas, nes jų abiejų sąveika leidžia pasiekti geresnius organizacijos veiklos rezultatus.

Apžvelgus įvairiuose mokslininkų darbuose pateiktą požiūrį apie žmonių išteklių valdymo svarbą inovacijų strategijos organizacijų kontekste, galima teigti, kad svarba ir poreikis yra akivaizdus. Žmonių išteklių valdymas yra labai svarbi strateginio planavimo proceso dalis, nes strategijos įgyvendinimas ir organizacijos rezultatai stipriai priklauso nuo darbuotojų požiūrio ir elgesio (Burton, Lauridsen ir Obel, 2004).

Tačiau nors žmonių išteklių valdymas yra labai svarbus elementas organizacijos inovacijų veiklai, tačiau vis dar yra nepakankamai išanalizuota apie žmonių išteklių valdymo principus, kurie padėtų skatinti šią veiklą (Chang, Gong, Way ir Jia, 2013). Analizuojant ankstesnius tyrimus žmonių

išteklių valdymo ir inovacijų srityje buvo pastebėta, jog nėra apibrėžti žmonių išteklių valdymo principai, kurie padėtų įgyvendinti organizacijos inovacijų strategiją. Kitame darbo poskyryje bus pateikiami ir aptariami ankstesni tyrimo rezultatai, kurie analizavo žmonių išteklių valdymą inovacijų srityje.

## **1.2. Žmonių išteklių valdymo ir inovacijų sąsajos mokslinėje literatūroje**

Aptarus mokslinės literatūros įžvalgas apie žmonių išteklių valdymo principų svarbą, organizacijos inovacijų strategijoje, buvo pastebėta, jog žmonių išteklių valdymas yra svarbus organizacijos inovacijų veiklos veiksnys. Vaidmuo žmonių išteklių valdymo organizacijos strategijoje buvo tiriamas daugelio mokslininkų (Išoraitė, 2011; Chang ir kt., 2013; Hsieh ir Chen, 2011; Nybakk ir Jenssen, 2012; Sharma, Shukla, Verma, ir Shukla, 2010; Tan ir Nasurdin, 2011; Wong, Tan, Ng ir Fonf, 2013; Styhre ir Sundgren, 2005; Jiménez-Jimenez ir SanzValle, 2005; Laursen ir Foss, 2003 ir kt.), tačiau nei vienas iš jų nepateikė konkrečių principų, kuriais būtų galima organizacijoms vadovautis valdant žmonių išteklius, įgyvendinant inovacijų strategiją. Taigi, siekiant išsiaiškinti žmonių išteklių valdymo ir organizacijų inovacijų sąsajas mokslinėje literatūroje, toliau darbe bus pateikiami ir aptariami naujausi moksliniai darbai, kurių autoriai atliko tyrimus, susijusius su organizacijos inovacijomis ir žmonių išteklių valdymu.

Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą buvo nustatyta, jog naujausi tyrimai apie žmonių išteklių valdymo ir organizacijos inovacijų sąsajas gali būti skirstomi į šias kryptis:

1. žmonių išteklių valdymo poveikis inovacijų strategijoje (Chang ir kt., 2013; Wong, Tan, Ng ir Fonf, 2013; Styhre ir Sundgren, 2005);
2. ryšys tarp žmonių išteklių valdymo ir inovacijų strategijos (Hsieh ir Chen, 2011; Nybakk ir Jenssen, 2012; Tan ir Nasurdin, 2011);
3. pavieniai tyrimai, analizuojantys žmonių išteklių valdymo ir organizacijos inovacijų sąsajos ypatumus (Sharma ir kt., 2010; Jiménez-Jimenez ir SanzValle, 2005; Laursen ir Foss, 2003).

Siekiant sistemiškai ištirti žmonių išteklių valdymo ir organizacijų inovacijų sąsajas mokslinėje literatūroje, toliau darbe bus analizuojamos atskirai išskirtos trys naujausios mokslinių tyrimų kryptys apie žmonių išteklių valdymo ir organizacijos inovacijų sąsajas.

Analizuojant žmonių išteklių valdymo ir inovacijų strategijos sąsajas mokslinėje literatūroje, svarbiausia atskleisti potencialų galimą žmonių išteklių valdymo poveikį organizacijos inovacijoms. Moksliniuose tyrimuose, kuriuose buvo analizuotas žmonių išteklių valdymo poveikis inovacijų strategijoje (Chang ir kt., 2013; Wong, Tan, Ng ir Fonf, 2013; Styhre ir Sundgren, 2005) gauti rezultatai patvirtino, jog yra matoma nauda.

Chang ir kt. (2013) atliktame tyrime nustatė, jog organizacijos, kurios investavo į žmonių išteklių valdymo sistemas greičiau reagavo į besikeičiančią rinką, efektyviau įsisavino inovacijas ir kokybiškiau teikė paslaugas lyginant su kitomis organizacijomis. Tačiau reikalingi tolimesni tyrimai, nes, pasak darbo autorių, analizuojant duomenys buvo pastebėta, jog kiekviena organizacija iš savęs yra labai skirtinga, o tai taip pat turėjo įtakos gautiems tyrimo rezultatams. Šių autorių tyrimas leido nustatyti, jog investavimas į žmonių išteklių valdymą leidžia efektyviau įsisavinti inovacijas.

Wong, Tan, Ng ir Fonf (2013) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo išnagrinėti žmonių išteklių valdymo reikšmę inovacijoms, aplinkos valdymui ir organizacijos veiklai. Autoriai atlikę literatūros analizę pateikė modelį su šiais komponentais:

- kuo daugiau žmonių išteklių valdymo praktikos organizacijose, tuo efektyvesnė inovacijų veikla;
- kuo aukštesnis žmonių išteklių valdymo lygis organizacijose, tuo didesnis galimas aplinkosauginis veiksmingumas;
- inovacijų veikla yra teigiamai susijusi su aplinkosaugine veikla;
- aukšto lygio inovacijų veikla lemia geresnius veiklos rezultatus;
- didesnė aplinkosauginė veikla lemia geresnius veiklos rezultatus.

Praktiniu požiūriu, siūloma sistema suteikia naudingų įžvalgų gamybos organizacijoms. Tačiau taip pat padeda suprasti, kaip didėja žmonių išteklių valdymo vaidmuo, diegiant inovacijas ir aplinkos apsaugos vadybos sistemas organizacijoje (Wong ir kt., 2013).

Styhre ir Sundgren (2005) atliktas tyrimas nustatė, jog žmonių išteklių valdymo vaidmuo inovacijų strategijoje yra dviprasmiškas. Viena vertus, žmonių išteklių valdymas yra stabilizatorius, nes žmonių išteklių valdymo procesai (darbuotojų įdarbinimas, darbo užmokesčio sistema) turi būti nuspėjami ir patikimi, todėl yra stabilizuoti. Kita vertus, žmonių išteklių valdymas turi gebėti prisitaikyti prie dinamiškos ir nuspėjamos darbo aplinkos, siekiant išsilaikyti konkurencinėje rinkoje (Styhre ir Sundgren, 2005). Tai patvirtina, kad žmonių išteklių valdymo sistema turi būti ne tik pavieniai veiksmai, bet gerai apgalvota ir pritaikyta sistema, kuri aptartų konkrečius žmonių išteklių valdymo principus, siekiant geriausių rezultatų įgyvendinant inovacijų strategiją. Dėl šių priežasčių, galima teigti, jog yra poreikis mokslinių tyrimų, kurie ne tik analizuotų žmonių išteklių valdymo ir inovacijų ryšį, bet ir nagrinėtų žmonių išteklių valdymo principus, kurie turėtų būti praktikuojami, įgyvendinant inovacijų strategiją.

Atlikus mokslinės literatūros analizę apie žmonių išteklių valdymo poveikį inovacijoms, svarbu taip pat suprasti esamą ryšį tarp žmonių išteklių valdymo ir inovacijų strategijos. Moksliniuose tyrimuose, kuriuose buvo analizuotas ryšys tarp žmonių išteklių valdymo ir inovacijos (Hsieh ir Chen, 2011; Nybakk ir Jenssen, 2012; Tan ir Nasurdin, 2011), gauti rezultatai patvirtino, jog yra ryšys tarp žmonių išteklių valdymo ir inovacijų strategijos. Organizacijai pasirinkus tam tikrą strategiją, sekantis

žingsnis – suderinti žmonių išteklių valdymą (Hsieh ir Chen, 2011). Nustatyta, jog žmonių išteklių valdymas yra skirtas diagnozuoti organizacijos strateginius poreikius ir planuojamą talentų vystymąsi, kuris bus reikalingas įgyvendinti užsibrėžtus organizacijos strategijos tikslus. Taip pat, Nybakk ir Jenssen (2012) atliko tyrimą, kuriame analizavo ryšį tarp inovacijų strategijos, inovatyvios darbo atmosferos ir finansinės veiklos Norvegijos medienos pramonėje. Autorių atliktas tyrimas patvirtino išsikeltas hipotezes t.y. inovatyvi darbo atmosfera ir inovacijų strategija teigiamai veikia organizacijų finansinę veiklą. Šie autorių gauti rezultatai yra statistiškai reikšmingi, todėl pasak Nybakk ir Jenssen (2012), šio tyrimo rezultatai yra svarbus indėlis mokslinių tyrimų srityje, nes tai įrodo, jog organizacijoms inovacijų strategija ir inovatyvi darbo atmosfera leidžia pasiekti geresnius finansinius rezultatus. Galima daryti prielaidą, kad organizacijos norinčios sukurti inovatyvią darbo atmosferą turi įgalinti ir žmonių išteklių valdymą, kuris atitinkamai paruoštų darbuotojus, tačiau apie šiuos elementus tyrime nebuvo kalbama. Taip pat, Tan ir Nasurdin (2011) atliko tyrimą, kuriame tyrė ryšį tarp žmonių išteklių valdymo praktikos ir naujovių diegimo organizacijose. Gauti statistiniai rezultatai šiame tyrime parodė, kad žmonių išteklių valdymo praktika turi didelę teigiamą įtaką naujovių diegimui organizacijose.

Galima teigti, jog prieš tai aptarti autoriai nustatė, jog egzistuoja ryšys tarp žmonių išteklių valdymo ir organizacijos inovacijų. Be to, analizuojant ryšį tarp žmonių išteklių valdymo ir inovacijų strategijos, buvo nustatyta, kad senos darbo užmokesčio sistemos nebėra veiksmingos, todėl šiuolaikinės organizacijos turi suderinti žmonių išteklių valdymą ir darbo užmokesčio sistemą su organizacijos strategija (Hsieh ir Chen, 2011). Tan ir Nasurdin (2011) atliktame tyrime nustatė, jog tik viena iš penkių žmonių išteklių valdymo praktikų t.y. mokymai, turėjo didžiausią tiesioginį poveikį visiems trimis organizacijos inovacijos matmenims (produkto inovacijos, procesų inovacijos ir administracinės naujovės). Autoriai teigė, jog šis rezultatas reiškia, kad kai organizacijos turi aukštą mokymų įgyvendinimo lygį, tai turi teigiamą poveikį darbuotojų reikiamų įgūdžių įgijimui, kuris tiesiogiai lemia atliekamų užduočių kokybę.

Moksliniuose tyrimuose, taip pat buvo nemažai atlikta tyrimų, kuriuose analizuoti pavieniai žmonių išteklių valdymo ir organizacijos inovacijų sąsajos ypatumai (Sharma ir kt., 2010; Jiménez-Jimenez ir SanzValle, 2005; Laursen ir Foss, 2003).

Sharma ir kt. (2010) atliko tyrimą, kuriame analizavo žmonių išteklių valdymo ir inovacijų transformacijas Azijoje. Šio tyrimo tikslas buvo apžvelgti, kaip žmonių išteklių valdymas inovacijų strategijoje turi kovoti su sustiprėjusia konkurencija ir ekonominiu nuosmukiu. Pasak darbo autorių, žmonių išteklių valdymas inovacijų strategijoje yra daug lengvesnė užduotis augimo laikotarpiu, nes recesijos metu, nėra palankios didelių naujovių iniciatyvos. Sharma ir kt. (2010) teigė, jog žmonių išteklių valdymo funkcija turi turėti prioritetus recesijos metu. Pagrindinė funkcija yra ne sumažinti šiuo metu esamas išlaidas, tačiau paruošti, kad organizacija stiprėtų ir pasiruoštų būsimam augimui.



Žmonių išteklių funkcija recesijos metu turi užsiimti ne tik išlaidų mažinimo iniciatyvomis, bet ir koncentruotis į kitas svarbias kryptis:

- vadovaujančių darbuotojų grupes;
- procesų efektyvinimą;
- sąžiningos informacijos užtikrinimą darbuotojams;
- konsultavimą valdymo klausimais.

Pasak Sharma ir kt. (2010) svarbu, jog organizacijos suprastų, kad žmonių išteklių valdymo funkcija inovacijų kontekste yra svarbi ne tik augimo, bet ir recesijos metu, nes organizacijos turėtų būti orientuotos nesukelti dar didesnę sumaištį, bet sukurti ramią darbo aplinką, kuri darbuotojus skatintų dirbti efektyviai ir sąžiningai. Vadinasi, žmonių išteklių valdymas yra ypatingai svarbus organizacijos inovacijų strategijoje, nes leidžia ne tik didinti inovatyvumą augimo laikotarpiu, bet ir stengiasi išlaikyti efektyvumą per tinkamos darbo atmosferos palaikymą recesijos metu.

Be to, buvo atlikta keletas tyrimų (Jiménez-Jimenez ir SanzValle, 2005; Laursen ir Foss, 2003), kurie padarė išvadą, kad organizacijos turėtų parengti nuoseklią žmonių išteklių valdymo praktikos sistemą, nes tai yra pagrindas norint gauti teigiamų rezultatų įgyvendinant inovacijų strategiją, o ne naudoti pavienes žmonių išteklių valdymo praktikas.

Remiantis Lietuvoje bei užsienyje atliktų mokslinių teorinių ir empirinių tyrimų rezultatais, galima teigti, jog didelis dėmesys yra skiriamas inovacijų ir žmonių išteklių valdymo ryšiui tirti. Visi analizuoti moksliniai straipsniai patvirtino, jog žmonių išteklių valdymas turi būti ne tik pritaikytas prie esamos įmonės strategijos, bet ir yra labai svarbus veiksnys, siekiant ilgalaikės perspektyvos ir organizacijos tikslų įgyvendinimo. Mokslinių tyrimų gausa byloja, jog inovacijų strategija yra aktualus ir labai svarbus mokslinis objektas. Tai patvirtina ir Lietuvos inovacijų plėtros 2014 – 2020 metų programa, kurios tikslas – didinti Lietuvos ūkio konkurencingumą, kuriant efektyvią inovacijų sistemą, skatinančią ūkio inovatyvumą. Lietuvos atotrūkį nuo Europos Sąjungos valstybės narių vidurkio inovacijų srityje daugiausia lemia nepakankamai atvira ir patraukli mokslinių tyrimų sistema (Lietuvos Respublikos valstybės nutarimas, 2013). Tačiau, taip pat svarbu pabrėžti, kad analizuojant Lietuvoje ir užsienyje atliktų mokslinių teorinių bei empirinių tyrimų rezultatus, buvo tyrimų (Laursen ir Foss, 2003; Jiménez-Jimenez ir SanzValle, 2005; Styhre ir Sundgren, 2005; Chang, Gong, Way ir Jia, 2013), kurie savo rezultatuose pabrėžė, jog žmonių išteklių valdymas vis dar yra nepakankamai išanalizuotas, nes turi būti parengta nuosekli žmonių išteklių valdymo sistema, įgyvendinant inovacijų strategiją. Nuosekli sistema leistų aptarti konkrečius principus ir jų taikymo ypatumus organizacijoms.

Taigi, apibendrinant analizuotus Lietuvoje bei užsienyje atliktus mokslinius darbus ir jų rezultatus, matyti, kad organizacijos norinčios sėkmingai plėtoti inovacijų strategiją, turi įtraukti ir žmonių išteklių valdymą, nes jis tiesiogiai prisideda prie sėkmingos strategijos vystymo ir įgyvendinimo. Atlikus mokslinės literatūros apžvalgą, buvo nustatyta, jog naujausi tyrimai apie

žmonių išteklių valdymo ir organizacijos inovacijų sąsajas gali būti skirstomi į šias kryptis: žmonių išteklių valdymo poveikis inovacijų strategijoje, ryšys tarp žmonių išteklių valdymo ir inovacijų strategijos ir pavieniai tyrimai, kurie analizavo žmonių išteklių valdymo ir organizacijos inovacijų sąsajos ypatumus. Tačiau pastebima, kad yra poreikis tolimesnių tyrimų, kurie apibrėžtų ir įvertintų, kokiais principais turi vadovautis žmonių išteklių valdymas norint sėkmingai prisidėti prie inovacijų strategijos. Dėl šios priežasties, kitose darbo dalyse bus siekiama apibrėžti žmonių išteklių valdymo principus įgyvendinant inovacijų strategiją organizacijoje.

## 2. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINANT INOVACIJŲ STRATEGIJĄ TEORINIAI SPRENDIMAI

Norint tinkamai atlikti mokslinį tyrimą, neužtenka vien turėti informaciją. Reikia žinoti ir suprasti analizuojamus duomenis. Dėl šios priežasties, antroje darbo dalyje teoriniu aspektu bus aptarti žmonių išteklių valdymo principai įgyvendinant inovacijų strategiją organizacijoje.

### 2.1. Žmonių išteklių valdymas įgyvendinant inovacijų strategiją

Ankstesnėse darbo dalyse buvo nustatyta, jog žmonių išteklių valdymas yra svarbus strateginis elementas įgyvendinant organizacijos strategiją. Tačiau svarbu, jog žmonių išteklių valdymas būtų suderintas ir pritaikytas konkrečiai organizacijos strategijai. Dėl šios priežasties, šioje darbo dalyje bus išanalizuoti organizacijos inovacijų strategijos tipai ir nustatyti jų keliami reikalavimai žmonių išteklių valdymui.

#### 2.1.1. Inovacijų strategijos tipai

Organizacija inicijuodama ir diegdama inovacijas, siekia padidinti savo konkurencinį pranašumą ir veiklos vertę ilgalaikėje perspektyvoje. Norint išanalizuoti organizacijos inovacijų strategijos tipus, pirmiausia reikia išnagrinėti inovacijų strategijos sampratą. Mokslinėje literatūroje yra naudojama daug inovacijų strategijos apibrėžimų, lentelėje pateikiami dažniausiai pasitaikantys variantai (žr. 1 lentelė).

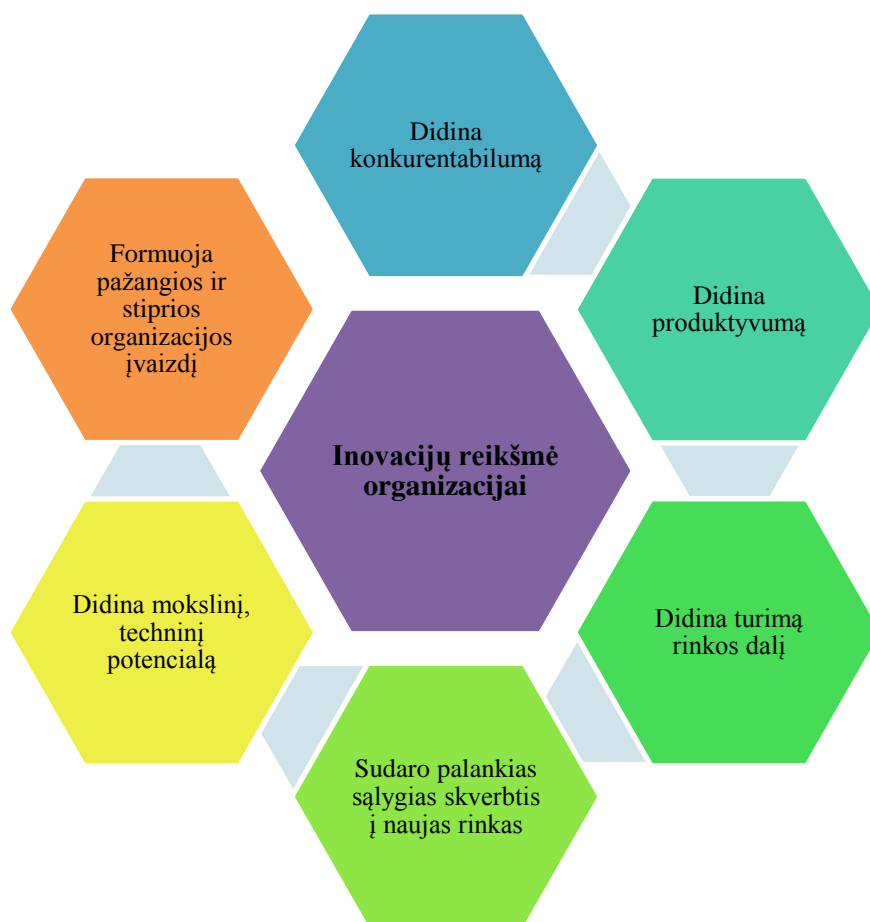
1 lentelė. Inovacijų strategijos apibrėžimai

Autorius (-iai)	Apibrėžimas
Quere (1994)	Inovatyvios organizacijos strategija yra apibrėžiama kaip ta, kuri sugeba subalansuoti trumpalaikius ir ilgalaikius reikalavimus, susijusiu su pelningumu.
Arundel ir Hollanders (2005)	Inovacijų stilius t.y. pajėgumų sudėtis reikalinga organizacijai atsinaujinti.
Jensen, Johnson, Lorenz ir Lundvall (2007)	Organizacijų bandymas sutrumpinti ir pagreitinti žinių kūrimo ir mokymosi procesus, siekiant priartinti kūrybiškumą arčiau gamybos.
Leiponen ir Drejer (2007)	Inovacijų elgesys, kurį lemia technologiniai ir komerciniai paskatinimai ir suvaržymai, kuriuos patiria organizacija.
Srholec ir Verspagen (2008)	Kiek organizacija inovacijų pastangų padaro, kokių rūšių inovacijų pastangas daro ir kodėl.
Frenz ir Lambert (2010; 2012)	Rinkinys veiklų, kurios atliekamos kartu organizacijoje, siekiant sukurti rinkoje naują prekę ar paslaugą arba pagerinti gamybos, pristatymo ir organizacijos procesus.
Langergaard ir Hansen (2013)	Inovacijos kaip patobulinimas, kuris leidžia organizacijoms pasiekti efektyvesnę praktiką ir geresnius rezultatus.
Souto (2015)	Inovacijos yra priemonė organizacijai pasiekti konkurencinį pranašumą rinkoje.
Yang, Evans, Vladimirova ir Rana (2017)	Inovacijų strategija remiasi sistema kaip organizacija kuria vertę savo vartotojams ir kaip kuriamos vertės gaunama grąža panaudojamo organizacijos vertės kūrimui.

Apibendrinant autorių pateiktus apibrėžimus, galima teigti, jog inovacijų strategija yra planas, apjungiantis organizacijos procesus, siekiant sukurti naują prekę ar paslaugą rinkoje arba siekiant pagerinti organizacijos procesų efektyvumą. Inovacijų samprata laikui bėgant taip pat turėjo tendenciją kisti. Jeigu anksčiau buvo kalbama tik apie inovacijų kuriamą naudą organizacijai, tai šiandien akcentuojama ir kuriamų inovacijų nauda vartotojams. Analizuojant inovacijų strategijos sampratą, svarbu išskirti pagrindines savybes, kurios yra būdingos inovacijoms (Baronienė, 2010):

- orientuota į seno pakeitimą nauju;
- tinkamas pasikeitimų panaudojimas verslo sėkmei;
- komercinis pritaikymas;
- pokyčių katalizatoriaus vaidmuo ją diegiančiai organizacijai;
- nauja žmonėms, jų grupėms ar organizacijai, kuri įgyvendina ar naudoja.

Nors didžioji dalis organizacijų supranta, jog inovacijos leidžia atsinaujinti, tačiau joms svarbu suprasti jų teikiamą naudą. Vertinant priežastis, kurios skatina organizacijas diegti inovacinius procesus, galima išskirti pagrindinius inovacijų diegimo reikšmės organizacijai aspektus.



**2 pav. Pagrindinės inovacijų diegimo reikšmės organizacijai (sudaryta pagal Miečinskas, 2001)**

Pateiktame paveiksle (žr. 2 pav.) yra matomos išskirtos pagrindinės šešios naudos organizacijoms, kurios diegiasi inovacijas. Inovacijų dėka organizacija ne tik gerina savo veiklos

procesus, bet kartu sudaro palankias sąlygas skverbtis į naujas rinkas ir formuoti dinamišką pažangios, stiprios organizacijos įvaizdį visuomenėje.

Inovacijų strategija yra sukurta kaip priemonė pasiekti tam tikrų tikslų (Stankevičė, 2013). Organizacijos gali atsinaujinti per produkto, proceso, organizacinių ar rinkodaros inovacijas, priimdamos naują technologiją kitų organizacijų, ar per intensyvias vidaus tyrimų veiklas. Naujausių tyrimų rezultatai (Frenz ir Ietto-Gillies 2009; Battisti ir Stoneman 2010; Hollen, Van Den Bosch ir Volberda, 2013) rodo, jog technologinių ir netechnologinių inovacijų sinergija duoda geresnius organizacijos veiklos rezultatus. Taip pat, organizacijos, kurios įveda sudėtingas inovacijų strategijas, pasiekia geresnių ekonominių rezultatų (Filippetti, 2011). Labai svarbu suprasti, jog pasirenkant inovacijų strategiją, reikalinga ne tik pavieniai susigrupuoti veiklas, kurios bus kuriamos ar tobulinamos, bet ir skirti ypatingą dėmesį visos strategijos formavimui. Pasak Teece (2010), didieji technologiniai pasiekimai dažniausiai nepavyksta komerciškai, nes mažai dėmesio organizacijos skiria kuriant organizacijos modelį, kuris yra pritaikytas inovacijoms. Dėl šios priežasties labai svarbu, jog organizacijos pasirinkusios inovacijų strategiją gebėtų sistemingai organizuoti visą procesą, siekiant ilgalaikės sėkmės.

Taigi, apibendrinant inovacijų strategiją, galima teigti, jog organizacijos norinčios sėkmingai diegti naujoves ar tobulinti procesus, privalo atidžiai pasiruošti planą ir įtraukti visus narius, norint sėkmingos strategijos įgyvendinimo. Be to, svarbu nusistatyti, kokia inovacijų strategijos rūšis yra pasirinkta. Inovacijas nagrinėjančioje literatūroje pateikiama įvairi inovacijų klasifikacija. Dažniausiai literatūroje sutinkamas inovacijų klasifikavimas pagal turinį ar naujumo laipsnį. Pagal naujumo laipsnį inovacijos yra skirstomos (Feller, Parhankangas ir Smeds, 2006):

- radikali inovacija – tai naujų technologijų, produktų, paradigmų kūrimas ar taikymas rinkose, kuriose neegzistuoja arba reikalauja esminių esamos rinkos atžvilgiu pokyčių;
- inkrementinė inovacija – tai egzistuojančių produktų ar procesų patobulinimas arba praplėtimas.

Remiantis inovacijų ir inovatyvumo ES vertinimo metodologijų rekomendacijomis, Lietuvos inovacijų 2010 – 2020 m. strategijoje esminėmis problemomis vietos inovacijų valdymo praktikoje įvardinta (Jurkšienė ir Raipa, 2013):

- žmogiškųjų išteklių nepakankamumas ir kompetencijų stoka;
- materialių išteklių stoka;
- kūrybingumo ir verslumo stoka visuose sektoriuose;
- neišvystytas valdymo ir verslo organizacijų, kuriant ir diegiant inovacijas, lygmuo.

Tai tik dar kartą įrodo, jog inovacijų diegimas turi būti sisteminis procesas, kuriame dalyvauja visos suinteresuotos šalys. Be to, ankstesni moksliniai tyrimai nustatė keletą sričių (rinkos vizijos

procesai, finansavimo struktūra, organizacijos struktūra bei vadovavimas), kurių valdymas turi būti skirtingas priklausomai nuo pasirinktos inovacijų strategijos rūšies (O'Connor, Veryzer, 2001; Rice ir kt., 2000; Leifer ir kt., 2001; McDermott ir O'Connor, 2002). Kiekviena organizacija yra savita, todėl natūralu, kad ir skirtinga inovacijų rūšis turi esminius požymius. Vadinasi, žmonių išteklių valdymo principai taip pat turėtų būti skirtingi priklausomai nuo pasirinktos inovacijų strategijos rūšies. Dėl šios priežasties darbe bus analizuojamos dvi pagrindinės inovacijų strategijų rūšys: radikali ir inkrementinė.

### **2.1.1.1. Inkrementinė inovacijų strategija**

Inkrementinė inovacija patobulina jau egzistuojantį produktą ar procesą organizacijoje. Ši strategija organizacijoje yra nukreipta į kaštų mažinimą per inovacijų diegimą, bet ne per jų kūrimą. Dažniausiai į technologijų tobulinimą orientuotų organizacijų inovacinės veiklos yra inkrementinės, nors pasitaiko ir radikalių pokyčių, ypač organizacinio lygmens. Taigi, dauguma šio tipo inovacinių strategijų yra paremtos industriniu mokymusi, adaptavimu, imitavimu ir laipsniškomis technologinėmis inovacijomis (Stankevičė, 2014). Pasak Stankevičės (2014), inkrementinės inovacijų strategijos sprendimai yra novatoriški organizacijoms, todėl reikalauja iš jų gebėjimo įsisavinti žinias, naujas technologijas, įrenginius bei programinę įrangą iš išorės. Šios strategijos dėka organizacijos sumažina veiklos sąnaudas, pagerina veiklos rezultatus, procesų efektyvumą ar tiesiog padidina savo organizacijos patrauklumą (Norman ir Verganti, 2014). Siekiant, kad ši strategija būtų įgyvendinta, organizacija turi skirti didelį dėmesį ir žmonių išteklių valdymui. Strateginis požiūris į žmonių išteklių valdymą gali padėti per žmonių išteklių valdymo praktikas įgalinti darbuotojus prisidėti prie organizacijos veiklos, įskaitant ir inovacijas (Collins ir Smith, 2006).

Yra tikimybė investuojant ir pritaikant naujus žmonių išteklių valdymo metodus organizacijoje padidinti inovatyvumo veiklą (Laursen ir Foss, 2003). Pavyzdžiui apdovanojant (skiriant tam tikrą procentą nuo pardavimų) salės darbuotojus už pasiūlymų teikimą dėl procesų pagerinimo, gali padidinti inkrementinės inovacijos aktyvumą ir skatinimą. Be to, atlyginimo mokėjimas ne tik už darbuotojo atliktą darbą, bet ir už aktyvumą. Komandiruotės bei mokymai yra teigiamai susiję su inkrementine, bet ne radikalia inovacija. Svarbu pabrėžti, jog inkrementinė inovacijų metodika yra lengviau organizuojama ir pritaikoma žmonių išteklių valdymo atžvilgiu, nei radikali. Tačiau abiejų tipų inovacijoms neigiamos įtakos turi terminuotos darbo sutartys (Beugelsdijk, 2008). Vadinasi, galima teigti, jog inkrementinė inovacijų strategija yra susijusi su komandiruotėmis, mokymais bei mažu terminuotų sutarčių skaičiumi. Geriausių rezultatų inkrementinėje inovacijų strategijoje galima pasiekti per skatinimo sistemas ir mokymus (Beugelsdijk, 2008).

Organizacijai pasirinkus inovacijų strategiją, labai svarbu suprasti, kad reikalinga atitinkamai paruošta žmonių išteklių valdymo programa, kuri padėtų šiai strategijai pasiekti savo tikslus. Lauren

(2002) teigė, jog naujos žmonių išteklių valdymo metodikos yra palankios inovatyviai veiklai dėl šių priežasčių:

- naujų metodų įdiegimas gali padidinti decentralizacijos lygį, o toks aplinkos pasikeitimas gali leisti geriau atrasti ir panaudoti esamas žinias organizacijoje;
- komandinis mokymas, įskaitant darbo vietų kaitą, gali suteikti informacijos apie technines kliūtis arba problemas, su kuriomis susidūrė kiti darbuotojai;
- komandinis susivienijimas sujungia skirtingų darbuotojų žinias ir patirtį, o tai gali turėti teigiamos įtakos inkrementinei inovacijai.

Pasak Miles ir Snow (1984), organizacijos taikančios inkrementinę inovacijų strategiją, dažniausiai yra orientuotos į:

- mažą darbuotojų kaitą;
- naujų darbuotojų priimimą vietoj nenaudingų;
- išplėstines mokymų programas ir įgūdžių tobulinimą;
- į procesų efektyvumą;
- esamo darbuotojo apmokymą nei į naujo paiešką;
- veiklos vertinimą paremtą į mažos komandos rezultatus ar individualius pasiekimus;
- veiklos vertinimą, kuris lyginamas su ankstesniais metais;
- darbo atlygį, kuris priklauso nuo organizacijos hierarchijos.

Vadinasi, pasirinkus organizacijai inovacijų strategiją, svarbiausia išsiaiškinti į kokią kryptį jie orientuojasi (inkrementinė, radikali ar kita), nes nuo to priklauso ir žmonių išteklių valdymo principai, kurie bus taikomi. Pasak, Hurmelinna-Laukkanen, Sainio ir Jauhiainen (2008), organizacijos, kurios sėkmingai tenkina esamos rinkos poreikius turi didžiausius šansus išvystyti inkrementinę inovacijų strategiją, nes didelės ir išsivysčiusios organizacijos visuomet ieško būdų pagerinti savo esamas paslaugas ar produktą. Apibendrinant šį darbo poskyrį, galima teigti, jog žmonių išteklių valdymas prisitaikant prie inkrementinės inovacijų strategijos, turėtų orientuotis į konkrečias kryptis ir jų taikymo principus. Gebėjimas adaptuoti žmonių išteklių valdymą prie inkrementinės inovacijų strategijos, leidžia organizacijai ne tik sumažinti darbuotojų kaitą, bet ir didinti komandų susivienijimą, o tai teigiamai veikia inkrementines inovacijas. Vadinasi, žmonių išteklių valdymas vaidina ne tik svarbų vaidmenį organizacijos strategijoje, bet ir gali skatinti strategijos įgyvendinimą per savo praktikas, kurios paremtos strategijos ypatumais.

### **2.1.1.2. Radikali inovacijų strategija**

Radikali inovacija, priešingai nei inkrementinė, orientuojasi į naujų technologijų, produktų ar procesų kūrimą. Svarbu suprasti, jog skirtingos rūšies inovacijų strategija taip pat lemia skirtingus

žmonių išteklių valdymo principus. Atliktuose moksliniuose tyrimuose buvo nustatyta, jog taikant inkrementinę inovacijų strategiją, žmonių išteklių valdymo praktikos turėtų orientuotis į esminius aspektus (žr. 3 pav.).



**3 pav. Žmonių išteklių valdymo praktikos įgyvendinant radikalią inovacijų strategiją (sudaryta pagal Beugelsdijk, 2008)**

Įgyvendinant radikalią inovacijų strategiją svarbu jog darbuotojams būtų suteikta autonomija planuojant ir vykdant savo darbą. Lanksčios darbo valandos suteikia galimybę jaustis nevaržomai. Be to, terminuotos darbo sutartys mažina darbuotojų įsitraukimą, kuris neigiamai veikia radikalias inovacijas (Beugelsdijk, 2008). Vadinasi, labai svarbu, jog organizacijos taikančios šią strategiją būtų orientuotos sukurti tinkamą darbo organizavimo aplinką.

Inkrementinė inovacija bando pasiekti aukščiausia tašką esamoje situacijoje. Tuo tarpu radikali, stengiasi pasiekti aukščiausia tašką iš esmės (Norman ir Verganti, 2014). Pasak autorių, dalis radikalių inovacijų gimsta ne iš nuolatinių bandymų, bet iš smalsumo ir noro pabandyti naujų bei įdomių galimybių. Net ir šiandien, radikali naujovės, kaip pavyzdžiui „Facebook“, „Twitter“ plėtros socialiniuose tinkluose buvo sukurtos išradėjų, nes jiems buvo įdomu pabandyti naujų dalykų (Norman ir Verganti, 2014). Vadinasi, galima teigti, jog organizacijoje taikant radikalią inovacijų strategiją svarbu ne darbuotojų mokymai ir tobulinimai, bet tinkami darbuotojų profiliai: smalsūs, inovatyvūs ir kūrybingi.

Organizacijoje vykstantys nenuspėjami radikalių inovacijų procesai reikalauja, jog būtų suderinti ne tik naujo produkto kūrimo ir įgyvendinimo etapai, bet ir visos komandos darbas. Komandos tikslas yra esminis sėkmingos radikalių inovacijų elementas (Alexander ir Van Knippenberg, 2014). Pasak autorių, radikali inovacijų strategija turi orientuoti komandos narius siekti ne individualių tikslų, bet komandinių. Bendras tikslas leidžia visiems labiau įsitraukti ir pasiekti geresnį galutinį veiklos rezultatą. Pasak, Alexander ir Van Knippenberg (2014), kai komandos narių suvokimas apie



komandinį darbą yra skirtingas, labai svarbu turėti tinkamą lyderį, kuris visus įkvėptu ir visų narių esamus skirtumus paverstų privalumais siekiant bendro tikslo. Tai ypač svarbu radikaloje strategijoje, nes surinkti darbuotojai būna visi individualūs ir skirtingi, siekiant geriausių rezultatų. Vadinasi, galima teigti, jog organizacijose, kuriose vyrauja radikali inovacijų strategija reikia ne tik individualistų ir gebančių dirbti komandose narių, bet ir stiprių lyderių, kurie vestų komandą į bendro tikslo pasiekimą. Be to, kuo daugiau organizacijoje radikalių inovacijų, tuo mažiau komandos nariai gali pasinaudoti jau turimomis žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi, nes jie turi orientotis į naujus įgūdžius, kurie padėtų susidoroti su naujais iššūkiais. Taigi, darbuotojų mokymasis organizacijoje, kurioje yra radikali inovacijų strategija, yra paremtas ne esamų žinių gilinimu ar tobulinimu, bet investavimu ir tyrinėjimu naujus dar netyrinėtus objektus. Dėl to, darbuotojų tinkami profiliai yra labai svarbūs, nes reikalingi ne tik gabūs, bet ir smalsūs naujovėms darbuotojai.

Bird ir Beechler (1995) analizuodami ryšį tarp organizacijos strategijos ir žmonių išteklių valdymo, nustatė, jog radikaloje inovacijų strategijoje turi būti orientuojamasi į pagrindinius penkis aspektus:

- naujai priimami darbuotojai turi turėti įgūdžius, kuriuos galėtų panaudoti besikeičiančios organizacijos poreikiams;
- nešvaistomas laikas darbuotojų apmokymams dėl greitai besikeičiančios rinkos ir inovacijų plėtros;
- motyvavimo ir vertinimo sistema turi būti orientuota į rezultatus;
- orientaciją į talentų valdymą ir panaudojimą;
- trūkstant projekto įgyvendinimui specialių žinių, panaudoti reikiamas žinias ir įgūdžius iš turimų darbuotojų.

Taip pat, pasak Miles ir Snow (1984), radikalią inovacijų strategiją taikančios organizacijos dažniausiai yra orientuotos į šiuos aspektus:

- nuolatinį augimą;
- nuolatinį išteklių panaudojimą;
- tinkamų komandų suformavimą ir stiprių lyderių paskyrimą;
- ribotus mokymus;
- trumpalaikius planus ir jų rezultatus;
- darbuotojų greitą adaptaciją ir savęs reprezentaciją;
- veiklos vertinimą paremtą skyriaus rezultatais ir konkurentų pasiekimais;
- naujo darbuotojo paiešką nei į esamo apmokymą;
- atlygį, paremtą veiklos rezultatais ir išorine konkurencija.

Apibendrinant šį darbo poskyrį, galima teigti, jog žmonių išteklių valdymas prisitaikant prie radiklios inovacijų strategijos, turėtų orientuotis ne į darbuotojų mokymus, bet į naujus darbuotojus, kurie ne tik geba prisitaikyti dinamiškoje aplinkoje, bet taip pat yra smalsūs ir žingeidūs. Organizacijoje vykstantys nenuspėjami radikalių inovacijų procesai reikalauja, jog būtų subalansuotas visos komandos darbas. Dėl to labai svarbus vaidmuo tenka lyderiams, kurie turi įgalinti darbuotojus siekti bendro tikslo.

Nors abi inovacijų strategijos turi panašumų, tačiau taip pat išvelgiami esminiai skirtumai. Aptarus inkrementinės ir radiklios inovacijų strategijų ypatumus, kitame darbo poskyryje bus pateikiami pagrindiniai reikalavimai į kuriuos žmonių išteklių valdymo tarnybos turi orientuotis, įgyvendinant inovacijų strategiją organizacijoje.

### **2.1.2. Inovacijų strategijos keliami reikalavimai žmonių išteklių valdymui**

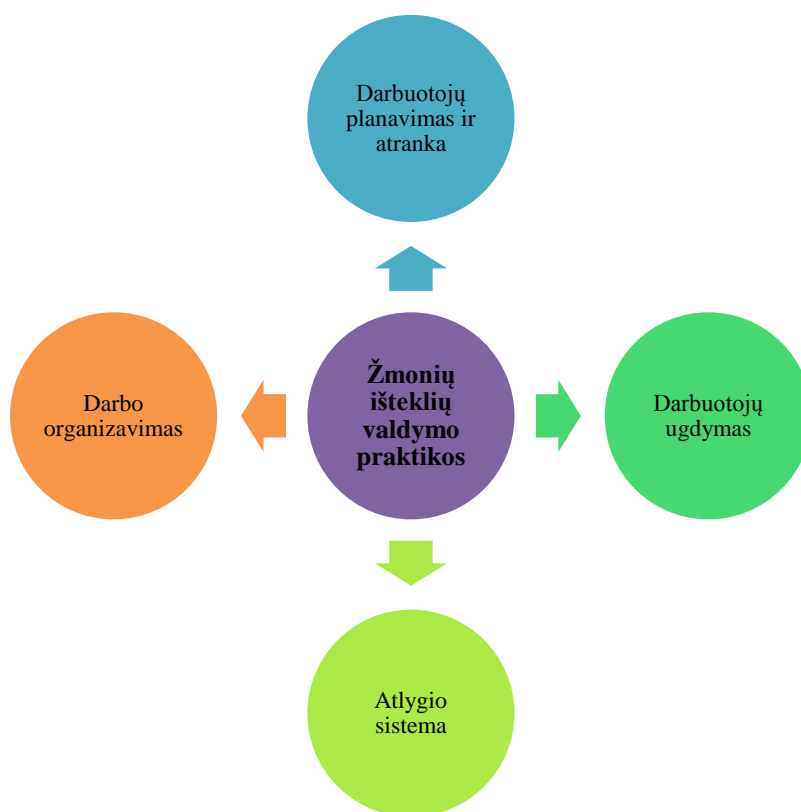
Kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas – sukurti veiksmų sistemą, kuri padėtų geriausiai pasiekti užsibrėžtų veiklos rezultatų (Išoraitė, 2011). Siekiant sėkmingai įgyvendinti inovacijų strategiją organizacijoje, svarbu tinkamai jai pasiruošti. Read (2000) analizavo veiksmus, kurie lemia sėkmingas inovacijas. Autoriaus tyrimo rezultatai parodė, jog svarbiausi veiksniai yra valdymo ir organizacijos kultūros parama diegiant naujoves ir novatoriška kultūra. Inovacijų skatinimas turi būti per valdymo funkciją, kuri turi eiti iš viršaus į apačia, nes tai leidžia labiau visus įtraukti ir paskatinti siekti bendrų tikslų.

Siekiant sėkmingai įgyvendinti strategiją, reikalinga sistema, kuri apjungtų visus siekti bendro tikslo. Efektyvus inovacijų strategijos valdymas reikalauja organizacijai (Boer ir During, 2001):

- tikslo ar bent jau technikos, kuri bus naudojama pamatuoti padaryta pažangą;
- inovacijų proceso modelio;
- visapusiškos analizės, kuri padėtų įvertinti norimų pakeitimų realizavimo galimybes;
- informacijos apdorojimo ir gebėjimo nustatyti ar įvertinti inovacijų poveikį organizacijai.

Vadinasi, prieš diegiant inovacijas, organizacija turi būti pasiruošusi ir išsianalizavusi inovacijų procesu modelį, nes kitu atveju gali rezultate nepasiekti norimos sėkmės. Be to, žmonių išteklių valdymas taip pat turi bendradarbiauti ir adaptuoti savo funkcijas, kurios padės siekti bendrų organizacinių tikslų. Gebėjimas panaudoti žmonių kapitalą leidžia organizacijai užtikrinti ne tik darbuotojų produktyvumą, bet ir galutinių rezultatų pasiekimą. Šiuolaikinės organizacijos turi suprasti, jog žmonių išteklių valdymas organizacijai leidžia ne tik pritraukti ir išlaikyti reikiamus darbuotojus, bet ir savo praktikomis juos įgalinti siekti bendrų tikslų (Brueller, Carmeli ir Markman, 2016). Dėl to, labai svarbu, jog organizacijos žmonių išteklių valdymas būtų pajėgus tinkamai organizuoti savo veiklą ir būti strateginiu partneriu, kuris ne tik vykdo nurodymus, bet ir reikiamu

momentu gali pasiūlyti sprendimus, kurie padėtų organizacijai greičiau pasiekti užsibrėžtų galutinių tikslų.



**4 pav. Pagrindinės žmonių išteklių valdymo praktikos (sudaryta pagal Gaikwad ir Berad, 2015; Lee ir kt., 2010; Boer ir During, 2001)**

Pateiktame paveiksle išskiriamos pagrindinės žmonių išteklių valdymo praktikos, kurias svarbu peržiūrėti įgyvendinant pasirinktą įmonės strategiją (Gaikwad ir Berad, 2015; Lee ir kt., 2010; Boer ir During, 2001):

- darbuotojų planavimas ir atranka – gebėjimas prisitaikyti prie aplinkos pokyčių ir aprūpinimas reikalingais darbuotojais;
- darbuotojų ugdymas – planuoti bei organizuoti darbuotojams reikalingus mokymus;
- atlygio sistema – kurti atlyginimų sistemą, kuri būtų efektyvi ir motyvuojanti;
- darbo organizavimas – kurti stiprius ilgalaikius darbo santykius tarp darbdavio ir darbuotojo.

Atliekant inkrementinės ir radikalios inovacijų strategijų analizes, buvo nustatyti pagrindiniai esminiai ypatumai į kuriuos svarbu atkreipti dėmesį žmonių išteklių valdyme, siekiant sėkmės ilgalaikėje perspektyvoje. Svarbu pabrėžti, nors abi strategijų rūšys priklauso inovacijų strategijai, tačiau abi turi tiek panašumų, tiek skirtumų, kuriuos svarbu suprasti. Siekiant apibendrinti ankstesnėse darbo dalyse atliktą inkrementinės ir radikalios inovacijų strategijų analizes, antroje lentelėje yra pateikti susisteminti organizacijos inovacijų strategijos keliami reikalavimai žmonių išteklių valdymui per pagrindines keturias žmonių išteklių valdymo praktikas (žr. 2 lentelė).

**2 lentelė. Organizacijos inovacijų strategijos keliami reikalavimai žmonių išteklių valdymui**

Žmonių išteklių valdymo praktikos	Reikalavimai žmonių išteklių valdymui		
	<i>Inkrementinė inovacijų strategija</i>	<i>Radikali inovacijų strategija</i>	<i>Inkrementinės ir radikaliųjų inovacijų strategijos takoskyra</i>
Darbuotojų planavimas ir atranka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maža darbuotojų kaita (Miles ir Snow, 1984);</li> <li>Nauji darbuotojai priimami vietoj nenaudingų (Miles ir Snow, 1984).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Didelė darbuotojų kaita (Miles ir Snow, 1984);</li> <li>Nauji darbuotojai su įgūdžiais ir patirtimi (Norman ir Verganti, 2014; Bird ir Beechler, 1995);</li> <li>Talentų paieška ir valdymas (Bird ir Beechler, 1995);</li> <li>Naujo darbuotojo paieška nei turimo apmokymas (Miles ir Snow, 1984).</li> </ul>	<p><b>Maža kaita / Didelė kaita</b></p> <p><b>Poreikio užpildymas / Talentų pritraukimas</b></p>
Darbuotojų ugdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Išplėstinės mokymų programos ir įgūdžių tobulinimas (Beugelsdijk, 2008; Miles ir Snow, 1984; Stankevičė, 2014);</li> <li>Esamo darbuotojo apmokymas nei naujo paieška (Miles ir Snow, 1984);</li> <li>Komandinis mokymas ir informacijos keitimasis (Lauren, 2002).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mažas mokymų skaičius (Laursen ir Foss, 2003; Bird ir Beechler, 1995);</li> <li>Darbuotojų ugdymas paremtas ne turimų žinių tobulinimui, bet naujų dar netyrinėtų objektų pažinimui (Bird ir Beechler, 1995).</li> </ul>	<p><b>Didelis mokymų skaičius / mažas mokymų skaičius</b></p> <p><b>Įgūdžių tobulinimas / Įgūdžių įgijimas</b></p>
Atlygio sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientacija ne į rezultatus, bet į procesų efektyvumą (Miles ir Snow, 1984);</li> <li>Orientacija į mažos komandos rezultatus ar individualius pasiekimus (Miles ir Snow, 1984; Laursen ir Foss, 2003);</li> <li>Vertinama lyginant su praėjusių metų rezultatais (Miles ir Snow, 1984);</li> <li>Atlyginimas priklauso nuo organizacijos hierarchijos (Miles ir Snow, 1984);</li> <li>Skatinimo sistemų naudojimas (Laursen ir Foss, 2003; Beugelsdijk, 2008).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motyvavimo ir vertinimo sistema turi būti orientuota į rezultatus (Bird ir Beechler, 1995);</li> <li>Trumpalaikiai planai ir jų rezultatai (Miles ir Snow, 1984);</li> <li>Atlygis paremtas veiklos rezultatais ir išorine konkurencija (Miles ir Snow, 1984).</li> </ul>	<p><b>Orientuoja į procesus / orientacija į rezultatus</b></p> <p><b>Ilgalaikiai tiksliai / Trumpalaikiai tiksliai</b></p>
Darbo organizavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terminuotų darbo sutarčių netaikymas (Beugelsdijk, 2008);</li> <li>Geras mikroklimatas (Collins ir Smith, 2006);</li> <li>Komandinis bendradarbiavimas (Lauren, 2002).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbo autonomija (Beugelsdijk, 2008);</li> <li>Lanksčios darbo valandos (Beugelsdijk, 2008);</li> <li>Terminuotų darbo sutarčių netaikymas (Beugelsdijk, 2008);</li> <li>Darbuotojų greita adaptacija ir savęs reprezentacija (Miles ir Snow, 1984);</li> <li>Turi orientuoti komandos narius siekti ne individualių tikslų, bet komandinių (Alexander ir Van Knippenberg, 2014);</li> <li>Stiprūs lyderiai, kurie vestų komandą į bendro tikslo pasiekimą (Alexander ir Van Knippenberg, 2014).</li> </ul>	<p><b>Ilgalaikis bendradarbiavimas / Ilgalaikis bendradarbiavimas</b></p> <p><b>Orientacija į komandą / Orientacija į lyderius</b></p>

Remiantis antroje lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, jog nors inkrementinė ir radikali strategija priklauso inovacijų strategijai, kiekviena turi savo esminius skirtumus bei ypatumus. Įgyvendinant inkrementinę inovacijų strategiją organizacijoje, žmonių išteklių valdymas turi būti orientuotas į esamų tinkamų darbuotojų išlaikymą, ugdymą ir skatinimą, siekiant procesų efektyvinimo rezultatų. Taikant radikalią inovacijų strategiją – orientuotis į inovatyvių bei talentingų pritraukimą, kurie leistų organizacijai siekti radikalių inovacijų. Žmonių išteklių valdymo praktikos nėra tos pačios, taikant skirtingas inovacijų strategijas. Nors abejoms strategijoms būdingas neterminuotos darbo sutartys, tačiau visi kiti veiksniai išsiskiria priklausomai nuo siekiamo rezultato.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog kiekvienoje organizacijoje žmonių išteklių valdymas turi remtis ne tik pagrindinėmis savo praktikomis, bet gebėti adaptuotis prie organizacijos strategijos ir naujos krypties, nes nuo to priklauso galutiniai pokyčių rezultatai.

## **2.2. Žmonių išteklių valdymo pagrindinių praktikų principai įgyvendinant inovacijų strategiją**

Ankstesnėse darbo dalyse buvo aptarti pagrindiniai reikalavimai žmonių išteklių valdymui organizacijose įgyvendinant inovacijų strategiją. Pagrindinės žmonių išteklių valdymo praktikos (darbuotojų planavimas ir atranka, darbuotojų ugdymas, atlygio sistema bei darbo organizavimas) turi esminius ypatumus iš kurių gali būti suformuoti pagrindiniai principai žmonių išteklių valdymui įgyvendinant inovacijų strategiją organizacijoje. Remiantis praėjusiomis darbo dalimis, šioje darbo dalyje bus apibrėžiami žmonių išteklių valdymo pagrindinių praktikų principai, kuriais turėtų remtis organizacijos įgyvendinant inovacijų strategiją.

**Darbuotojų planavimo ir atrankos principai.** Inkrementinė inovacijų strategija orientuojasi apmokyti esamus darbuotojus nei pasamdyti naujus (Beugelsdijk, 2008). Vadinasi, galima teigti, jog žmonių išteklių valdymas turi orientuotis ne į naujų darbuotojų paiešką, bet į darbuotojų poreikio planavimą įvertinant turimų darbuotojų potencialą tobulėti ir prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos. Taip pat, Miles ir Snow (1984) nustatė, jog įgyvendinant inkrementinę inovacijų strategiją organizacijoje, turi būti stengiamasi išlaikyti darbuotojus, nes didelė kaita neigiamai veikia galutinius veiklos rezultatus. Nauji darbuotojai turi būti priimami siekiant pakeisti tik netinkamus tobulėti darbuotojus. Pasak Stankevičės (2014), inkrementinės inovacijų strategijos sprendimai organizacijose reikalauja, jog darbuotojų kaita būtų nedidelė, nes procesų tobulinimas reikalauja darbuotojų įsitraukimo siekti ilgalaikės perspektyvos. Vadinasi apibendrinant, galima teigti, jog įgyvendinant inkrementinę inovacijų strategiją organizacijoje, žmonių išteklių valdymas darbuotojų planavime ir atrankose turi vadovautis darbuotojų **išlaikymo principu** – organizacija turi stengtis išlaikyti esamus darbuotojus, o naujus priimti tik siekiant pakeisti netinkamus.

Radikali inovacijų strategija priešingai nei inkrementinė orientuojasi ne į darbuotojų išlaikymą, bet į smalsių, inovatyvių bei kūrybingų darbuotojų pritraukimą (Beugelsdijk, 2008). Pasak, Norman ir Verganti, (2014), radiklios inovacijos gimsta ne iš nuolatinių bandymų, bet iš smalsumo ir noro pabandyti naujų bei įdomių galimybių. Dėl šios priežasties, galima teigti, jog radikali inovacijų strategija reikalauja organizacijai orientuotis ne į darbuotojų išlaikymą, bet kaip tik į kaitą. Be to, Bird ir Beechler (1995) savo atliktame tyrime nustatė, jog radikalią inovacijų strategiją taikančios organizacijos dažniausiai yra orientuotos ne į esamų darbuotojų apmokinimą, bet į naujo darbuotojo paiešką ir greitą adaptaciją. Vadinasi, organizacijos, kurios nori radikalių inovacijų turi būti dinamiškomis ne tik veiklos procesuose, bet ir žmonių išteklių valdyme. Taigi, įgyvendinant inkrementinę inovacijų strategiją organizacijoje, žmonių išteklių valdymas darbuotojų planavime ir atrankose turi vadovautis darbuotojų **pritraukimo principu** – organizacija turi stengtis ne išlaikyti esamus darbuotojus, o orientuotis į naujų talentų pritraukimą.

**Darbuotojų ugdymo principai.** Darbuotojų ugdymas įgyvendinant inkrementinę inovacijų strategiją yra labai svarbus. Pasak Laursen ir Foss (2003), investavimas į esamų darbuotojų apmokymus, gerina ne tik veiklos procesus, bet ir padidina inovatyvių sprendimų kiekį procesuose. Lauren (2002) teigė, jog ne tik individualus, bet ir komandinis mokymas bei žinių dalinimasis yra labai palankus inkrementinėms inovacijomis, nes tuomet darbuotojai yra linkę ne tik į individualius, bet į komandinius veiklos procesų pagerinimus. Pasak, Miles ir Snow (1984), organizacijos taikančios inkrementinę inovacijų strategiją, dažniausiai yra orientuotos ne į rezultatus, bet į procesų efektyvumą, todėl ypatingai didelis dėmesys skiriamas esamų darbuotojų apmokymams. Vadinasi, įgyvendinant inkrementinę inovacijų strategiją organizacijoje, žmonių išteklių valdymas darbuotojų ugdyme turi vadovautis **prisitaikymo principu** – darbuotojai turi būti skatinami būti prisitaikantys prie naujų poreikių ir gebantys ne tik tobulėti savarankiškai, bet ir komandose.

Radikali inovacijų strategija priešingai nei inkrementinė, orientuojasi į mažą mokymų skaičių, nes darbuotojai turi gebėti suteikti reikiamas žinias reikiamu laiku, nes aplinka linkusi būti labai dinamiška (Alexander ir Van Knippenberg, 2014). Norman ir Verganti (2014) teigė, jog įgyvendinant inkrementinę inovacijų strategiją organizacijoje, reikia orientuotis ne į esamų darbuotojų apmokymus dėl trūkstamų žinių, bet į inovatyvių darbuotojų pritraukimą, nes jie turi orientuotis į naujus įgūdžius, kurie padėtų susidoroti su naujais iššūkiais. Vadinasi apibendrinant, galima teigti, jog įgyvendinant radikalią inovacijų strategiją organizacijoje, žmonių išteklių valdymas darbuotojų ugdyme turi vadovautis **išskirtinumo principu** – darbuotojai turi būti skatinami ne tobulinti turimas žinias, bet domėtis naujomis sritimis.

**Atlygio sistemos principai.** Kiekvienos strategijos įgyvendinimui, svarbu gebėti motyvuoti darbuotojus siekti jos. Dėl šios priežasties atlygio sistemos principai yra vieni svarbiausių žmonių išteklių valdyme. Organizacijos, kurios orientuojasi į inkrementinę inovacijų strategiją, turi skirti didelį

dėmesį darbuotojų motyvacijai (Collins ir Smith, 2006). Pasak Laursen ir Foss (2003) atlygio sistema turi būti orientuota ne į trumpalaikius rezultatus, bet į bendrą pasiektą rezultatą (lyginant su praėjusiais metais). Taip pat inkrementinė inovacijų strategija yra neatsiejama nuo skatinimo sistemų. Pasak Beugelsdijk (2008), geriausių rezultatų inkrementinėje inovacijų strategijoje galima pasiekti per skatinimo sistemas. Darbuotojų skatinimas už pasiūlymų teikimą dėl procesų pagerinimo, gali padidinti inkrementinės inovacijos aktyvumą ir skatinimą (Laursen ir Foss, 2003). Vadinasi apibendrinant, galima teigti, jog įgyvendinant inkrementinę inovacijų strategiją organizacijoje, žmonių išteklių valdymas atlygio sistemos formavime turi vadovautis principu: **orientacija į procesus** – organizacija vertinant darbuotojus turi remtis skatinimo sistemomis, kurios orientuojasi ne į trumpalaikius rezultatus, bet į procesų efektyvumą.

Radikalioje inovacijų strategijoje taip pat svarbi yra atlygio sistema, nes ji įvertina darbuotojų pasiekimus. Veiklos vertinimas turi būti paremtas atsižvelgiant ne tik į įmonės pasiektus rezultatus, bet lyginant su konkurentais (Miles ir Snow, 1984). Tokiu būdu darbuotojai skatinami siekti kuo geriausių rezultatų didinant veiklos efektyvumą ne tik įmonės viduje, bet ir gebant konkuruoti rinkoje. Bird ir Beechler (1995) nustatė, jog siekiant įgyvendinti radikalią inovacijų strategiją, organizacija turi orientotis į trumpalaikius rezultatus, nes reikia gebėti adaptuotis prie kintančios aplinkos poreikių. Vadinasi, įgyvendinant radikalią inovacijų strategiją organizacijoje, žmonių išteklių valdymas atlygio sistemos formavime turi vadovautis principu: **orientacija į rezultatus** – organizacija vertinant darbuotojus turi orientuotis į vertinimo sistemą, kuri orientuojasi į trumpalaikius planus ir jų rezultatus.

**Darbo organizavimo principai.** Darbo santykiai apima ne tik teisinius, bet ir bendradarbiavimo santykius su darbuotojais. Siekiant ilgalaikės sėkmės organizacijose, kurios remiasi inkrementine inovacijų strategija, turėtų vengti terminuotų darbo sutarčių, kurios neskatina darbuotojų tobulėti ir stengtis ilgalaikėje perspektyvoje (Beugelsdijk, 2008). O kaip tik turėtų skirti ypatingą dėmesį gero mikroklimate bei komandų formavimui, kuris užtikrintų mažą darbuotojų kaitą (Miles ir Snow, 1984). Komandinis darbas ne tik padeda apjungti skirtingų darbuotojų patirti bei kompetenciją, bet ir turi teigiamos įtakos inkrementinėms inovacijoms. Vadinasi apibendrinant, galima teigti, jog įgyvendinant inkrementinę inovacijų strategiją organizacijoje, žmonių išteklių valdymas darbo santykių kūrimo turi vadovautis **komandiškumo principu** – žmonių išteklių valdymas turi būti orientuotas į gero mikroklimate užtikrinimą ir stiprių komandų formavimą.

Radikali inovacijų strategija taip pat kaip ir inkrementinė turėtų vengti terminuotų darbo sutarčių, nes tai neskatina darbuotojų atskleisti save (Beugelsdijk, 2008). Tačiau taip pat turi būti skiriamas ypatingas dėmesys lanksčios darbo aplinkos kūrimui (darbo autonomija, lanksčios darbo valandos), nes tai motyvuoja ir skatina darbuotojų kūrybiškumą (Beugelsdijk, 2008). Be lankstumo taip pat labai svarbu skirti ypatingą dėmesį ne tik komandų formavimui, bet ir stiprių lyderių pritraukimui, nes nuo jų priklauso darbuotojų įgalinimas (Miles ir Snow, 1984). Vadinasi

apibendrinant, galima teigti, jog įgyvendinant radikalią inovacijų strategiją organizacijoje, žmonių išteklių valdymas darbo santykių kūrimo turi vadovautis **lyderystės principu** – žmonių išteklių valdymas turi būti orientuotas į lanksčios darbo aplinkos kūrimą bei stiprių komandos lyderių formavimą.

Taigi aptarus pagrindinius žmonių išteklių valdymo reikalavimus įgyvendinant inovacijų strategiją, buvo nustatyti ir aptarti pagrindiniai inkrementinės ir radiklios inovacijos principai, kuriais organizacijos turėtų vadovautis įgyvendinant pasirinktą strategiją (žr. 3 lentelė).

**3 lentelė. Žmonių išteklių valdymo principai įgyvendinant inovacijų strategiją**

Inkrementinės inovacijų strategijos principai		Žmonių išteklių valdymo praktikos		Radiklios inovacijų strategijos principai
Išlaikymo	←	<i>Darbuotojų planavimas ir atranka</i>	→	Pritraukimo
Prisitaikymo	←	<i>Darbuotojų ugdymas</i>	→	Išskirtinumo
Orientacija į procesus	←	<i>Atlygio sistema</i>	→	Orientacija į rezultatus
Komandiškumo	←	<i>Darbo organizavimas</i>	→	Lyderystės

Taigi, pagrindinės keturios žmonių išteklių valdymo praktikos buvo panaudotos apibrėžiant inkrementinės ir radiklios inovacijų strategijų principus. Nors abi šios rūšys priklauso inovacijų strategijai, tačiau iš esmės žmonių išteklių valdymo principai kiekvienu atveju yra skirtingi. Inkrementinės strategijos atveju žmonių išteklių valdymas turi orientuotis išlaikymo, prisitaikymo, orientacijos į procesus bei komandiškumo principais. O radiklios strategijos atveju – pritraukimo, išskirtinumo, orientacijos į rezultatus ir lyderystės principais.

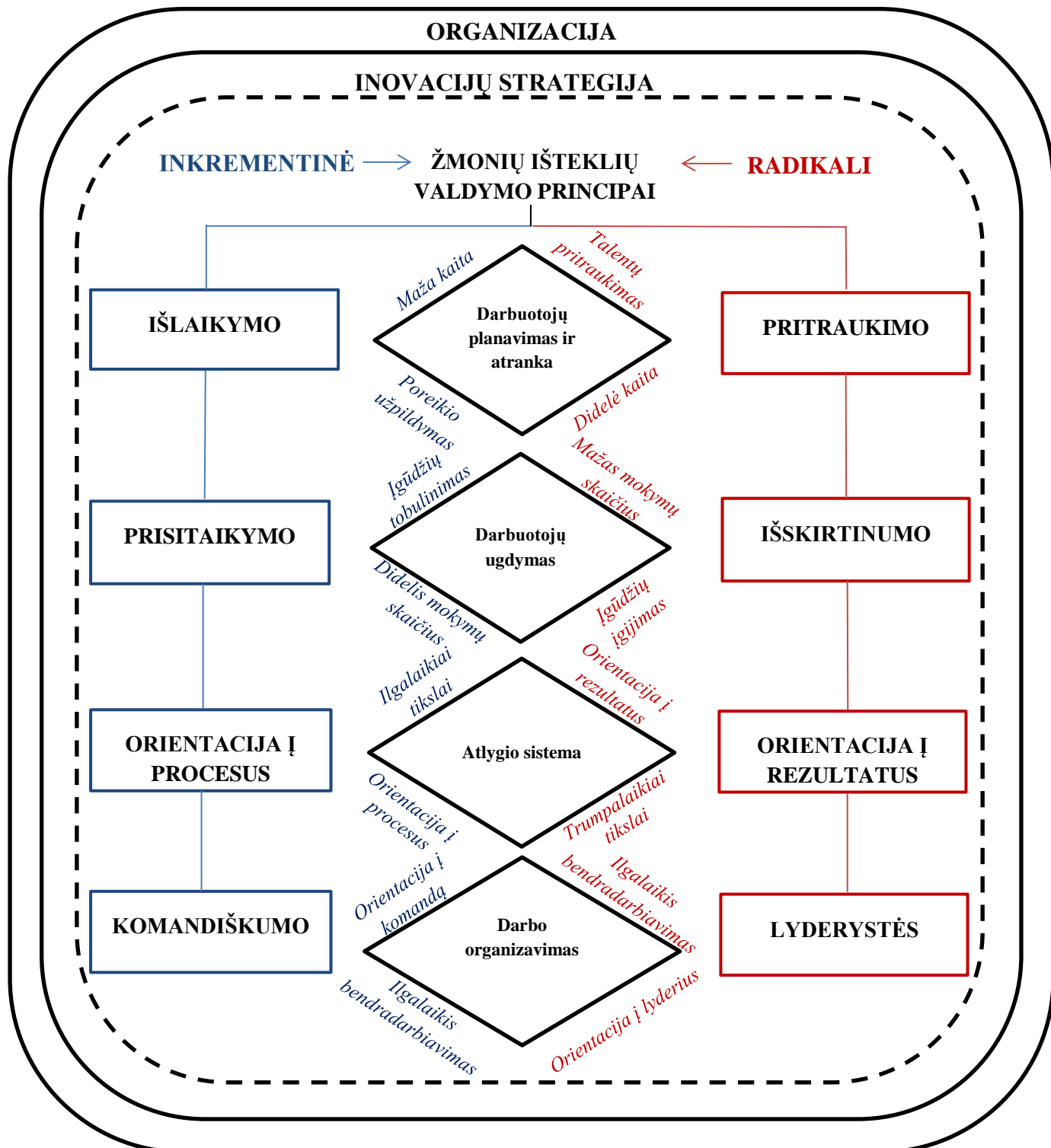
### **2.3. Žmonių išteklių valdymo principų modelis įgyvendinant inovacijų strategiją**

Siekiant sudaryti žmonių išteklių valdymo principų modelį, kuriuo būtų galima remtis organizacijoms įgyvendinant inovacijų strategiją, ankstesnėse darbo dalyse buvo atlikta mokslinės literatūros analizė ne tik inovacijų strategijos, bet ir kitų sudedamųjų modelio dalių (inovacijų strategijos keliami reikalavimai žmonių išteklių valdymui ir žmonių išteklių valdymo pagrindinės praktikos). Ankstesnėse darbo dalyse buvo nustatyta, jog žmonių išteklių valdymo principai priklauso ne tik nuo strategijos, bet ir nuo jos rūšies ypatumų bei keliamų reikalavimų pagrindinėms žmonių išteklių valdymo praktikoms. Dėl šios priežasties, modelis sudarytas iš trijų lygių:

- keturios pagrindinės žmonių išteklių valdymo praktikos;
- inovacijų strategijos keliami reikalavimai kiekvienai žmonių išteklių valdymo praktikai;
- principai, kurie priklauso nuo žmonių išteklių valdymo praktikos, strategijos rūšies bei jos keliamų reikalavimų.



Siekiant apibrėžti žmonių išteklių valdymo principus įgyvendinant inovacijų strategiją organizacijoje, atsižvelgiant į kitų autorių tyrimo rezultatus ir jų kombinacijos galimybes, toliau darbe pateikiamas darbo autorės sudarytas modelis (žr. 5 pav).



5 pav. Žmonių išteklių valdymo principų modelis įgyvendinant inovacijų strategiją (sudaryta pagal Gaikwad ir Berad, 2015; Lee ir kt., 2010; Boer ir During, 2001; Stankevičė, 2014; Norman ir Verganti, 2014; Miles ir Snow, 1984; Beugelsdijk, 2008; Alexander ir Van Knippenberg, 2014; Bird ir Beechler, 1995)

Pateiktas žmonių išteklių valdymo principų modelis (žr. 5 pav.) iliustruoja, jog organizacija ir jos strategija atitinkamai formuoja žmonių išteklių valdymo principus kiekvienoje funkcijoje. Modelyje pateikiamos pagrindinės keturios žmonių išteklių valdymo funkcijos (darbuotojų planavimas ir atranka, darbuotojų ugdymas, atlygio sistema ir darbo organizavimas), kurias svarbu adaptuoti įgyvendinant pasirinktą įmonės strategiją. Prie kiekvienos funkcijos yra surašyti skirtingomis spalvomis keliami reikalavimai žmonių išteklių valdymui. Dėšinėje pusėje raudona spalva žymi radikalią inovacijų strategiją ir jos keliamus reikalavimus žmonių išteklių valdymui, o kairėje pusėje mėlyna spalva – inkrementinės. Pagal keliamus strategijų reikalavimus, modelyje suformuojami inovacijos strategijos rūšių (inkrementinės ir radikalos) atskiri principai kiekvienoje funkcijoje. Šie principai rodo, jog atitinkama inovacijų strategijos rūšis turi ne tik skirtingas charakteristikas, bet ir kelia skirtingus reikalavimus žmonių išteklių valdymui. Dėl šios priežasties, modelis išskiria skirtingus žmonių išteklių valdymo principus taikant skirtingą inovacijų strategiją.

Pateiktas modelis iliustruoja aštuonis žmonių išteklių valdymo principus. Svarbu pabrėžti, jog visi principai yra skirtingi bei taikytini priklausomai nuo inovacijų strategijos rūšies. Principų aprašas pateikiamas ketvirtoje lentelėje.

4 lentelė. Žmonių išteklių valdymo principų aprašas

Inovacijų strategija			
Inkrementinė		Radikali	
Žmonių išteklių valdymo principas	Aprašas	Žmonių išteklių valdymo principas	Aprašas
<i>Išlaikymo</i>	Organizacija turi stengtis išlaikyti esamus darbuotojus, o naujus priimti tik siekiant pakeisti netinkamus.	<i>Pritraukimo</i>	Organizacija turi stengtis orientuotis į naujų inovatyvių talentų pritraukimą.
<i>Prisitaikymo</i>	Darbuotojai turi būti skatinami prisitaikyti prie naujų poreikių ir gebėti ne tik tobulėti savarankiškai, bet ir komandose.	<i>Išskirtinumo</i>	Darbuotojai turi būti skatinami ne tobulinti turimas žinias, bet domėtis naujomis sritimis.
<i>Orientacija į procesus</i>	Organizacija vertinant darbuotojus turi remtis skatinimo sistemomis, kurios orientuojasi ne į trumpalaikius rezultatus, bet į procesų efektyvumą.	<i>Orientacija į rezultatus</i>	Organizacija vertinant darbuotojus turi orientuotis į vertinimo sistemą, kuri orientuojasi į trumpalaikius planus ir jų rezultatus.
<i>Komandiškumo</i>	Žmonių išteklių valdymas turi būti orientuotas į gero mikroklimato užtikrinimą ir stiprių komandų formavimą.	<i>Lyderystės</i>	Žmonių išteklių valdymas turi būti orientuotas į lanksčios darbo aplinkos kūrimą bei stiprių komandos lyderių formavimą.

Lentelėje pateikti principų aprašai, kurie leidžia geriau suprasti juos pačius ir jų skirtumus. Žmonių išteklių valdymo principų modelis, įgyvendinant inovacijų strategiją, leidžia ne tik orientuotis

žmonių išteklių valdymui, bet ir suprasti strategijų taikymo ypatumus organizacijos valdyme. Organizacijos inicijuodamos ir diegdamos inovacijas, turi gebėti aiškiai apsibrėžti kokių tikslų jie siekia. Tokiu atveju organizacija turėdama aiškią viziją gali kryptingai adaptuoti strategijos ypatumus organizacijos valdyme.

Suformavus ir aptarus žmonių išteklių valdymo principų modelį įgyvendinant inovacijų strategiją, svarbu įvertinti jo raišką organizacijose. Kitoje darbo dalyje bus pristatoma sudaryto žmonių išteklių valdymo principų modelio raiškos tyrimo metodika.

### **3. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINANT INOVACIJŲ STRATEGIJĄ RAIŠKOS TYRIMO METODIKA**

Vienas iš pagrindinių magistrinio darbo uždavinių – ištirti žmonių išteklių valdymo principų raišką organizacijose, įgyvendinant inovacijų strategiją. Siekiant įgyvendinti šį uždavinį, reikalinga raiškos tyrimo metodika. Dėl šios priežasties, trečioje darbo dalyje darbe aprašomas tyrimo tikslas, uždaviniai ir tyrimo dizainas.

#### **3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai**

**Tyrimo tikslas** – ištirti žmonių išteklių valdymo principų raišką, įgyvendinant inovacijų strategiją.

Siekiant pasiekti tyrimo tikslą, buvo išsikelti šie **tyrimo uždaviniai**:

1. nustatyti organizacijose vyraujančią inovacijų profilį;
2. ištirti žmonių išteklių valdymo principų raišką inovacijų strategiją įgyvendinančiose organizacijose;
3. pagrįsti žmonių išteklių valdymo principų takoskyrą skirtingo inovacijų profilio organizacijose.

Teorinėje šio darbo dalyje buvo pagrįstas ir sudarytas žmonių išteklių valdymo principų modelis (žr. 5 pav.), įgyvendinant inovacijų strategiją, kurio raišką leistų patvirtinti empirinis tyrimas. Išsikeltas tyrimo tikslas ir nustatyti uždaviniai leidžia ne tik atrinkti tikslinius tyrimo dalyvius (organizacijos, taikančios inovacijų strategiją), bet ir patikrinti sudaryto modelio raišką.

#### **3.2. Tyrimo dizainas**

Siekiant pasiekti išsikeltą tyrimo tikslą, svarbu tinkamai pasirinkti tyrimo metodus. Žmonių išteklių valdymo funkcijų raiškai nustatyti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, nes jo dėka galima išanalizuoti ekspertų respondentų elgseną bei požiūrį analizuojamais klausimais. Kokybinis tyrimas yra nestruktūrizuotas tyrimas su nedidele, bet kruopščiai parinkta ekspertų imtimi, siekiant gauti ne kiekybinę, o kokybinę įžvalgą apie suformuoto modelio raišką (Wilson, 2006). Šio tyrimo tikslas – ištirti žmonių išteklių valdymo principų raišką, įgyvendinant inovacijų strategiją, todėl svarbus ne kiekybinis vertinimas, bet giluminis ekspertinis vertinimas, kuris leistų atkleisti sudaryto modelio raišką atrinktų organizacijų personalo skyriuose.

Duomenų rinkimui pasirinktas pusiau struktūruotas interviu. Interviu – yra duomenų rinkimo būdas naudojamas daugelyje tyrimų. Nestruktūrizuotas interviu dažniausiai naudojamas kartu su stebėjimu, o pusiau struktūrizuotas interviu yra dažniausiai pasirenkamas kaip vienas duomenų rinkimo būdas ir paprastai yra planuojamas iš anksto nustatytoje vietoje ir tam tikru laiku (DiCicco-Bloom ir Crabtree, 2006). Pasak autorių, interviu metodas yra puiki priemonė išsiaiškinti suformuoto

teorinio modelio raišką verslo praktikoje, nes pusiau struktūrizuotas interviu leidžia priartėti prie respondentų suvokimo ar tam tikrų situacijų apibrėžimo. Dėl šios priežasties, pasirinktas tyrimo metodas (pusiau struktūrizuotas interviu) leidžia įvertinti ekspertų patirtį bei suformuoto tiriamojo modelio sąryšius ir skirtumus. Taip pat, šio metodo dėka, gali respondentas išsakyti savo praktinę nuomonę apie žmonių išteklių valdymo principus įgyvendinant inovacijų strategiją. Tai leidžia ne tik patikrinti modelio raišką, bet ir problemines vietas, kurių dėka galima dar tiksliau interpretuoti tyrimo rezultatus. Pasirinkto tyrimo metodo detalizavimas pateikiamas kitoje lentelėje (žr. 5 lentelė).

**5 lentelė. Tyrimo metodikos detalizavimas**

<b>Tyrimo uždaviniai</b>	<b>Tyrimo metodas</b>	<b>Pastabos</b>
1) Nustatyti organizacijose vyraujančią inovacijų profilį.	Pusiau struktūruotas interviu ir <i>Content</i> analizė	<b>Atranka:</b> organizacijos atrenkamos pagal nustatytus konkrečius požymius <b>Imtis:</b> keturios gamybinės organizacijos <b>Respondentai:</b> keturių organizacijų personalo skyriaus atstovai
2) Ištirti žmonių išteklių valdymo principų raišką inovacijų strategiją įgyvendinančiose organizacijose;	Pusiau struktūruotas interviu ir <i>Content</i> analizė	<b>Imtis:</b> keturios gamybinės organizacijos <b>Respondentai:</b> keturių organizacijų personalo skyriaus atstovai
3) Pagrįsti žmonių išteklių valdymo principų takoskyrą skirtingo inovacijų profilio organizacijose	Pusiau struktūruotas interviu ir <i>Content</i> analizė	<b>Duomenų rinkimo ir apdorojimo būdas:</b> pusiau struktūruotas interviu <b>Duomenų analizė ir interpretavimas:</b> <i>Content</i> analizė

Siekiant ištirti suformuoto žmonių išteklių valdymo principų modelio (žr. 5 pav.) raišką organizacijose, buvo sudarytas tyrimo instrumentas. Interviu klausimus sudaro tris pagrindinės sudedamosios dalys:

- įvadiniai klausimai – paprasti klausimai susiję su tyrimo tema, kuriais stengiamasi įgyti respondento pasitikėjimą;
- klausimai nukreipti į inovacijų pobūdžio išsiaiškinimą – klausimai skirti išsiaiškinti, kokią inovacijų strategiją taiko organizacija (inkrementinė ar radikali inovacijų strategija);
- klausimai nukreipti į žmonių išteklių valdymo principus – klausimai skirti patikrinti suformuotų žmonių išteklių valdymo principų takoskyrą skirtingose organizacijose.

Kiekviena interviu sudedamoji dalis turi ne tik bendruosius klausimus, bet ir gilinančius, kurių dėka galima daugiau išsiaiškinti atliekant interviu su respondentais. Gilinantys klausimai skirti atvejams, kuomet informacijos iš bendrųjų klausimų nepakanka vertinant rezultatus. Svarbu pabrėžti, kad gilinantys klausimai yra išskaidyti pagal inovacijų strategijos rūšis. Tai padeda lengviau orientotis ir koncentruotis interviu metu, nes jau iš pradinių klausimų sužinoma, kokią inovacijų strategiją taiko organizacija.

Remiantis šiomis pagrindinėmis sudedamosiomis dalimis buvo sudarytas tyrimo instrumentas, kuris buvo naudojamas kokybinio tyrimo (pusiau struktūruoto interviu) metu (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Pusiaus struktūrizuoto interviu klausimai ir jų pagrindimas

Klausimų sritys	Bendrieji klausimai	Gilinantys klausimai	
1. Įvadinis klausimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koks Jūsų įmonės personalo skyriaus vaidmuo įgyvendinant strateginius sprendimus?</li> </ul>		
2. Klausimai nukreipti į inovacijų pobūdžio išsiaiškinimą	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koks inovacijų vaidmuo Jūsų organizacijoje?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokios diegiamos inovacijos Jūsų organizacijoje?</li> <li>Dėl ko Jūsų organizacijai yra svarbios inovacijos ir jų diegimas?</li> <li>Didesnis dėmesys skiriamas naujų produktų/ procesų diegimui ar esamų tobulinimui? Dėl ko?</li> <li>Kaip darbuotojai yra įtraukiami į inovacijų įgyvendinimą organizacijoje? Dėl ko tai svarbu organizacijai?</li> <li>Kaip vertinate darbuotojų motyvaciją prisidėti prie inovacijų diegimo / įgyvendinimo? Kokias papildomas skatinimo priemones naudojate? Kaip jas vertinate Jūsų darbuotojai?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papasakokite, kokias pagrindines inovacijas organizacijoje buvo įgyvendintos 2015-2016 metais?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gal galėtumėte daugiau papasakoti apie įgyvendintas inovacijas?</li> </ul>	
3.1. Principas <u>Darbuotojų planavimas ir atranka</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaip darbuotojų planavimas ir atranka prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?</li> <li>Papasakokite kaip Jūsų organizacijoje įgyvendinamas darbuotojų planavimas ir atranka?</li> <li>Argumentuokite, kas Jūsų organizacijai turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: darbuotojų išlaikymas ar pritraukimas?</li> </ul>	<b>Išlaikymas</b>	<b>Pritraukimas</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar didelė kaita Jūsų organizacijoje? Kokios pagrindinės kaitos priežastys?</li> <li>Kaip darbuotojų išlaikymas prisideda prie sklandaus inovacijų vystymo Jūsų organizacijoje?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kodėl Jūsų organizacijai yra svarbu pritraukti naujų talentų? Ar tai turi įtakos jūsų organizacijos darbuotojų kaitai?</li> <li>Kaip darbuotojų pritraukimas prisideda prie sklandaus inovacijų vystymo Jūsų organizacijoje?</li> </ul>
3.2. Principas <u>Darbuotojų ugdymas</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaip darbuotojų ugdymas prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?</li> <li>Pasakokite kaip Jūsų organizacijoje įgyvendinamas darbuotojų ugdymas?</li> <li>Argumentuokite, kas Jūsų organizacijai turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: darbuotojų ugdymas paremtas darbuotojų turimų žinių tobulinimu ar darbuotojų ugdymas paremtas naujų objektų pažinimui?</li> </ul>	<b>Prisitaikymo</b>	<b>Išskirtinumo</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaip Jūsų organizacija orientuojasi į pastovų darbuotojų turimų žinių tobulinimą? Pateikite pavyzdžių.</li> <li>Ar Jūsų organizacija orientuojasi į esamo darbuotojo apmokymus nei į naujo darbuotojo paiešką? Argumentuokite atsakymą.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar Jūsų organizacijoje darbuotojų ugdymas paremtas ne turimų žinių tobulinimu, bet naujų dar netyrinėtų objektų pažinimui? Jei taip, pateikite pavyzdžių.</li> <li>Kaip Jūs manote, kam reikalingas darbuotojų mokymas Jūsų organizacijoje?</li> </ul>
3.3. Principas <u>Atlygio sistema</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaip Jūsų organizacijos atlygio sistema prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?</li> <li>Pasakokite kokia Jūsų organizacijoje taikoma atlygio sistema?</li> <li>Argumentuokite, kas Jūsų organizacijoje turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: atlygio sistema paremta darbuotojų procesų efektyvinimo rezultatais ar atlygio sistema paremta galutiniais organizacijos rezultatais?</li> </ul>	<b>Orientacija į procesus</b>	<b>Orientacija į rezultatus</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Papasakokite kaip atlygio sistemoje atsispindi darbuotojo pasiekti rezultatai?</li> <li>Kaip darbuotojo atlyginimui turi įtakos užimama pozicija hierarchinėje sistemoje?</li> <li>Papasakokite, kokias skatinimo sistemas naudojate?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papasakokite kaip atlygio ir motyvavimo sistemoje atsispindi galutiniai rezultatai? Pateikite pavyzdžių.</li> <li>Pateikite pavyzdžių, kaip Jūsų organizacijoje vertinami trumpalaikiai planai ir jų rezultatai?</li> <li>Kaip atlygio sistemoje atsispindi organizacijos padėtis lyginant su konkurentais?</li> </ul>
3.4. Principas <u>Darbo organizavimas</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaip Jūsų darbuotojų darbo organizavimas prisideda prie organizacijos inovacijų skatinimo ir diegimo?</li> <li>Papasakokite kuo Jūsų organizacijoje paremtas darbuotojų darbo organizavimas?</li> <li>Argumentuokite, kas Jūsų organizacijoje turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: komandiškumas ar darbuotojai lyderiai?</li> </ul>	<b>Komandiškumo</b>	<b>Lyderystės</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Koks Jūsų organizacijoje skiriamas dėmesys geram mikroklimatui užtikrinti? Kodėl tai svarbu?</li> <li>Kaip įgalinamas komandinis bendradarbiavimas? Pateikite pavyzdžių.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kodėl Jūsų organizacijoje yra svarbūs stiprūs lyderiai, kurie vestų komandą į bendro tikslo pasiekimą? Kodėl taip manote?</li> <li>Kokias darbo sąlygas Jūsų organizacija sudaro lyderiams išlaikyti? (Autonomija, lanksčios darbo valandos).</li> </ul>

Pateiktoje šeštoje lentelėje yra matomas visas pusiau struktūruoto interviu klausimynas. Interviu metu pokalbis su respondentais nebuvo griežtai formalizuotas, nes klausimų pateikimo tvarka buvo varijuojanti priklausomai nuo poreikio. Klausimai respondentams buvo uždavinėjami remiantis iš anksto pasiruoštu klausimynu.

### 3.3. Tyrimo duomenų rinkimas ir analizės metodai

Tyrimui atlikti buvo pasirinktos tikslinės organizacijos, kurios atitiko išsikeltus tyrimo požymius. Atsižvelgiant į tyrimui reikalingos informacijos poreikį bei būsimų rezultatų palyginamumą, tikslinės organizacijos buvo išsirenkamos pagal šiuos kriterijus:

1. veiklos sritis – gamyba;
2. organizacijos amžius – ne mažesnis nei 8 metai;
3. darbuotojų skaičius – ne mažiau nei 150 darbuotojų;
4. personalo skyrius – įmonė turi už personalo valdymą atsakingus asmenis;
5. inovacijų svarba – internetinėje svetainėje akcentuojama inovacijų strategija, inovatyvūs sprendimai, naujovės.

Remiantis šiais pagrindiniais penkiais kriterijais, buvo pasirinktos keturios organizacijos, kurių požymiai pateikti kitoje lentelėje (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Tyrime dalyvavusių organizacijų požymiai

Organizacija	Veiklos sritis	Organizacijos amžius (metais)	Darbuotojų skaičius	Organizacijos tikslas	Inovacijų rūšis
1	Gamyba	10	191	Moderni ir novatoriška įmonė, kurios tikslas – būti lyderiais savo gamybos srityje.	<i>Inkrementinė-Radikali</i>
2	Gamyba	24	1100	Kurti ir gaminti efektyvius, pažangiausius produktus ir sprendimus.	<i>Inkrementinė-Radikali</i>
3	Gamyba	51	400	Būti didžiausia ir geriausiai vertinama organizacija Lietuvoje. Efektyvumas ir žingsniu priekyje – pagrindinės vertybės.	<i>Inkrementinė-Radikali</i>
4	Gamyba	11	240	Pateikti užsakovams pažangius sprendimus, atitinkančius aukščiausius kokybės ir saugumo reikalavimus.	<i>Inkrementinė-Radikali</i>

Iš pateiktos septintos lentelės, matoma, jog visos organizacijos pasižymi inkrementine – radikalia inovacijų rūšimi. Iš pirminės organizacijų internetinių svetainių apžvalgos, buvo nustatyta, jog visoms organizacijoms būdingi abiejų inovacijų rūšių požymiai. Tiksliai inovacijų rūšis bus tikslinama per kokybinį tyrimą. Labai svarbu, kad visos keturios organizacijos supranta abi šias inovacijų strategijos rūšis, nes tai leidžia objektyviau vertinti modelio raišką.

Atlikti keturi pusiau struktūrizuoti interviu su organizacijos atstovais iš personalo skyriaus: personalo vadovės, personalo specialistė ir personalo projektų vadovė. Kadangi pusiau struktūruotam interviu organizacijos buvo atrinktos kruopščiai pagal esminius požymius, buvo nustatyta, kad keturių ekspertinių įmonių pakanka išsiaiškinti darbe išsikeltus uždavinius, kurių dėka bus pasiektas tyrimo tikslas. Tyrimo laikotarpis: 2017 m. vasario – kovo mėnesiai. Respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, informacijos panaudojimo ir analizės būdais. Su organizacijų atstovais buvo iš anksto susitarta dėl jiems patogaus laiko ir vietos atlikti pusiau struktūruotą interviu. Visi interviu vidutiniškai užturdavo apie vieną valandą. Jų metu buvo laikomasi sudaryto interviu plano (žr. 5 lentelė) ir turinys buvo įrašinėjamas į diktofoną (visi respondentai sutiko, jog interviu bus įrašomas). Po kiekvieno interviu, turinys buvo išklausomas ir surašomas į MS Word programą, kad būtų galima jį sistemaiškai analizuoti (žr. 1 priedas).

Taigi, atlikus šias procedūras ir surinkus visus interviu turinius, jie buvo atspausdinti. Tekstas buvo skaitomas ir ieškoma prasminių vienetų, kurie būtų naudingi ir atsakytų į išsikeltus uždavinius. Kadangi tyrimo tikslas buvo ištirti žmonių išteklių valdymo principų raišką, kategorijos ir subkategorijos buvo nustatytos pagal modelyje nustatytus principus (žr. 5 pav). Buvo sudaryta lentelė, kurioje pateikiami prasminiai vienetai, subkategorijos ir kategorijos (žr. 2 priedas).

Išrinkus prasminius vienetus, jie buvo sugrupuoti pagal subkategorijas ir kategorijas, kurios grindžia modelyje nustatytus principus. Sugrupavus visus duomenis buvo gauta kokybinio tyrimo rezultatų lentelė, kurios rezultatai pateikiami ketvirtoje darbo dalyje.



#### 4. ŽMONIŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINANT INOVACIJŲ STRATEGIJĄ RAIŠKOS TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Lentelėje galima matyti sudaryto inovacijų profilio raišką tirtose organizacijose. Vienas iš tyrimo uždavinių, buvo nustatyti pasirinktose organizacijose vyraujančią inovacijų profilį. Pirminiais rezultatais buvo nustatyta, jog visos organizacijos turi abiejų inovacijų tipų požymių. Remiantis organizacijų internetinių svetainių analize ir interviu, galima teigti, jog organizacijos išsidėsto skirtingai šių tipų vertinime (žr. 8 lentelė).

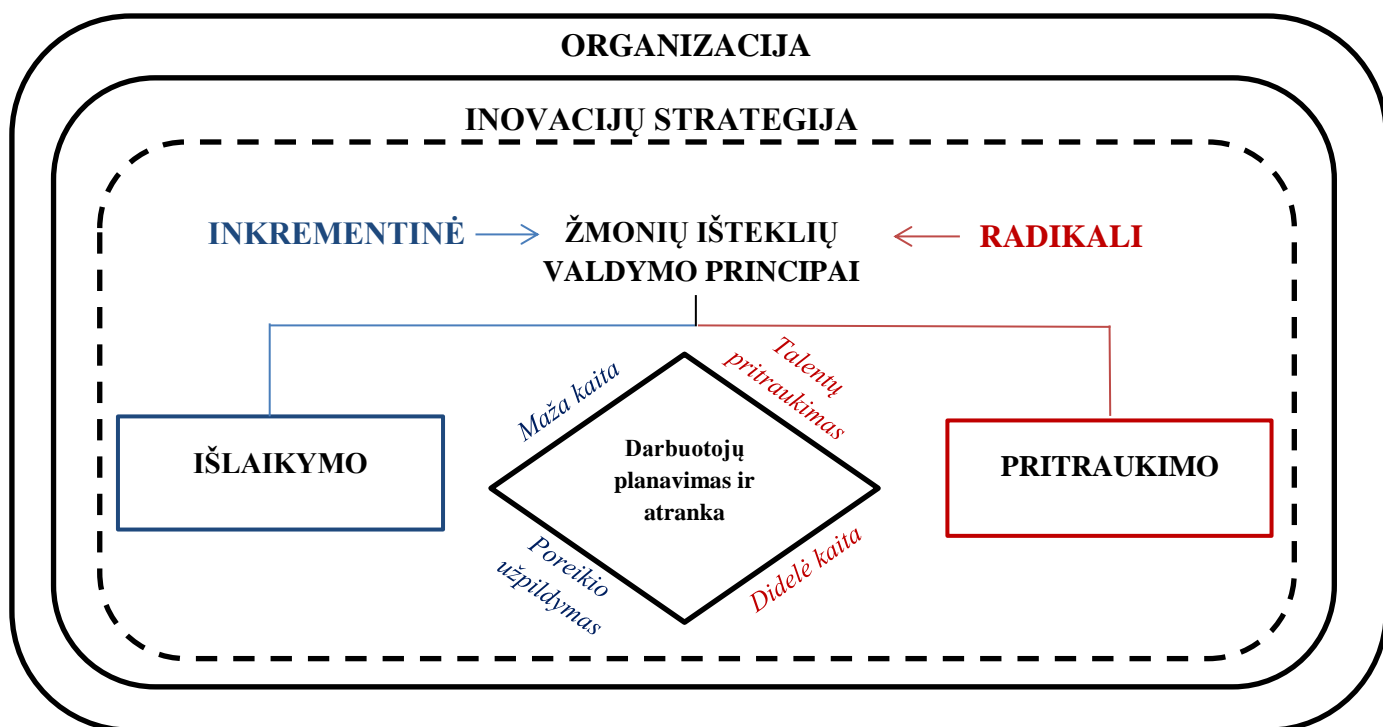
8 lentelė. Tyrime dalyvavusių organizacijų vyraujantis inovacijų profilis

Inovacijų strategija		
<i>Įmonė</i>	<i>Inkrementinė</i>	<i>Radikali</i>
1	1) Orientacija į kokybės gerinimą 2) Orientacija į procesų efektyvinimą 3) Orientacija į esamų produktų tobulinimą	1) Orientacija į pažangių produktų kūrimą
2	1) Visi vidiniai procesai pilnai efektyvinti 2) Esamų produktų standartizavimas	1) Pardavinėjama procesų efektyvinimo sistema 2) Naujos inovatyvios paslaugos
3	1) Orientacija į procesų efektyvinimą 2) Orientacija į kokybės gerinimą	1) Orientacija į pažangių produktų kūrimą
4	1) Orientacija į procesų efektyvinimą 2) Orientacija į kokybės gerinimą	1) Orientacija į pažangių produktų kūrimą

Remiantis pateikta lentele, galima teigti, jog visos organizacijos nėra konkrečiai orientuotos į vieną inovacijų strategijos rūšį. Svarbu pabrėžti, jog tyrime dalyvavusios organizacijos daugiau yra įgalinusių inkrementinę inovacijų strategiją, todėl gali lemti dominuojančius šios strategijos požymius tyrimo rezultatuose. Tačiau trys organizacijos (1, 3 ir 4) yra panašiam lygmenyje, nes daugiau orientuotos į procesų efektyvinimą ir turimų produktų gerinimą. Pasak pirmosios organizacijos „<...> labai rūpinamės, jog visi procesai būtų, kuo efektyviau išnaudojami, bet kartu stengiamės vis įsivesti naujų produktų“. Trečioji organizacija taip pat pabrėžė inkrementinės inovacijos dominavimą „<...> didelį dėmesį skiriame visos įmonės valdymo sistemos tobulinimui <...>, kurie leistų procesus vykdyti sparčiau, efektyviau“. Anot ketvirtosios organizacijos „<...> svarbus procesų efektyvumas, <...> viena iš pagrindinių mūsų vertybių yra nuolatinis tobulėjimas“. Be to, jos taip pat skiria dėmesį ir naujiems radikaliems sprendimams. Antroji organizacija, lyginant su kitomis, išsiskiria tuo, jog šiuo metu jos didesnis dėmesys yra skirtas radikaliai inovacijų strategijos vystymuisi: „<...> pasiekiamo lygį, kai vidiniai procesai, sistemos patobulinimų mums taip pasiteisino, kad jas parduodame į išorę, kaip inovatyvų produktą <...>. Kuriame mes inovacijas sparčiai <...>“. Iš pateiktų interviu citatų, galima teigti, jog visoms organizacijoms yra būdingos inovacijų strategijos. Pristačius tyrime dalyvavusių organizacijų vyraujančius inovacijų profilius, toliau šioje darbo dalyje pateikiami kokybinio tyrimo rezultatai ir jų interpretacija.

#### 4.1. Išlaikymo / pritraukimo principas

Pirmoji žmonių išteklių valdymo principų modelio dalis išskiria darbuotojų planavimo ir atrankos principą įgyvendinant inovacijų strategiją. Literatūros analizėje buvo nustatyta, jog įgyvendinant skirtingos rūšies inovacijų strategiją, organizacijos turi orientotis į skirtingus principus darbuotojų planavime ir atrankos etape. Remiantis sudarytu modeliu, darbuotojų planavimas ir atranka turėtų turėti esminį principą išlaikymo / pritraukimo, kuris priklauso nuo pasirinktos inovacijų strategijos rūšies (žr. 6 pav.).



6 pav. Žmonių išteklių valdymo principas, įgyvendinant inovacijų strategiją darbuotojų planavime ir atrankoje

Remiantis pateikta grafine iliustracija, galima teigti, jog pagrindiniai šiame principo vyraujantys vertinamieji požymiai – darbuotojų kaita ir orientacija į esamų darbuotojų išlaikymą ar naujų pritraukimą. Antrame priede pateiktoje susistemintoje lentelėje, matyti, jog visos trys organizacijos (1, 3 ir 4), kurios daugiau orientuotos į inkrementinę inovacijų strategiją (žr. 8 lentelė), pabrėžė, jog yra orientuotos į darbuotojų išlaikymą, kuris lemia, jog šiose organizacijose yra maža darbuotojų kaita. Pasak pirmosios organizacijos „<...> pagrindinis lūkestis yra mažinti esamą kaitą, nes tai tiesiogiai susiję su patobulinimais ir inovacijomis“. Nors pirmoji organizacija ir pabrėžė, jog kaita yra, tačiau interviu metu buvo išsiaiškinta, jog jie šį faktą laiko problema, kurią stengiasi išspręsti. Be to, visos organizacijos minėjo, jog darbuotojų maža kaita yra labai svarbi inkrementinei inovacijų strategijai, nes tai leidžia ne tik efektyviai paskirstyti resursus, bet ir juos tinkamai įgalinti, nes kuo darbuotojas ilgiau dirba, tuo jo darbo efektyvumas didesnis. Interviu metu trečioji organizacija minėjo, kad „<...> minimali kaita <...> Stengiamės išlaikyti darbuotojus <...>. Jei darbuotojų kaita yra didelė,

*darbuotojai nespėja įsitraukti ir atskleisti savo didžiausią potencialią“.* Šią mintį patvirtino ir ketvirtosios organizacijos atstovė „<...> kaitos praktiškai nėra <...>. Siekiant didinti efektyvumą ir darbuotojų įsitraukimą, mes privalome stengtis išlaikyti darbuotojus“. Vadinasi, galima teigti, jog šie respondentų argumentai patvirtina šį modelio požymį, nes procesų tobulinimas reikalauja darbuotojų įsitraukimo siekti ilgalaikės perspektyvos organizacijoje. Pagal pateiktą modelį, radikaliai inovacijų strategijai yra būdinga didelė kaita. Šio požymio raišką patvirtina, antroji organizacija, kuri šiuo metu orientuojasi į radikalią inovacijų strategiją ir jos įgalinimą. Pasak respondentės, didelę kaitą lemia stiprūs ir dinamiški pokyčiai, todėl natūraliai ne visi darbuotojai nori kartu keistis, tai lemia naujų komandos narių paiešką ir pritraukimą: „<...> Kaita yra nemaža <...> pastarieji du metai buvo stiprūs pokyčiai, <...> ne visi nori keistis“. Tai patvirtina ir mokslinės literatūros analizės rezultatus, kuriuose buvo teigiama, jog radikali inovacijų strategija reikalauja darbuotojams būti lanksčiais ir dinamiškais. Jei darbuotojai nėra lankstūs ir nenori prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, jie yra pakeičiami kitais, kurių profiliai atitinka įmonės strategiją. Vadinasi, galima teigti, jog darbuotojų kaitos požymis sudarytame modelyje buvo pasirinktas teisingai, nes jo raiška atsispindi organizacijų praktikose.

Kitas svarbus vertinamasis požymis, tai orientacija į esamų darbuotojų išlaikymą ar naujų pritraukimą. Trys organizacijos (1, 2 ir 3) pabrėžė, jog naujų darbuotojų atsiradimas daugiau orientuotas į esamo poreikio užpildymą. Pasak pirmosios organizacijos „<...> paskirstyti efektyviai resursus <...> ypatingai svarbu reikiamu momentu surasti tinkamus kandidatus“. Orientacija į esamo poreikio užpildymą taip pat patvirtino ir kitos dvi organizacijos: pasak antrosios „<...> darbuotojų planavimas ir atranka <...> daugiau orientuotas į esamą situaciją ir poreikį.“ ir pasak trečiosios „<...> daugiau orientuojamės pagal poreikį“. Tačiau taip pat įdomu, jog trys organizacijos (1, 3 ir 4) interviu metu pabrėžė apie talentų pritraukimo svarbą jų organizacijose. Nors 1 ir 3 organizacijos minėjo, jog vis dėl to jų organizacijose didesnis dėmesys yra skiriamas poreikio užpildymui, bet kartu pabrėžė, jog ne visada rinkoje lengva greitai rasti kvalifikuotus ir kompetentingus darbuotojus, dėl šios priežasties įmonės bendradarbiauja su universitetais ar užsiiminėja galvų medžiokle, siekiant turėti aukštos kvalifikacijos komandas, nes tai svarbu įgyvendinant inovacijų strategiją: „<...> Ieškome potencialų jaunų talentų, kurie norėtų užaugti ir įnešti naujovių įmonei“; „<...> vykdom ir galvų medžioklę, nes trūksta aukštos kvalifikacijos bei kompetencijos specialistų“. Vadinasi, galima teigti, jog net ir inkrementinei inovacijų strategijai svarbu ne tik užpildyti darbuotojų poreikį, bet jį užpildyti kvalifikuotais, ambicingais komandos nariais. Inovacijų strategijos reikalauja perspektyvių darbuotojų, nes organizacija inicijuodama ir diegdama inovacijas, siekia padidinti savo konkurencinį pranašumą ir veiklos vertę ilgalaikėje perspektyvoje. Tačiau įgyvendinant radikalią inovacijų strategiją, organizacijoms ypatingai svarbu vis pritraukti naujų komandų talentų, kurie atsineštų naujų idėjų bei patirčių. Šio modelio požymio raišką grindžia ketvirtoji organizacija, kuri būtent talentų pritraukimo svarbą akcentuoja kurdami tyrimo ir vystymo skyrių ir norėdami būti išskirtiniai tarp konkurentų:

„<...> planuojame atidaryti Lietuvoje tyrimų ir vystymo skyrių, todėl jaunu, inovatyvių komandos narių mums reikia, norint judėti pirmyn". Tačiau kitas svarbus aspektas, kuris buvo nustatytas kokybinio tyrimo metu, jog organizacijos norinčios gebėti pritraukti ir išlaikyti talentus, turi būti subrendusios viduje šiam etapui. Pasak antrosios organizacijos, personalo valdymo skyrius puikiai supranta talentų svarbą siekiant ambicingų tikslų, tačiau pripažįsta, jog dar reikia subręsti įmonės viduje kalbant apie talentus: „<...> įmonė supranta, jog reikia galvoti apie talentų pritraukimą <...>, tačiau talentų medžioklei įmonė nėra dar subrendusi". Baigiant analizuoti pirmąją modelio raiškos dalį, buvo atskleista, jog norint sėkmingai įgyvendinti organizacijos strategiją, apibrėžti principai leidžia personalo valdymui padėti siekti geresnių rezultatų. Tačiau taip pat sėkmingos strategijos įgyvendinimui reikalingas visų palaikymas ir organizacijos pasiruošimas, kuris yra sudėtingas ir ilgas procesas.

Taigi, apibendrinant žmonių išteklių valdymo principą įgyvendinant inovacijų strategiją darbuotojų planavime ir atrankoje, galima teigti, jog nuo inovacijų rūšies priklauso esminiai žmonių išteklių valdymo požymiai, kurie nulemia reikalingą principo raišką. Šios dalies modelio raišką pagrindžiama pateiktoje lentelėje (žr. 9 lentelė).

**9 lentelė. Žmonių išteklių valdymo principo, įgyvendinant inovacijų strategiją darbuotojų planavime ir atrankoje, raiškos vertinimas**

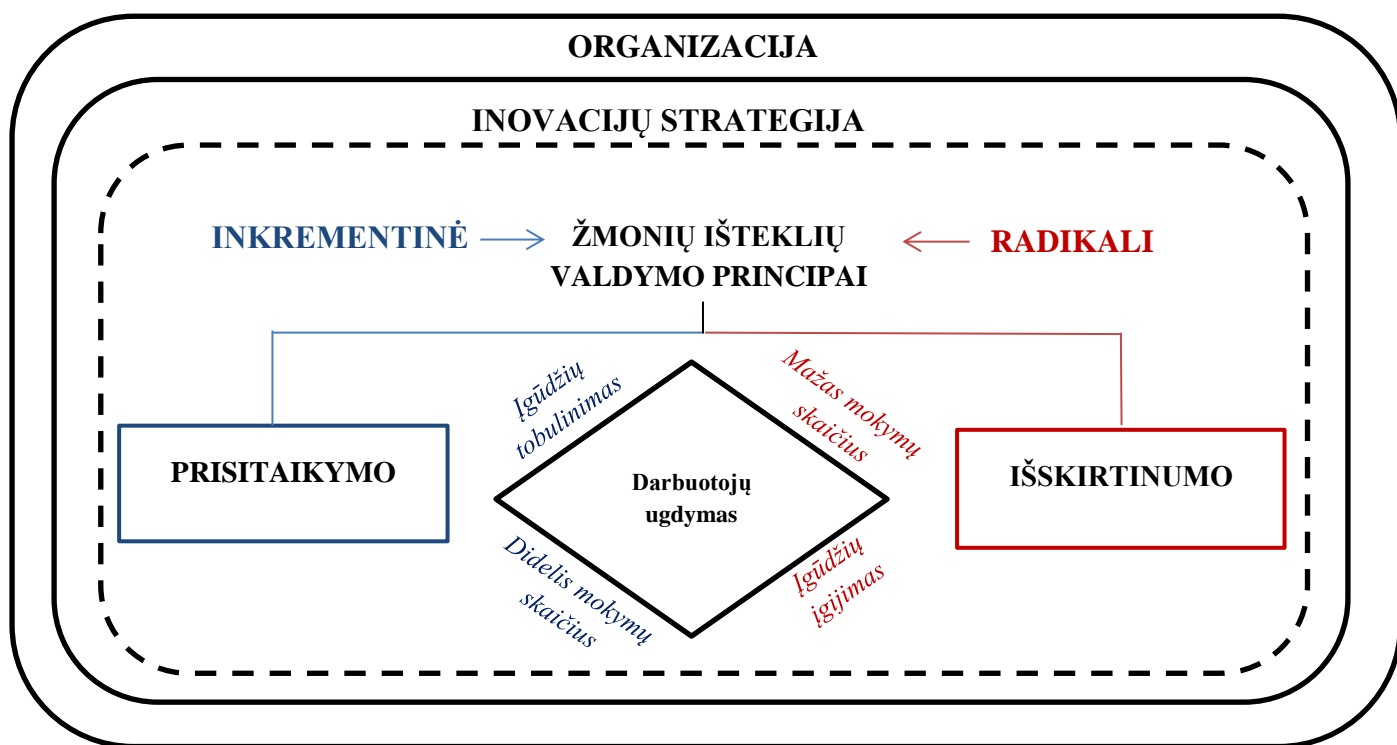
Darbuotojų planavimas ir atranka	
Inkrementinė	Radikali
<b>Principas</b>	
<i>Išlaikymo</i>	<i>Pritraukimo</i>
<b>Pasiteisinusios modelio prielaidos:</b>	<b>Pasiteisinusios modelio prielaidos:</b>
1) Maža darbuotojų kaita ( <i>patvirtino trys organizacijos</i> )	1) Didelė darbuotojų kaita ( <i>patvirtino viena organizacija</i> )
2) Poreikio užpildymas ( <i>patvirtino trys organizacijos</i> )	2) Talentų pritraukimas ( <i>patvirtino trys organizacijos</i> )
<b>Naujos išvalgos:</b>	<b>Naujos išvalgos:</b>
1) Poreikio užpildyme taip pat svarbu kompetentingi, talentingi darbuotojai	1) Didelę darbuotojų kaitą lemia ne tik naujų darbuotojų pritraukimas, bet esamų darbuotojų išėjimas dėl nepritarimo pokyčiams
	2) Organizacija turi būti subrendusi ir pasiruošusi viduje, norint pritraukti ir išlaikyti talentus

Remiantis pateiktos lentelės duomenimis, galima teigti, jog išlaikymo / pritraukimo principo raiška pasitvirtino tyrime dalyvavusiose organizacijose. Pasirinkti modelio elementai taip pat buvo pasitvirtinantys, nes tyrimo ekspertai patvirtino jų raišką įgyvendinant inovacijų strategiją. Apibendrinant pirmąją modelio dalį, galima teigti, jog žmonių išteklių valdymas darbuotojų planavime ir atrankoje turi orientuotis į išlaikymo (inkrementinės strategijos atveju) / pritraukimo principą (radikalios strategijos atveju) priklausomai nuo pasirinktos inovacijų strategijos rūšies. Nors principai ir pasitvirtino, tačiau taip pat svarbu pabrėžti, jog kiekviena organizacija yra savita. Dėka respondenčių

atvirumo dėl susiduriamų sunkumų įgyvendinant strategijas, analizuojant tyrimo rezultatus buvo aptartos ir naujos galimos modelio išvalgos. Be to, tyrimo rezultatuose atsispindėjo ir literatūros apžvalgoje aptartos mokslinės išvalgos, jog pasirenkant strategiją organizacija turi sistemingai pasiruošti, nes nuo to priklauso ir gulutiniai rezultatai.

## 4.2. Prisitaikymo / išskirtinumo principas

Antroji žmonių išteklių valdymo modelio dalis išskiria darbuotojų ugdymo principą įgyvendinant inovacijų strategiją. Literatūros analizėje buvo nustatyta, jog įgyvendinant skirtingos rūšies inovacijų strategiją, organizacijos turi orientuotis į skirtingus principus darbuotojų ugdyme. Remiantis sudarytu modeliu (žr. 5 pav.), darbuotojų ugdymas turėtų turėti esminį prisitaikymo / išskirtinumo principą, kuris priklauso nuo pasirinktos inovacijų strategijos rūšies (žr. 7 pav.).



7 pav. Žmonių išteklių valdymo principas, įgyvendinant inovacijų strategiją darbuotojų ugdyme

Remiantis pateikta septinta grafine iliustracija, galima teigti, jog pagrindiniai šiame principo vyraujantys vertinamieji požymiai – esamų ar naujų įgūdžių tobulinimas ir mokymų skaičius. Antrame priede pateiktoje susistemintoje lentelėje, matyti, jog visos tyrime dalyvavusios organizacijos paminėjo, jog yra orientuotos į darbuotojų įgūdžių tobulinimą, nes tai leidžia turėti kvalifikuotus ir kompetentingus darbuotojus: „<...> Ugdymas <...> pagrindinis prioritetas, siekiant turėti kvalifikuotus, inovatyvius darbuotojus“; „Ugdomi žmonės, jie kūrybiškesni, lankstesni naujovėms <...>“; „<...> darbuotojų ugdymas paremtas kvalifikacijos kėlimu“; „Ugdymo dėka mes didiname ne tik savo darbuotojų kompetenciją, bet ir įmonės konkurencinį pranašumą <...>“. Vadinasi, galima teigti, jog inovacijų strategijoje, esamų įgūdžių tobulinimas yra svarbus aspektas. Taip pat, antrosios ir

ketvirtosios organizacijų personalo skyriaus atstovės, pabrėžė, jog yra svarbus ir naujų įgūdžių įgijimas: „<...> planuojame turėti mokymus skirtus naujų talentų vystymuisi“; „Stengiamės <...> skatinti išmokti naujų dalykų, kurie padėtų jų darbuose <...>“. Remiantis antrosios organizacijos tyrimo rezultatais, matyti, jog jie šiuo metu daugiau orientuojasi į radikalią strategiją, nes vystant skyrius, jiems svarbu mokymai, kuriuose darbuotojai išmoktų naujų, konkurencingų žinių. Taip pat, ketvirtoji organizacija, pabrėžė, jog siekiant būti dinamiškai, reikalinga ne tik tobulinti turimas žinias, bet ir gebėti išmokti naujų, dar netyrinėtų sričių. Baigiant vertinti esamų ar naujų įgūdžių tobulinimo požymį, svarbu pabrėžti, jog nė viena tyrime dalyvavusių organizacijų nėra dar pilnai įgalinusios radikalią inovacijų strategiją, dėl šios priežasties, inkrementinės strategijos požymiai tam tikrose srityse jaučiasi labiau dominuojantys. Tačiau taip pat svarbu akcentuoti, jog ugdymo svarba pasitvirtino abejose strategijose.

Kitas svarbus vertinamasis požymis, tai mokymų skaičius. Trys organizacijos (1, 2 ir 4) minėjo, jog jų organizacijose yra didelis mokymų skaičius, nes tai leidžia ne tik reguliariai ugdyti darbuotojus, bet ir efektyvinti veiklos procesus. Pasak pirmosios jiems mokymai leidžia mažinti darbuotojų daromas klaidas, o tai padeda didinti darbų efektyvumą „<...> daug dėmesio skyrėme visų skyrių darbuotojų esamų įgūdžių įvertinimui bei silpnų vietų nustatymui per dažniausiai daromas klaidas, tam, kad galėtumėme planuoti, kokių mokymų mums reikia. Nuo šiol mokymų skaičius turėtų ženkliai didėti“. Mokymų dėka organizacijos gali siekti užsibrėžtus inkrementinės inovacijų strategijos uždavinius. Įdomu tai, jog antroji organizacija, kuri daugiau orientuojasi į radikalią inovacijų strategiją, taip pat pabrėžė jog turi nemažai mokymų. Tačiau, kokybinės analizės metu buvo nustatyta, jog ši organizacija orientuojasi praktiškai į vidinius mokymus, kurie sutaupo laiko: „<...> išorinių mokymų skaičius nėra didelis, nes reikalingi darbuotojai, kurie dirbtų ir savo laiką panaudotų kuo produktyviau, o su išoriniais mokymais turi skirti daug papildomo laiko, šiai dienai mes jo neturime“. Vadinasi, galima teigti, jog organizacijos, kurios įgyvendina radikalią inovacijų strategiją, stengiasi taupyti darbuotojų laiką ir mokymus turėti išskirtiniais atvejais. Tai patvirtino antroji organizacija, kuri minėjo, jog išorinių mokymų skaičius yra mažas. Be to, trečioji organizacija taip pat minėjo, jog į mokymus daugiau orientuojasi, tik tuo atveju, kai mato poreikį: „<...> didelio mokymų skaičiaus tikrai neturime, orientuojamės pagal realų poreikį“. Tokia organizacijos taktika taikoma siekiant taupyti ir efektyviai paskirstyti darbo laiką. Tai patvirtina ir mokslinės literatūros analizės duomenys, kurie teigė, jog kai organizacijos turi aukštą mokymų įgyvendinimo lygį, tai turi teigiamą poveikį darbuotojų reikiamų įgūdžių įgijimui, kuris tiesiogiai lemia atliekamų užduočių kokybę. Vadinasi, darbuotojų ugdymo vertinamieji principo požymiai yra gerai parinkti, nes vertinant buvo pastebėta, jog organizacijoms, kurios daugiau stengiasi gerinti esamus veiklos procesus, orientuojasi į ugdymą. O organizacijos, kurioms svarbūs nauji projektai bei radikalūs sprendimai, stengiasi riboti mokymų skaičių, siekiant efektyviai valdyti darbo laiką.

Nors ugdymas yra labai svarbus elementas inovacijų strategijoje, labai svarbu žinoti, kas organizacijai yra svarbu ir ko ji siekia. Tik tokiu atveju, organizacijos gali orientuotis ar darbuotojams svarbu prisitaikyti ir efektyviai dirbti ar būti išskirtiniais. Taigi, apibendrinant žmonių išteklių valdymo principą, įgyvendinant inovacijų strategiją darbuotojų ugdyme, galima teigti, jog nuo inovacijų rūšies priklauso esminiai žmonių išteklių valdymo požymiai. Nors tyrime dalyvavusios organizacijos visos orientuojasi į inovacijų strategiją, vis dėlto atlikus kokybinį tyrimą, galima matyti esminius skirtumus, kuriuos lemia pasirinkta inovacijų strategijos rūšis. Šios dalies modelio raišką pagrindžiama pateiktoje lentelėje (žr. 10 lentelė).

**10 lentelė. Žmonių išteklių valdymo principo, įgyvendinant inovacijų strategiją darbuotojų ugdyme, raiškos vertinimas**

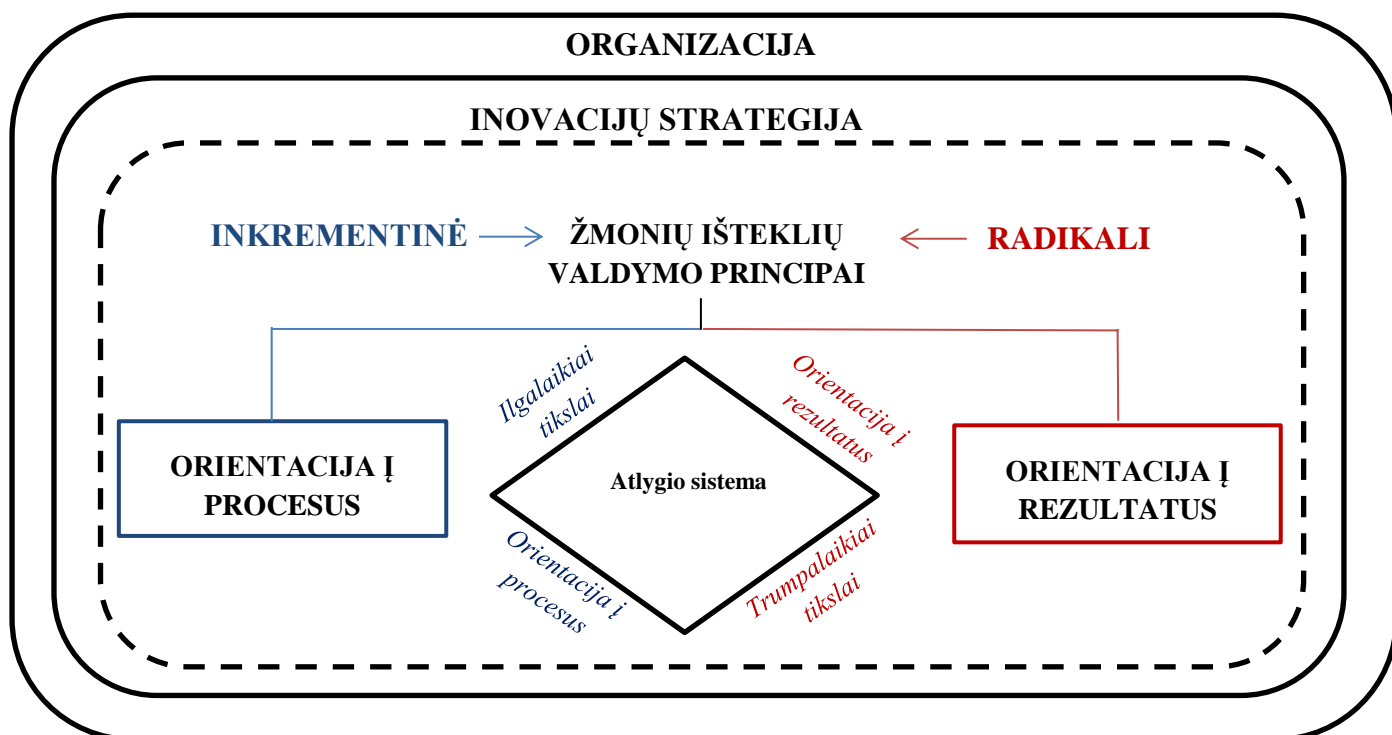
Darbuotojų ugdymas	
Inkrementinė	Radikali
<b>Principas</b>	
<i>Prisitaikymo</i>	<i>Išskirtinumo</i>
<b>Pasiteisinusios modelio prielaidos:</b>	<b>Pasiteisinusios modelio prielaidos:</b>
1) Įgūdžių tobulinimas ( <i>patvirtino keturios organizacijos</i> )	1) Įgūdžių įgijimas ( <i>patvirtino dvi organizacijos</i> )
2) Didelis mokymų skaičius ( <i>patvirtino trys organizacijos</i> )	2) Mažas mokymų skaičius ( <i>patvirtino viena organizacija</i> )
<b>Naujos išvalgos:</b>	<b>Naujos išvalgos:</b>
–	1) Organizacijos stengiasi išorinių mokymų skaičių kompensuoti vidiniais elektroniniais mokymais

Remiantis pateiktos dešimtos lentelės duomenimis, galima teigti, jog prisitaikymo / išskirtinumo principo raiška pasitvirtino atrinktose organizacijose. Nė viena tyrime dalyvavusių organizacijų nėra dar pilnai įgalinusios radikalią inovacijų strategiją, dėl šios priežasties, inkrementinės strategijos požymiai tam tikrose srityse jaučiasi labiau dominuojantys. Apibendrinant antrą modelio dalį, galima teigti, jog žmonių išteklių valdymas darbuotojų ugdyme turi aiškiai žinoti, kokio tikslo jie siekia, nes nuo to priklauso išlaikymo (inkrementinės strategijos atveju) / pritraukimo (radikalios strategijos atveju) principo raiškos ypatumai. Be to, analizuojant kokybinio tyrimo rezultatus, buvo nustatyta, jog radikalią inovacijų strategiją taikančioms organizacijoms yra svarbi darbuotojų kompetencija ir žinios, tik pasirenkami efektyvesni ir greitesni mokymo būdai, kurie leidžia darbuotojams efektyviai išnaudoti savo darbo laiką, nes dinamiškoje aplinkoje svarbu gebėti greitai reaguoti. Vadinasi, darbuotojų ugdymas yra svarbus veiksnys siekiant įgalinti inovacijų strategiją organizacijoje.

### **4.3. Orientacijos į procesus / orientacijos į rezultatus principas**

Trečioji žmonių išteklių valdymo modelio dalis išskiria atlygio sistemos principą įgyvendinant inovacijų strategiją. Analizuojant viso modelio raišką organizacijose, buvo pastebėta, jog atlygio

sistema yra vienas iš sudėtingiausių klausimų respondentams. Organizacijos pripažįsta, jog turėti aiškia ir tinkamą atlygio sistemą yra didelis iššūkis, kuris kol kas nėra labai lengvai įveikiamas. Literatūros analizėje buvo nustatyta, jog įgyvendinant skirtingos rūšies inovacijų strategiją, organizacijos turėtų orientuotis į skirtingus principus atlygio sistemoje. Pagrindinė problema su kuria susiduria organizacijos, jog senos darbo užmokesčio sistemos nebėra veiksmingos, todėl šiuolaikinės organizacijos turi suderinti žmonių išteklių valdymą ir darbo užmokesčio sistemą su organizacijos strategija. Remiantis sudarytu modeliu, darbuotojų ugdymas turėtų turėti esminį, orientacija į procesus / orientacija į rezultatus, principą, kuris priklauso nuo inovacijų strategijos rūšies (žr. 8 pav.).



8 pav. Žmonių išteklių valdymo principas, įgyvendinant inovacijų strategiją atlygio sistemoje

Iš pateiktos grafinės iliustracijos matyti, jog pagrindiniai atlygio sistemos principai vyraujantys vertinamieji požymiai – tikslai ir orientacija į procesus ar į rezultatus. Kaip ir buvo minėta ankstesnėse darbo dalyse, atlygio sistema yra vienas iš sudėtingiausių elementų, nes nuo jos priklauso ne tik darbuotojų motyvacija, bet ir organizacijos galutiniai veiklos rezultatai. Dėl šios priežasties, organizacijoms nėra paprasta subalansuoti šiuos elementus, nes tai reikalauja daug laiko, patirties ir kompetencijos. Atlikus literatūros analizę, buvo nustatyta, jog organizacijoms, kurios orientuotos į inkrementinę inovacijų strategiją, reikėtų atlygio sistemoje neužmiršti skatinimo sistemų ir matuoti darbuotojų efektyvumo rezultatus. Tai skatintų darbuotojus gerinti procesų efektyvumą. Tačiau įgyvendinant radikalią inovacijų strategiją, organizacijos turėtų vertinti trumpalaikius tikslus ir jų rezultatus, tokiu būdu organizacija gali greitai reaguoti į dinamišką rinką. Motyvavimo ir vertinimo sistema turi būti orientuota į rezultatus. Nebuvo nei vienos organizacijos, kurios interviu metu pasakytų, jog jų šiuo metu turima atlygio sistema yra visiškai tinkama ir atitinka organizacijos



strategijos keliamus reikalavimus. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog organizacijos šiuo metu stengiasi stipriai keisti atlygio sistemą ir padaryti ją tinkamesnę ir skaidresnę, nes susiduria su problemomis ir senų atlygio sistemų neveiksmingumu. Antrame priede pateiktoje susistemintoje lentelėje, matyti, jog trys tyrime dalyvavusios organizacijos (1, 3 ir 4) paminėjo, jog jų atlygio sistemos yra orientuotos į išsikeltus metinius tikslus, kurie įvertinami tik pasibaigus metams: „<...> sėkmingai pasiekus metinius tikslus <...> darbuotojai yra motyvuojami papildomomis premijomis“; „<...> atlyginimas yra pastovus, bet nuo iškeltų ir pasiektų metinių tikslų gauname metines premijas, o tai skatina ne tik ateiti ir atidirbti savo valandas, bet parodyti, ką moki geriausiai“; „<...> turime metinių tikslų įgyvendinimo premijavimo sistemą, bet žinome, kad ties ja turime dar nemažai dirbti...“. Pasak respondentų, metiniai tikslai leidžia darbuotojams žinoti, ką jie turi pasiekti ir kryptingai to laikytis. Ketvirtoji organizacija pabrėžė, jog nors ir pas juos yra naudojama premijavimo sistema, tačiau kol kas ji nėra motyvuojanti ir skatinanti darbuotojus. Tai tik patvirtina, jog neužtenka turėti skatinimo sistemą, ji turi būti pritaikyta organizacijos strategijai, gerai iškomunikuota ir suprantama visiems darbuotojams, nes kitaip ji neturės pridėtinės vertės. Vadinasi, galima teigti, jog organizacijos, kurios orientuojasi į inkrementinę inovacijų strategiją, turėtų orientotis į ilgalaikius metinius tikslus ir į skatinimo sistemas, kurios leistų darbuotojus motyvuoti siekti geriausių veiklos rezultatų. Tačiau taikant radikalią inovacijų strategiją, organizacijos turėtų daugiau dėmesio skirti ne ilgalaikiams, bet trumpalaikiams rezultatams, nes jie leidžia laiku reaguoti ir priimti tinkamus sprendimus. Šį modelio požymį grindžia ir tyrimo rezultatai, nes trys organizacijos (1, 2 ir 4) tam tikruose skyriuose (IT, pardavimų, projektų ir inovacijų) taiko trumpalaikių tikslų ir jų vertinimo sistemas: „<...> pardavimų skyriuje, tai pas mus bonusinė sistema. Jiems kas ketvirtį yra iškeliami tikslai“; „<...> Pardavimų ir IT skyriuose atlygio sistema yra kitokia, nes ten jie gauna premijas, kurios priklauso nuo išsikeltų trumpalaikių tikslų“; „<...> Vienintelis šiai dienai projektuotojų skyrius, kuriame matuojami jų trumpalaikiai rezultatai ir už tai jie gauna papildomas premijas“. Vadinasi, veiklose, kur rezultatai gali būti pamatuojami greičiau ir jų vertinimas yra svarbus veiklos rezultatams, reikėtų vertinti trumpalaikius tikslus, nes tai leidžia reaguoti dinamiškoje rinkoje ir priimti laiku tinkamus sprendimus.

Kitas svarbus vertinamasis požymis, tai orientacija į procesus ar į rezultatus. Visos keturios organizacijos minėjo, jog jų organizacijose skiriamas dėmesys į procesus: „<...> kuo daugiau žmogus atlieka operacijų, jis tuo yra universalesnis ir jo darbo užmokestis atitinkamai didesnis ir priklauso nuo kiekio gaminių“; „<...> siekiamybė yra, jog atlygio sistema būtų priklausoma nuo darbuotojų rezultatų bei produktyvumo, kuris būtų matuojamas per procesų efektyvumo rezultatus. Ties tuo šiuo metu dirba sudaryta darbo grupė“; „<...> gamyboje atlygio sistema susideda iš pastovios dalies ir kintamos, kuri priklauso nuo kokybės, saugos laikymosi ir kitų svarbių gamybos procesų elementų“; „<...> darbuotojus labiausiai motyvuoja atlygio sistema, kurioje jis gali matyti savo pastangų rezultatus“. Pasak organizacijų, joms tai leidžia įvertinti, kaip darbuotojams sekasi konkretūs procesai.

Tokiu būdu organizacijos gali ne tik motyvuoti darbuotojus stengtis, bet ir gerinti veiklos rezultatus, kuriuos lemia procesų efektyvumas. Tai, jog visos organizacijos pasisakė apie orientaciją į procesus tik dar kartą patvirtina, jog vis dėlto tyrime dalyvavusios organizacijos šiai dienai labiau turi įgalinta inkrementinę strategiją. Tačiau be šių rezultatų, dvi organizacijos (1 ir 2) minėjo, jog jiems svarbūs galutiniai rezultatai, nes darbuotojai turi suprasti, jog jie dirba organizacijoje ir siekia bendrų tikslų. Pirmoji organizacija pabrėžė, jog jų atlygio sistema įvertina darbuotojo pasiektus tikslus ir organizacijos veiklos rezultatus, nes tai leidžia visiems suprasti, jog darbuotojai yra organizacijos dalis: „<...> norime, kad darbuotojai suprastų, jog visi esame organizacijos dalis, todėl priedų išmokėjimo tvarka taip pat priklauso ir nuo galutinio rezultato“. Antroji organizacija, kuri orientuojasi į radikalią inovacijų strategiją, pabrėžė, jog šiuo metu jie didžiausią dalį orientuojasi į veiklos rezultatus: „<...> atlygio sistema priklauso nuo įmonės galutinių rezultatų, nes darbuotojo indėlis kol kas nematuojamas“. Tačiau svarbu akcentuoti, jog vis dėlto šių organizacijų didesnis dėmesys procesams, dėlto galima teigti, jog tik iš dalies organizacijos patvirtina šį požymį. Atlygio sistemos principu vyraujantys vertinamieji požymiai yra tiksliniai, nes jų raiška iš dalies matosi tyrime dalyvavusiose organizacijose. Svarbu pabrėžti, jog nors ir atlygio sistema visoms organizacijoms yra sunkus iššūkis, tačiau kalbant apie tikslus ir orientaciją į procesus ar rezultatus, organizacijos turėjo šiuos požymius pagrindžiančius faktus. Vadinasi, galima teigti, jog trečioji modelio dalis taip pat patvirtinta. Bet be šių rezultatų, taip pat svarbu atkreipti dėmesį, jog nebuvo nei vienos organizacijos, kuri paminėtų, jog jų turima atlygio sistema šiai dienai yra pilnai parengta. Respondentės tyrimo metu pabrėžė, jog trūksta aiškios atlygio sistemos, kuri skatintų siekti organizacijos tikslų. Šios dalies modelio raišką pagrindžiama pateiktoje lentelėje (žr. 11 lentelė).

**11 lentelė. Žmonių išteklių valdymo principo, įgyvendinant inovacijų strategiją atlygio sistemoje, raiškos vertinimas**

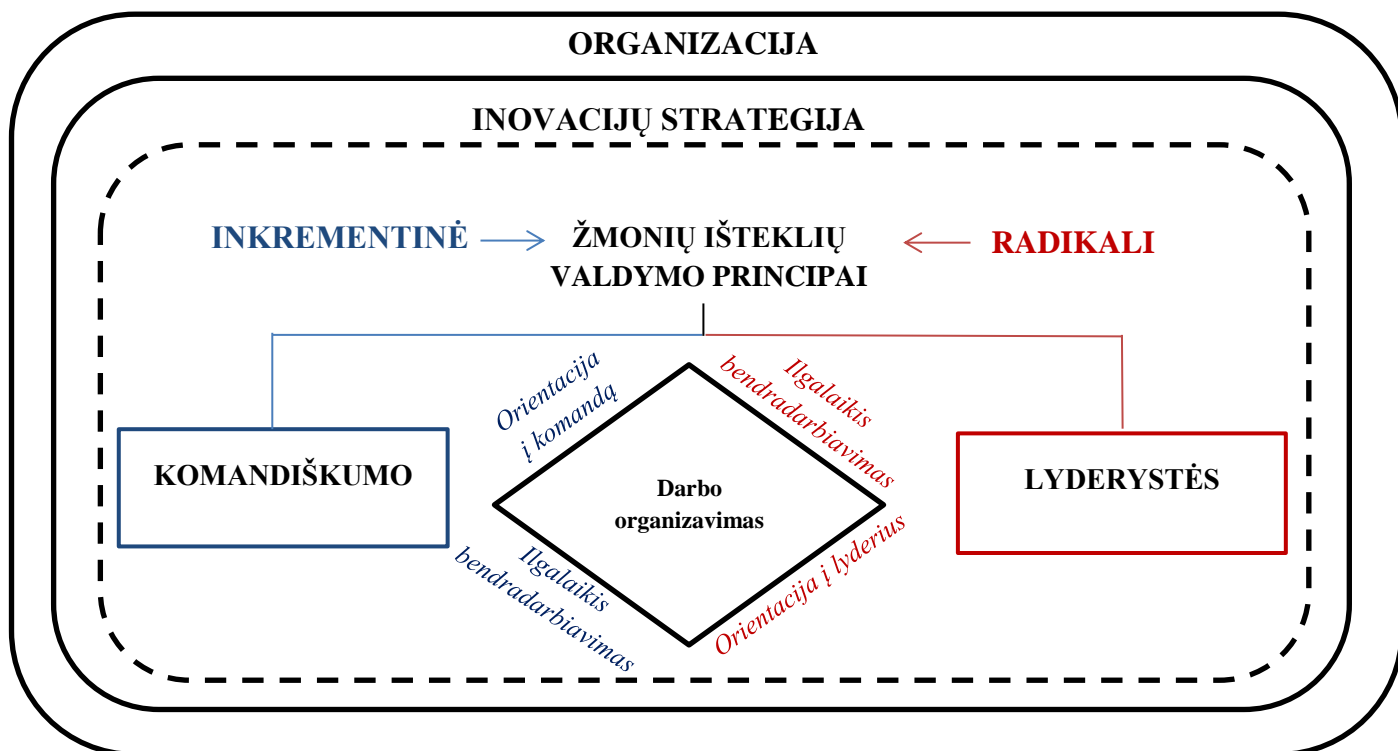
Atlygio sistema	
Inkrementinė	Radikali
<b>Principas</b>	
<i>Orientacija į procesus</i>	<i>Orientacija į rezultatus</i>
<b>Pasiteisinusios modelio prielaidos:</b>	<b>Pasiteisinusios modelio prielaidos:</b>
1) Ilgalaikiai tikslai ( <i>patvirtino trys organizacijos</i> )	1) Trumpalaikiai tikslai ( <i>patvirtino trys organizacijos</i> )
2) Orientacija į procesus ( <i>patvirtino keturios organizacijos</i> )	2) Orientacija į rezultatus ( <i>iš dalies patvirtino dvi organizacijos</i> )
<b>Naujos išvalgos:</b>	<b>Naujos išvalgos:</b>
1) Aiški ir pritaikyta atlygio sistema didelis iššūkis organizacijoms	1) Aiški ir pritaikyta atlygio sistema didelis iššūkis organizacijoms
2) Nors organizacijos orientuojasi į darbuotojų vertinimą, tačiau retai naudoja skatinimo sistemas	

Remiantis pateiktos lentelės duomenimis, galima teigti, jog atlygio sistemos principo raiška iš dalies pasitvirtino atrinktose organizacijose. Tačiau tyrimo metu buvo nustatyta, jog atlygio sistema yra laikoma viena iš sudėtingiausių žmonių išteklių valdymo dalių organizacijoms.

Apibendrinant trečiąją modelio dalį, galima teigti, jog žmonių išteklių valdymas atlygio sistemoje turi aiškiai žinoti, ko organizacija nori. Atlygio sistema turi būti aiški ir skaidri, ne tik organizacijos vadovybei, bet ir visiems darbuotojams. Kitu atveju, ji nebus tinkama ir nepadės siekti organizacijos tikslų. Nors organizacijoms, kurios orientuojasi į inkrementinę inovacijų strategiją, teigė, jog atsižvelgia į ilgalaikius tikslus bei procesų efektyvumą, bet vis dėl to mažai organizacijų naudoja skatinimo sistemas, kurio inkrementinei inovacijų strategijai leistų pasiekti dar geresnių rezultatų. Tai tik patvirtina, jog vis dėlto dar šioms organizacijoms atlygio sistema yra nepilnai sutvarkyta ir pritaikyta prie organizacijos pasirinktos strategijos.

#### 4.4. Komandiškumo / lyderystės principas

Ketvirtoji žmonių išteklių valdymo modelio dalis išskiria darbo organizavimo principą įgyvendinant inovacijų strategiją. Literatūros analizėje buvo nustatyta, jog įgyvendinant skirtingos rūšies inovacijų strategiją, organizacijos turi gebėti ir tinkamai adaptuoti darbo organizavimą darbuotojams, nes ir jis prisideda prie darbuotojų įgalinimo siekti geriausių rezultatų. Remiantis sudarytu modeliu, darbo organizavimas turėtų turėti esminį komandiškumo / lyderystės principą, kuris priklauso nuo inovacijų strategijos rūšies (žr. 9 pav.).



9 pav. Žmonių išteklių valdymo principas, įgyvendinant inovacijų strategiją darbo organizavime

Remiantis pateikta grafine iliustracija, pagrindiniai darbo organizavimo principu dominuojantys vertinamieji požymiai – orientacija į komandą ar į lyderius ir ilgalaikis bendradarbiavimas. Analizuojant visą darbe sudarytą modelį, tai vienintelis principas, kuriame sutampa vertinamasis požymis abiejose inovacijų strategijose.

Literatūros analizės metu buvo nustatyta, jog nesvarbu ar organizacija orientuojasi į savo esamų procesų tobulinimą ar naujų kūrimą, jai svarbu turėti darbuotojus, kurie yra orientuoti į ilgalaikį bendradarbiavimą. Darbuotojas turi norėti dirbti šioje organizacijoje ne trumpalaikį laikotarpį, nes tik tokiu atveju jam iš tiesų rūpės organizacija ir jos rezultatai. Dėl šios priežasties, šio vertinamo požymio raiška pasitvirtino, nes visos tyrime dalyvavusios organizacijos pabrėžė, jog jos stengiasi orientuotis į tokia darbo aplinką, kuri skatintų darbuotojų ilgalaikio bendradarbiavimo, nes tai leidžia pasiekti geresnių veiklos rezultatų: "*<...> stengiamės daryti renginius <...> kad geriau vieni kitus pažintumėme ne tik darbo aplinkoje. O tai skatina visus įsitraukti ir užtikrinti ilgalaikį darbuotojų lojalumą*"; „*<...> Nemažas dėmesys skiriamas mikroklimatui, <...> nes kai vyko spartūs pokyčiai, didelė darbuotojų kaita, automatiškai mikroklimatas pasidarė nelabai geras mūsų viduje. Dėl to šiandien mes labai daug dirbame ties to. <...> Darbuotojai turi eiti kartu su įmone, o mes norime, kad būtų ilgalaikis abipusis bendradarbiavimas*"; „*<...> Mes orientuojamės <...> į mikroklimatą <...> tai darbuotojai labai jaučia ir jie linkę bendradarbiauti ilgalaikėje perspektyvoje*"; „*<...> stengiamės, kad darbuotojai būtų orientuoti pas mus dirbti ilgalaikėje perspektyvoje, nes tai leidžia užtikrinti stabilumą ir augimą*". Vadinasi, galima teigti, jog inovacijų strategijai yra svarbus darbuotojų įsitraukimas, nes tik tokiu atveju darbuotojai linkę keistis ir tobulėti. Nors interviu metu, respondentės minėjo, jog susiduria su visokiomis darbuotojų išlaikymo problemomis, tačiau visos rūpinasi geru mikroklimatu, tinkama aplinka, renginiais, darbo sąlygomis, kurios motyvuoja darbuotojus ne tik prisijungti prie kolektyvo, bet ir būti lojaliais komandos nariais.

Kitas svarbus vertinamasis požymis, tai orientacija į komandą ar į lyderius. Nors ilgalaikio bendradarbiavimo požymis akcentuoja visų bendrumą ir įsitraukimą. Antrasis požymis, kaip tik stipriai išskiria organizacijos požiūrį į darbuotojus ir jų motyvavimą. Remiantis tyrimo rezultatais (žr. 2 priedas), visos keturios organizacijos minėjo, jog jiems yra svarbus komandiškumas ir jo įgalinimas. Pasak organizacijų, jos stengiasi įvairiomis priemonėmis (renginiai, komandiniai užsiėmimai, žinių dalijimasis ir pan.) stiprinti komandiškumą. Komandinis susivienijimas sujungia skirtingų darbuotojų žinias ir patirtį, o tai gali turėti teigiamos įtakos inkrementinėms inovacijoms: „*<...> Komandiškumas, nes be jo mes šiandien nebūtumėme rinkos lyderiais*"; „*<...> Mes tiesiog stengiamės, kad visi stengtųsi dirbti kaip viena didelė komanda*"; „*<...> šiai dienai mes dar žiūrime į komandiškumą, nes tik visi kartu galime pasiekti didelių tikslų*"; „*<...> pradedame per Lean sistemą žiūrėti į problemų sprendimą, kaip komandinį užsiėmimą, skyriai su savo darbuotojais turi susirinkimus, susibūrimus, kurių metu visi išsako savo pozicijas, mintis*". Pasak organizacijų, komandų dėka darbuotojai jaučiasi

gerai darbe, o tai skatina ne tik gera mikroklimatą, bet ir žinių dalinimąsi. Organizacijose darbuotojai dirba ne kaip individualistai, bet kaip viena komanda, todėl bendradarbiavimas yra svarbus elementas. Tačiau literatūros analizėje, analizuojant radikalią inovacijų strategiją, buvo nustatyta, jog reikia skirti dėmesio talentams ir jų išlaikymui, nes kiekvieno darbuotojo išskirtinumas generuoja didelę pridėtinę vertę organizacijai. Tačiau tokiu atveju organizacijos turi būti subrendusios ir orientuotos į talentų pritraukimą ir išlaikymą. Svarbu suprasti, jog radikali inovacijų strategija turi orientuoti komandos narius siekti ne individualių tikslų, bet komandinių. Radikalioje strategijoje labai svarbu turėti tinkamą lyderį, kuris visus įkvėptu ir visų narių esamus skirtumus paverstu privalumais siekiant bendro tikslo. Šią modelio dalį iš dalies tik patvirtino trys organizacijos (2, 3 ir 4), kurios teigė, jog darbuotojai lyderiai yra svarbūs, nes jie padeda įgalinti kitus darbuotojus siekti bendrų tikslų: „<...> daugiau yra lankstus darbo grafikas. Darbo aplinka pas mus yra naujose patalpose, kur yra poilsio kambariai. Mes po truputėli investuojame į tai, nes tai leidžia darbuotojams didinti savo motyvaciją ir produktyvumą“; „<...> svarbiau lyderiai vadovai, į kuriuos daug investuojame, kad jie įgalintų komandas“; „<...> komandų įgalinimas priklauso nuo vadovų lyderių, todėl mes daug investuojame į vadovų grandį, kad jie būtų tinkami įgalinti komandas“. Respondentai interviu metu minėjo, jog tinkamos darbo aplinkos sukūrimas leidžia ne tik darbuotojams lyderiams jaustis gerai, bet ir visai komandai. Vis dėlto, kokybinio tyrimo metu buvo nustatyta, jog šios organizacijos stengiasi lyderius ugdyti, bet šiai dienai dar tvirtai negalį pasakyti, jog jie labiau orientuojąsi į lyderius nei į komandas. Vadinasi, tai patvirtina tik iš lyderystės principo raišką. Šiems rezultatams įtakos galėjo turėti tyrime dalyvavusios organizacijos, kurios daugiau yra įgalinusių inkrementinę inovacijų strategiją, todėl tai gali lemti dominuojančius šios strategijos požymius.

Vadinasi, galima teigti, jog komandiškumas yra svarbus elementas abejuose inovacijų strategijos, tačiau jo įgalinimas yra skirtingas. Dėl šios priežasties, tai tik dar kartą patvirtina, jog organizacijos turi gebėti būti lanksčios ir prisitaikančios prie strategijos keliamų reikalavimų. Šios dalies modelio raišką pagrindžiama pateiktoje lentelėje (žr. 12 lentelė).

**12 lentelė. Žmonių išteklių valdymo principo, įgyvendinant inovacijų strategiją darbo organizavime, raiškos vertinimas**

Darbo organizavimas	
Inkrementinė	Radikali
<b>Principas</b>	
<i>Komandiškumo</i>	<i>Lyderystės</i>
<b>Pasiteisinusios modelio prielaidos:</b>	<b>Pasiteisinusios modelio prielaidos:</b>
1) Ilgalaikis bendradarbiavimas ( <i>patvirtino keturios organizacijos</i> )	1) Ilgalaikis bendradarbiavimas ( <i>patvirtino keturios organizacijos</i> )
2) Orientacija į komandą ( <i>patvirtino keturios organizacijos</i> )	2) Orientacija į lyderius ( <i>iš dalies patvirtino trys organizacijos</i> )
<b>Naujos išvalgos:</b>	<b>Naujos išvalgos:</b>
–	–

Remiantis pateiktos dvyliktos lentelės duomenimis, galima teigti, jog darbo organizavimo principo raiška iš dalies pasitvirtino atrinktose organizacijose. Apibendrinant paskutinę modelio dalį, galima teigti, jog žmonių išteklių valdymas darbo organizavime yra labai svarbus, norint įgalinti darbuotojus jaustis gerai. Ilgalaikis bendradarbiavimas leidžia inovacijų strategijai užsitikrinti sėkmę ilgalaikėje perspektyvoje, nes darbuotojai yra orientuoti siekti ilgalaikių tikslų. Be to, komandiškumas yra svarbus aspektas abiejose strategijose, tačiau prieigos yra skirtingos. Jei inkrementinėje strategijoje komandiškumas įgalinamas per bendrus užsiėmimus, renginius, ir gerą mikroklimatą. Tai radikaliajoje strategijoje, komandos įgalinamos per lyderius.

Taigi, apibendrinant visą ketvirtąją tyrimo rezultatų dalį, galima teigti, jog sudarytas žmonių išteklių valdymo modelis pasitvirtino. Patikrinti sudaryto modelio raišką padėjo pasirinktas kokybinis tyrimas – interviu. Tyrime dalyvavusios keturios organizacijos ne tik patvirtino esminius modelyje paminėtus elementus, bet ir savo praktiniais pavyzdžiais argumentavo jų raišką per pagrindines žmonių išteklių valdymo praktikas.

#### **4.5. Žmonių išteklių valdymo principų raiškos tyrimo rezultatų diskusija**

Atlikus teorinę analizę buvo nustatyta, jog žmonių išteklių valdymas yra svarbus veiksnys organizacijos inovacijų strategijos kontekste, nes strategijos įgyvendinimas priklauso nuo darbuotojų požiūrio ir elgesio (Burton, Lauridsen ir Obel, 2004). Sudarytas žmonių išteklių valdymo modelis skirtas organizacijoms, kurios įgyvendina inovacijų strategiją. Modelio esmė, jog žmonių išteklių valdymas yra aktyvioji pertvarkos jėga ir lemiamas daugelio procesų veiksnys (Lee ir kt., 2010; Chang ir Chen, 2002; Đurković, 2009; Chow, 2006). Pateiktas modelis akcentuoja, jog organizacija ir jos strategija atitinkamai formuoja žmonių išteklių valdymo principus.

Sudaryto teorinio modelio raiška buvo tiriama atrinktose, inovacijų strategiją įgyvendinančiose, keturiose organizacijose. Atliktas raiškos empirinis tyrimas patvirtino modelio raišką tirtose organizacijose. Kokybinis tyrimas patvirtino, jog skirtingos rūšies inovacijų strategija reikalauja skirtingo žmonių išteklių valdymo principo, nes tyrimo rezultatai pagrindė žmonių išteklių valdymo principų takoskyrą skirtingo inovacijų profilio organizacijose. Be to, gauti rezultatai patvirtino ir literatūros apžvalgoje aptartų autorių pagrindinius rezultatus:

- pagrindinės žmonių išteklių valdymo praktikos turi būti pritraikytos prie organizacijos strategijos (Gaikwad ir Berad, 2015; Lee ir kt., 2010; Boer ir During, 2001);
- yra ryšys tarp žmonių išteklių valdymo ir inovacijų strategijos (Hsieh ir Chen, 2011; Nybakk ir Jenssen, 2012; Tan ir Nasurdin, 2011);
- žmonių išteklių valdymo praktikos nėra tos pačios, taikant skirtingas inovacijų strategijas (Gaikwad ir Berad, 2015; Lee ir kt., 2010; Boer ir During, 2001; Stankevičė, 2014;

Norman ir Verganti, 2014; Miles ir Snow, 1984; Beugelsdijk, 2008; Alexander ir Van Knippenberg, 2014; Bird ir Beechler, 1995).

Darbe parengtas žmonių išteklių valdymo principų modelis gali būti taikomas organizacijose, kurios įgyvendina inovacijų strategiją, kadangi modelio tinkamumas buvo patikrintas empiriškai. Siekiant atskleisti gautų rezultatų esminius aspektus, toliau bus pateikiami patvirtinto modelio raiškos ypatumai per pagrindines keturias modelio dalis:

1. **darbuotojų planavimas ir atranka** – šioje funkcijoje žmonių išteklių valdymas turi gebėti suprasti, kokioje inovacijų strategijoje jie yra. Taikant inkrementinę inovacijų strategiją, rezultatai parodė, jog organizacijos orientuojasi į mažą darbuotojų kaitą ir reikiamo darbuotojo poreikio užpildymą. Tokiu būdu jie didina esamų darbuotojų produktyvumą, kuris teigiamai veikia inkrementines inovacijas. Tačiau taikant radikalią inovacijų strategiją, organizacijose yra didesnė darbuotojų kaita dėl naujų talentų pritraukimo, kuris yra svarbus organizacijoms, norinčios pritraukti tinkamą profilį turinčius darbuotojus. Taip pat svarbu akcentuoti, jog tyrimo metu buvo nustatyta, jog kaitą lemia ir spartūs pokyčiai, nes ne visi darbuotojai geba prisitaikyti. Taigi, tyrimo metu, buvo patvirtinta išlaikymo / pritraukimo principo raiška tirtose organizacijose ir nustatytos naujos išvalgos, jog taikant radikalią inovacijų strategiją, organizacijose yra didesnė darbuotojų kaita ne tik dėl naujų talentų pritraukimo, bet ir dėl sparčių pokyčių;
2. **darbuotojų ugdymas** – šioje funkcijoje žmonių išteklių valdymas turi pasirinkti pagal kurią strategiją, prisitaikymo ar išskirtinumo principu vadovautis. Taikant inkrementinę inovacijų strategiją, rezultatai parodė, jog organizacijos orientuojasi į prisitaikymo principą: svarbus įgūdžių tobulinimas ir didelis mokymų skaičius. Tokiu būdu organizacijos didina savo darbuotojų turimas žinias ir skatina didesnę atliekamų darbų kokybę. Tačiau taikant radikalią inovacijų strategiją, organizacijos orientuojasi į išskirtinumo principą: svarbus naujų įgūdžių įgijimas ir mažas mokymų skaičius. Tai leidžia organizacijai efektyviai naudoti darbuotojų laiką dinamiškoje aplinkoje, siekiant būti rinkos lyderiais. Tačiau taip pat tyrimo metu buvo nustatyta, jog darbuotojų kompetencija yra svarbi abejoms strategijoms, tačiau į mokymų žiūrima per kitas perspektyvas. Svarbu pabrėžti, jog tyrime dalyvavusios organizacijos daugiau yra įgalinusiuis inkrementinę inovacijų strategiją, todėl tai taip pat gali lemti dominuojančius šios strategijos požymius. Taigi, tyrimo metu, buvo patvirtinta prisitaikymo / išskirtinumo principo raiška tirtose organizacijose.
3. **atlygio sistema** – šioje funkcijoje žmonių išteklių valdymas turi pasirinkti pagal kurios strategijos, orientacija į procesus ar orientacija į rezultatus principu vadovautis. Taikant inkrementinę inovacijų strategiją, rezultatai parodė, jog organizacijos orientuojasi į procesų principą: orientacija į ilgalaikius tikslus ir procesus. Nors organizacijos, kurios orientuojasi į

inkrementinę inovacijų strategiją, teigė, jog atsižvelgia į ilgalaikius tikslus bei procesų efektyvumą, bet vis dėl to mažai organizacijų naudoja skatinimo sistemas, kurios inkrementinei inovacijų strategijai leistų pasiekti dar geresnių rezultatų. Taikant radikalią inovacijų strategiją, organizacijose dėmesys skiriamas į rezultatų principą: orientacija į trumpalaikius tikslus ir rezultatus. Tyrime visos organizacijos pasisakė apie orientaciją į procesus. Tai tik dar kartą patvirtina, jog šios organizacijos šiai dienai labiau turi įgalintą inkrementinę strategiją. Siekiant dar geriau ištirti šio modelio raišką, ateityje reikėtų atrinkti organizacijas, kurios pilnai orientuojasi į radikalias inovacijas. Tačiau be šių rezultatų, dvi organizacijos minėjo, jog jiems svarbūs galutiniai rezultatai, nes darbuotojai turi suprasti, jog jie dirba organizacijoje ir siekia bendrų tikslų. Taigi, tyrimo metu, remiantis turimais rezultatais, buvo iš dalies patvirtinta orientacija į procesus / orientacija į rezultatus principo raiška tirtose organizacijose.

4. **darbo organizavimas** – šioje funkcijoje žmonių išteklių valdymas turi pasirinkti pagal kurią strategiją, komandiškumo ar lyderystės principu vadovautis. Taikant inkrementinę inovacijų strategiją, rezultatai parodė, jog organizacijos orientuojasi į ilgalaikį bendradarbiavimą ir komandiškumo skatinimą, nes tai didina darbuotojų žinių sklaidą bei dalinimąsi. Taikant radikalią inovacijų strategiją, organizacijos taip pat orientuojasi į ilgalaikį bendradarbiavimą, nes tai leidžia įgalinti darbuotojus. Anot respondentų komandos joms šiai dienai yra didžiausias prioritetas, tačiau lyderiai, kurie įgalina komandas yra taip pat svarbus, bet ne pagrindinis prioritetas. Taigi, tyrimo metu buvo iš dalies patvirtinta komandiškumo / lyderystės principo raiška tirtose organizacijose.

Taigi, atliktas kokybinis tyrimas leido patvirtinti sudaryto modelio raišką tirtose organizacijose. Siekiant dar efektyviau ištirti šio modelio raišką, ateityje reikėtų tęsti empirinius tyrimus įtraukiant daugiau organizacijų, kurios taiko radikalią inovacijų strategiją. Šiame tyrime atrinktos organizacijos leido patvirtinti modelio raišką, tačiau jos daugiau yra įgalinusi inkrementinę inovacijų strategiją.

Svarbu suprasti, jog principų įgyvendinimo sėkmė priklauso ne tik nuo žmonių išteklių valdymo, bet ir nuo visos organizacijos požiūrio ir pasirengimo pokyčiams. Išanalizavus žmonių išteklių valdymo principų takoskyrą skirtingo inovacijų profilio organizacijose, buvo nustatytos naujos galimos modelio įžvalgos:

- abejoms strategijoms yra svarbūs kompetentingi ir talentingi darbuotojai, nes be jų negalėtų organizacija pasiekti geresnių rezultatų;
- didelę darbuotojų kaitą įgyvendinant radikalią inovacijų strategiją, lemia ne tik naujų darbuotojų pritraukimas, bet ir esamų darbuotojų išėjimas dėl nepritarimo pokyčiams;
- organizacija turi būti subrendusi ir pasiruošusi viduje, norint pritraukti ir išlaikyti talentus;



- radikalią inovacijų strategiją taikančios organizacijos stengiasi maža išorinių mokymų skaičių kompensuoti trumpais vidiniais, bet efektyviais elektroniniais mokymais;
- atlygio sistema yra sudėtingiausia funkcija žmonių išteklių valdyme;
- nors organizacijos įgyvendinančios inkrementines inovacijų strategijas orientuojasi į darbuotojų vertinimą, tačiau retai naudojasi skatinimo sistemomis.

## IŠVADOS

Mokslinės literatūros analizė leido teoriškai pagrįsti, jog keičiantis organizacijos strategijai turi keistis ir žmonių išteklių valdymo taikomi metodai ir principai, o empirinio tyrimo rezultatai pagrindė žmonių išteklių valdymo principų takoskyrą skirtingo inovacijų profilio organizacijose.

1. Inkrementinė ir radikali inovacijų strategija suponuoja skirtingas žmonių išteklių valdymo praktikas įgyvendinant organizacijos strategiją. Žmonių išteklių valdymas yra svarbi strateginio proceso dalis, nes strategijos įgyvendinimas ir organizacijos rezultatai priklauso nuo darbuotojų. Įgyvendinant inkrementines inovacijas organizacijoje, žmonių išteklių valdymas turi būti orientuotas į esamų tinkamų darbuotojų išlaikymą, ugdymą ir skatinimą, siekiant procesų efektyvinimo rezultatų. Taikant radikalias inovacijas – orientuotis į inovatyvių ir talentingų darbuotojų pritraukimą, kurie leistų organizacijai siekti radikalių inovacijų.
2. Buvo pasirinktos keturios žmonių išteklių valdymo praktikos apibrėžiant inkrementinės ir radiklios inovacijų strategijos principus: darbuotojų planavimas ir atranka, darbuotojų ugdymas, atlygio sistema ir darbo organizavimas. Principai modelyje rodo, jog atitinkama inovacijų strategijos rūšis turi ne tik skirtingas charakteristikas, bet ir kelia skirtingus žmonių išteklių valdymo principus. Inkrementinės strategijos atveju žmonių išteklių valdymas turi orientuotis išlaikymo, prisitaikymo, orientacijos į procesus bei komandiškumo principais. O radiklios strategijos atveju – pritraukimo, išskirtinumo, orientacijos į rezultatus ir lyderystės principais.
3. Žmonių išteklių valdymo funkcijų raiškai nustatyti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, nes jis leidžia gauti ekspertų kokybinę įžvalgą apie suformuoto modelio raišką. Duomenų rinkimui pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, nes leidžia labiau priartėti prie ekspertų ir įvertinti suformuoto tiriamojo modelio ir organizacijų naudojamų praktikų sąryšius ir skirtumus. Siekiant ištirti suformuoto žmonių išteklių valdymo principų modelio raišką organizacijose, buvo sudarytas tyrimo instrumentas – interviu klausimynas.
4. Atliktas raiškos empirinis tyrimas patvirtino sukurto modelio raišką tirtose organizacijose. Principų įgyvendinimo sėkmė priklauso ne tik nuo žmonių išteklių valdymo, bet ir nuo visos organizacijos požiūrio ir pasirengimo pokyčiams. Įvertinus žmonių išteklių valdymo principų raišką organizacijose, nustatyta:
  - 4.1. Visos tyrimo dalyvavusios organizacijos pasižymi mišria, inkrementine – radikalia, inovacijų rūšimi, tačiau taip pat turi labiau dominuojančias strategijų veiklas. Trys organizacijos (1, 3 ir 4) yra panašiam lygmenyje, nes daugiau veiklose orientuojasi į inkrementinę inovacijų strategiją: turimų vidinių procesų efektyvinimas ir esamų produktų kokybės gerinimas. Ketvirtoji organizacija šiuo metu didesnę dėmesį skiria radiklios inovacijų

strategijos vystymuisi: kuriamos naujos inovatyvios paslaugos rinkoje. Tyrime dalyvavusios organizacijos daugiau yra įgalinusiuis inkrementinę inovacijų strategiją, todėl tai gali lemti dominuojančius šios strategijos požymius tyrimo rezultatuose.

4.2. Patvirtinta išlaikymo / pritraukimo principo raiška darbuotojų planavime ir atrankos funkcijoje. Nustatyta, jog taikant radikalią inovacijų strategiją, organizacijose yra didesnė darbuotojų kaita ne tik dėl naujų talentų pritraukimo, bet ir dėl sparčių pokyčių. Darbuotojų ugdyje patvirtinta prisitaikymo / išskirtinumo principo raiška tirtose organizacijose. Atlygio sistemoje buvo iš dalies patvirtinta orientacija į procesus / orientacija į rezultatus principo raiška, nes tyrime visos organizacijos pasisakė apie didesnę orientaciją į procesus. Tyrimo metu buvo iš dalies patvirtinta komandiškumo / lyderystės principo raiška darbo organizavime, nes, anot respondentų, komandos joms šiai dienai yra didžiausias prioritetas.

4.3. Kokybinis tyrimas patvirtino, jog skirtingos rūšies inovacijų strategija reikalauja skirtingo žmonių išteklių valdymo principo, nes tyrimo rezultatai pagrindė žmonių išteklių valdymo principų takoskyrą skirtingo inovacijų profilio organizacijose.

## LITERATŪRA

- Alexander, L., & Van Knippenberg, D. (2014). Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective. *Academy of Management review*, 39(4), 423-438.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.
- Arundel, A., & Hollanders, H. 2005. An exploratory approach to innovation scoreboards. European Commission, *European Trend Chart on Innovation*.
- Baronienė, L. (2010). Rizikos valdymas įgyvendinant vadybines inovacijas. *Journal of Management*, 1 (17), 123-132.
- Battisti, G. & Stoneman, P. (2010). How Innovative Are UK Organisations? Evidence from the Fourth UK Community Innovation Survey on Synergies between Technological and Organizational Innovations. *British Journal of Management*, 21 (1), 187-206.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821-847.
- Bird, A., & Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 23-46.
- Boer, H., & During, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organisational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1-3), 83-107.
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Markman, G. D. (2016). Linking merger and acquisition strategies to postmerger integration: a configurational perspective of human resource management. *Journal of Management*.
- Burton, R.M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on organisation performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82.
- Chang, P.L. and W.L. Chen, 2002. The Effect of Human Resource Management Practices on Organisation Performance: Empirical Evidence from High-tech Organisations in Taiwan. *International Journal of Management*, 19(4): 622-631.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and organisation innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924-1951.
- Chow, H.S., 2006. *The Linkage of HRM and Knowledge-related Performance in China's Technology-intensive Industries Hong Kong*. The Chinese University of Hong Kong.

- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology organisations. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
- Đurković, J. V. (2009). Development of human resources as strategic factors of the companies' competitive advantage. *Economics and Organization*, 6(1), 59-67.
- Filippetti, A. (2011). Innovation modes and design as a source of innovation: a organisation-level analysis. *European Journal of Innovation Management*, 14 (1), 5-26.
- Frenz, M. & Ietto-Gillies, G. (2009). The impact on innovation performance of different sources of knowledge. Evidence from the UK Community Innovation Survey. *Research Policy*, 38(7), 1125-1135.
- Frenz, M. & Lambert, R. (2010). Connected Innovation: an International Comparative Study *That Identifies Mixed Modes of Innovation*. In DRUID Summer Conference, London, United Kingdom.
- Frenz, M. & Lambert, R. (2012). Mixed Modes of Innovation: an Empiric Approach to Capturing Organisations' Innovation Behaviour. OECD Science, *Technology and Industry Working Papers*, 2012/06.
- Gaikwad, Y., & Berad, N. (2015). Changing Role of HR in managing Global Recession. *Global Journal of Commerce & Management perspective*, 4 (4), 1-4, ISSN: 2319 – 7285.
- Guthrie, J. P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Hollen, R.M.A., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H. W. (2013). The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective. *European Management Review*, 10(1), 35-50.
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10 (2), 11.
- Hurmelinna-Laukkanen, P., Sainio, L. M., & Jauhiainen, T. (2008). Appropriability regime for radical and incremental innovations. *R&d Management*, 38(3), 278-289.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.

- Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), 31–58.
- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., & Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1794-1804.
- Jagminas, J., & Pikturnaitė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. *Vadyba-Journal of Management*. Klaipėda: mokslo tiriamieji darbai, 1 (14), 73-78.
- Jensen, M., Johnson, B., Lorenz, E. & Lundvall, B.(2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36 (5), 680-693.
- Jiang, J., Wang, S. & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 23:9, 4025-4047.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2005). Innovations and human resource management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26:4, 364-381.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Jurkšienė, L., & Raipa, A. (2013). Inovacijų vieta viešojo valdymo modernizavimo struktūroje: teorinis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, (12 (2)), 226-235.
- Kazlauskaitė, R., & Buciuniene, I. (2008). The role of human resources and their management in the establishment of sustainable competitive advantage. *Engineering economics*, 5 (60), 78-84.
- Langergaard, L. L., & Hansen, A. V. (2013, January). Innovation-a one size fits all concept?. *In ISPIM Conference Proceedings, 1*. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Laursen, K. & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.
- Laursen, K. (2002). The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 139-156.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2012). *Human resource management practices and innovation*. Handbook of Innovation Management. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and organisation performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International journal of human resource management*, 21(9), 1351-1372.
- Leifer, R., O'Connor, GC., Rice, M. (2001). Implementing radical innovations in mature organisations: the role of hubs. *Academy of Management Executive*, 15(3), 102–113.
- Leiponen A. & Drejer I. (2007). What Exactly are Technological Regimes? Intra-industry Heterogeneity in the Organization of Innovation Activities. *Research Policy*, 36, 1221-1238.
- Li, Y., Zhao, Y. & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27:7, 679-697.
- Lietuvos Respublikos valstybės nutarimas. (2013 m. gruodžio 18 d.). *Dėl Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programos patvirtinimo*. [žiūrėta 2016-05-20]. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=463361%20](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=463361%20)
- McDermott, CM., O'Connor, GC. (2002). Managing radical innovations: An overview of emergent strategy issues. *The Journal of Product Innovation Management*, 19(6), 424– 438.
- Miečinskas, A. (2001) Inovacijų asktyvinimo priemonių taikymas įmonių ekonominiai plėtrai. *Ekonomika*, 53, 52-60.
- Nybakk, E., & Jenssen, J. I. (2012). Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing organisations: An empirical analysis. *International Journal of innovation management*, 16 (02).
- Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design Issues*, 30(1), 78-96.
- O'Connor, GC., Veryzer, RW. (2001). The nature of market visioning for technology-based radical innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 231–246.
- Quere, M. (1994). Basic research inside the organisation: lessons from an in-depth case study. *Research policy*, 23 (4), 413-424.
- Rice, MP, O'Connor, GC., Leifer, R., McDermott, CM., Standish-Kuon, T. (2000). Corporate venture capital models for promoting radical innovations. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(3), 1–10.
- Sani, A., & Maharani, V. (2015). Relationship between Human Resource Management (HRM) Practices and Organizational Performance Moderated by Organizational Commitment. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9 (7), 185-188.
- Sharma, P., Sharma, J., Shukla, R., Verma, N., & Shukla, P. (2010). HRM Innovation Strategies in Recession: A New Paradigm. *International Journal of Economics and Business Modeling*, 1 (1), 29.

- Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, 142-155.
- Srholec, M. & Verspagen, B. (2008). The voyage of the beagle in innovation systems land. Explorations on sectors, innovation, heterogeneity and selection. United Nations University, *Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology*, 2008-008.
- Stankevičė, I. (2013). The Institutional Dimension of Innovation Strategies of Organizations. *Kaunas, Technologija*.
- Stankevičė, I. (2014). Inovacijų strategijos organizacijose: tipai ir raiška. *Informacijos mokslai*, (67), 76-94.
- Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9 (2), 155-167.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43 (2), 172-194.
- Wilson, T. D. (2006). On user studies and information needs. *Journal of documentation*, 62(6), 658-670.
- Wong, K. L., Tan, P. S. H., Ng, Y. K., & Fong, C. Y. (2013). The role of HRM in enhancing organizational performance. *Human Resource Management Research*, 3(1), 11-15.



## **PRIEDAI**

## 1 PRIEDAS. Atliktų interviu transkripcijos (kalba netaisyta)

### Interviu su 1 organizacijos personalo vadove

#### 1. Koks Jūsų įmonės personalo skyriaus vaidmuo įgyvendinant strateginius sprendimus?

*Šiaip gal reiktų pradėti tame kontekste, kokie yra mūsų uždaviniai t.y. teisingas personalo parinkimas, sakykim teisingas atlygio sistemos nustatymas, darbuotojų adaptacija, darbuotojų karjera, tiek išorinė, tiek vidinė. Taip pat didelis dėmesys šiais metais skiriamas mokymams, mūsų akcentas labai didelis. Nors dabar tik planai baigti sudarinėti, bet jau pagal juos pradėsime orientuotis į jų įgyvendinimą. Įmonei labai svarbu, kad iš personalo skyriaus būtų didelis dėmesys turėti ir išlaikyti reikiamus darbuotojus, nes be jų įmonė negalėtų sėkmingai konkuruoti bei išsilaikyti mūsų konkurentų tarpe.*

#### 2. Koks inovacijų vaidmuo Jūsų organizacijoje?

*[Pauzė]... Turbūt be inovacijų mes rizikuotume būti suvalgyti konkurentų, nes iš tikrųjų panašių įmonių yra labai daug. Na aišku, gal vienos lygiaverčiai konkurentai, kitos gal silpni konkurentai, bet vis vien šiandien mes turime žengti į priekį panaudojant naujausias technologijas ir asortimentą siūlydami, na vis vien mados keičiasi ir poreikiai ir panašiai. Be to, ir darbe turime naudoti efektyvias valdymo priemones. Šiomet pas mus, ne šiomet, bet turiu omenyje toliau yra tobulinama vadybos valdymo sistema, kurios pagalba tikimės bus efektyviau sudėlioti visi gamybos, pardavimų, sakykim, tiekimų procesai ir panašiai. Jei iš personalo konteksto, tai iš tos sistemos konkrečiai mes galime labiau orientuoti pagal realų poreikį darbuotojų, kurių mums reikia.*

#### 2.1. Didesnis dėmesys skiriamas naujų produktų / procesų diegimui ar esamų tobulinimui?

##### Kodėl?

*Mes gal esamų produktų labiausiai orientuoti į kokybę, kad nebūtų prekės grąžinamos iš klientų. O mūsų klientai yra dažniausiai organizacijos ir aišku privatūs klientai. Todėl jei gauname skundų ar grįžta prekės, mums tai yra labai negerai. Aišku yra garantinis laikotarpis, jei padarome klaidas, taisome jas. Bet dar mūsų toks išskirtinumas prieš konkurentus, jog mūsų terminai yra patys trumpiausi. T.y. mes orientuojamės į laiko efektyvumą, t.y. kad terminai trys dienos būtų maksimumas. Bet vizija vadovų, kad būtų viena diena, nuo užsakymo iki pagaminimo. Taip pat dar išsiskiriame iš kitų konkurentų, jog pas mus labai platus asortimentas. Nors kartais gal pagalvojame, kad per daug jau, bet norime būti pirmi rinkoje ir pasiūlyti klientams visas galimas naujoves greičiau nei konkurentai. Daug keliaujame į parodas, kuriuose ir patys dalyvaujame ir semiamės idėjų. Kinijoje, Pietų Korėjoje, Rygoje, Maskvoje. Ką tik vadovai grįžo iš Pietų Korėjos parodos, kur patys dalyvavome. Todėl, į šį klausimą reiktų gal pasakyti, jog labai rūpinamės, jog visi procesai būtų, kuo efektyviau išnaudojame, bet kartu stengiamės vis įsivesti naujų produktų, idėjų, kurios mums daro pranašesniais rinkoje.*

#### 2.2. Kaip darbuotojai yra įtraukiami į inovacijų įgyvendinimą organizacijoje? Dėl ko tai svarbu, organizacijai?

*Darbuotojai, kaip čia pasakyti. Na pas mus jie visi yra pajungti į vadybos valdymo sistemą ir jos efektyvų diegimą ir įgalinimą. Dėl šios priežasties ypatingas dėmesys yra skiriamas ugdymui, todėl orientuojamės ne tik į šorinius, bet ir vidinius mokymus. Kas savaitę vyksta įvairūs vidiniai mokymai, kurie padeda visų grandžių darbuotojams lengviau susipažinti ir adaptuotis prie naujų procesų bei jų tobulinimų. Pas mus, kaip pasakyti, gal toks pagrindinis minusas, kai daug skyrių, matosi, jog visi tarsi užsisukę savo terpėje. Dėl šios priežasties, mes stengiamės visiems komunikuoti per mokymus, jog visi esame vienos komandos, bendrų tikslų bendražygiai. Ir dabar jau matome, kad mokymai neša nauda, nes visi pradeda matyti jos naudą, bendrumą. Praktiškai, kas yra labai gerai, jog šiose programose, kai vykdomos pertvarkos įjungiami visi t.y. ne tik administracija, bet ir visa gamyba. Kartais visi kalbamės apie galimus patobulinimus, perstumdomė įrengimus siekiant atrasti kuo efektyvesnius ir mums geriausius sprendimus. Mano nuomonė, tai labai svarbu, ir naudinga, kad įjungiami visi darbuotojai, nes tik nuo darbuotojų ir priklauso šių pokyčių sėkmė.*

**2.3. Kaip vertinate darbuotojų motyvaciją prisidėti prie inovacijų diegimo / įgyvendinimo? Kokias papildomas skatinimo priemones naudojate? Kaip jas darbuotojai vertina?**

*[Pauzė]... Na iki kaizen mes dar nepriėjome, bet tiesa mes ir Lean sistemą diegiame. Pagrindinė darbuotojų motyvacija šiai dienai eina per mokymus. Mes ir stengiamės, jog darbuotojai suprastų mokymų, galimybės tobulėti naudą, kol kas mums tai sekasi. Esame išskyrę komandą, kurie yra mentoriai mūsų įmonėje ir geba kitus įkvėpti, rodyti praktikas, o darbuotojams sėkmingi pavyzdžiai visuomet yra įdomūs. Šiuo metu mes stengiamės ne tik esame darbuotojus ugdyti, bet ir didelis dėmesys skiriamas naujokams ir jų adaptacijai prie tobulėjimo, ugdymo aplinkos. Iš esmės, jei žiūrėti į darbuotojų motyvaciją prisidėti prie inovacijų, tai atvirai kalbant... Su senbūviais darbuotojais turime problemų, ypatingai vyresnio amžiaus. Jie į pokyčius žiūri ne visuomet labai jau motyvuotai, o daugiau skeptiškai, nes supranta, kad pokyčiai priverčia keistis ir gebėti adaptuotis. Galbūt jie bijo, kad neišeis ar liks nebereikalingi. Nors nauji ateinantys darbuotojais, jie daug labiau yra motyvuoti padėti, prisidėti prie inovacijų. Juos tai motyvuoja.*

**3. Papasakokite, kokias pagrindines inovacijas organizacijoje buvo įgyvendintos 2015-2016 metais?**

*Iš esmės, keli paskutiniai metai ir skirti tai vadybos valdymo sistemos įdiegimui ir įgalinimui, Lean sistemos išplėtojimui. Nors abi šios programos buvo paleistos, bet mes stengėmės jas vis tobulinti. Nes valdymo sistema, kai buvo kuriama, tai buvo grynai adaptuota prie mūsų įmonės ir jos poreikių, o ne pirktas konkretus sistemos paketas. Buvome pasisamdę programuotojų komandą, kuri pagal mūsų įmonės veiklos specifiką ir poreikius kūrė ir dar tobulina po truputi šią sistemą. Aišku, taip pat per šiuos metus ir išplėtėme asortimentą savo inovatyviais pasiūlymais klientams. Bet kaip ir minėjau, tai darome nuolat, nes be to būtų sunku išsilaikyti rinkoje.*

#### **4. Kaip darbuotojų planavimas ir atranka prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?**

*Gal daugiau [Pauzė]... Na mūsų pagrindinis lūkestis yra mažinti esamą kaitą, nes tai tiesiogiai susiję su patobulinimais ir inovacijoms, nes kai skiri naujų darbuotojų apmokymas laiko ir vėliau jie išeina, tai nepadeda prie procesų efektyvumo didinimo. Kitas taip pat, manau didelis personalo indėlis, tai paskirstyti efektyviai resursus, kad nebūtų, jog kai reikia darbuotojų jų nėra, nes pas mus daugiau vyrauja sezoninis darbas, dėlto ypatingai svarbu, norint sėkmingai įgyvendinti visus projektus, tinkamas darbuotojų planavimas ir reikiamu momentu surasti tinkamus kandidatus, na ir aišku atranka. Nes svarbiausia suvaldyti šį procesą.*

#### **5. Papasakokite kaip Jūsų organizacijoje įgyvendinamas darbuotojų planavimas ir atranka?**

*Šiaip resursų kiekį mums išskaičiuoja programa, kuri lygina eilės metų rezultatus bei naujus lūkesčius gamybos. Tokiu būdu mes gauname kiek ir kokioms pozicijoms mums bus reikalingi darbuotojai. Na ir aišku toliau, mes reaguojame ir nuosekliai vykdomė atrankos procesą. Bendradarbiaujame su universitetais, profesinio rengimo centrais. O šiaip pagrinde vykdomė išorines atrankas.*

#### **6. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijai turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: darbuotojų išlaikymas ar pritraukimas?**

*Labai svarbu tas ir tas. Bet jei reikėtų rinktis, mes dabar į ką orientuojamės, tai į senų ir gerų specialistų išlaikymą, nes jų praradimas įmonei yra nenaudingas. Nors taip pat būna, kad vykdom ir galvų medžioklę, nes trūksta aukštos kvalifikacijos bei kompetencijos specialistų, kitais atvejais gal geriau tą seną nemotyvuotą darbuotoją geriau atleisti ir priimti jauną, neturintį patirties, bet motyvuotą.*

##### **6.1. Ar didelė kaitą Jūsų organizacijoje? Kokios pagrindinės kaitos priežastys?**

*Turime kaitą. Kaita daugiausiai tarp tų naujų darbuotojų. Gal dėl tų mūsų įstatymų, kad jie labai ilgai pasibandyti negali, todėl padirba truputi ir mato, kad gal jis nesugebės, išsigąsta... Na aišku, yra ir kitas dalykas pas mus, tai mikroklimatas. Intensyviai dirbam ties šiuo klausimu, nes ypač senbuviai nenori įsileisti naujokių, nes bijo konkurencijos.*

##### **6.1. Kaip darbuotojų išlaikymas prisideda prie sklandaus inovacijų vystymo Jūsų organizacijoje?**

*Pas mus įmonėje svarbu, kad kiekvienas išmanytų, ką jis daro, nes nuo to priklauso jo greitis, kokybė, tai lemia galutinį rezultatą. Kuo dažniau pasikeičia darbuotojas, tuo daugiau susiduriame su apmokymo, paruošimo problema, nes reikalinga vėl adaptacija, įgūdžių lavinimas. Darbuotojas su patirtimi visada yra pranašesnis nei naujas, ką tik prisijungęs. Be to, kuo ilgiau darbuotojas dirba savo darbą jis gali ne tik jį greičiau padaryti, bet ir pateikti pasiūlymus, tiesiogiai prisidėti prie tobulinimo procesų, nes jau gerai žino procesus ir juos išmano.*

## **7. Kaip darbuotojų ugdymas prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?**

*Kaip ir minėjau, šiais metais iš esmės pradėjome efektyvinti mokymų programas. Labai stipriai orientavomės į strateginių tikslų sesiją, kurių metu apkalbėjome, kad ugdymas turi būti pagrindinis prioritetas, siekiant turėti kvalifikuotus, inovatyvius darbuotojus, kurie gebėtų būti lankstūs, prisitaikantys. Dėl šios priežasties labai daug dėmesio skyrėme visų skyrių darbuotojų esamų įgūdžių įvertinimui bei silpnų vietų nustatymui per dažniausiai daromas klaidas, tam kad galėtumėme planuoti, kokių mokymų mums reikia. Nuo šiol mokymų skaičius turėtų ženkliai didėti. Nes įgūdžių stoka tiesiogiai lemia mūsų silpnąsias vietas, kurios trukdo pasiekti efektyvesnių, konkurencingų rezultatų.*

## **8. Papasakokite kaip Jūsų organizacijoje įgyvendinamas darbuotojų ugdymas?**

*Darbuotojų ugdymas pas mus planuojamas procesas, jau per metinius pokalbius vadovai su savo komandomis kalba ir žiūri, kokių įgūdžių jiems reikia, trūksta. Be to, mes dar žiūrime pagal dažniausiai daromas klaidas, pagal tai sprendžiame, kokio srityse turime spragų. Mes ne tai, jog leidžiame mokytis, bet priešingai skatiname bei leidžiame rinktis sritis, kuriose darbuotojai jaučiasi silpnėsi. Dėl to, mes daug investuojame į vidinius mokymus, kuriais stengiamės dalintis žiniomis bei patirtimi. Na ir aišku, turime išorinių, nors jų mažiau, nes sunku visai dienai rasti laiko išleisti darbuotoją, bet esant poreikiui ir neturint galimybiems apsimokyti viduje, siunčiame į išorę ar kviečiames svečius.*

## **9. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijai turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: darbuotojų turimų žinių tobulinimu ar darbuotojų ugdymas paremtas naujų objektų pažinimui?**

*Kaip čia pasakyti...[Pauzė]. Pas mus gal šie abu dalykai eina lygiagrečiai, nes jei kalbame apie procesų efektyvumą, tai taip mums svarbu, jog visi darbuotojai ta patį darbą gebėtų atlikti vienodai gerai ir efektyviai. Kad išsaugotumėme vienodą veiklos kultūrą. Tačiau, kai kalbame apie naujus produktus bei idėjas, mums svarbu, kad darbuotojai eitų ugdyti naujus įgūdžius, generuotų naujų idėjų.*

### **9.1. Kaip Jūsų organizacija orientuojasi į pastovų darbuotojų turimų žinių tobulinimą. Pateikite pavyzdžių.**

*Kaip ir buvai minėjusi anksčiau, mums labai svarbu, jog mūsų darbuotojai dirbtų efektyviai. Dėl šios priežasties, mes kas ketvirtį peržiūrime rezultatus, kuriais remiantis pasitikriname klaidas ir matome, ar mūsų mokymų programa padeda ar ne. Jei nepadeda pagal faktą mes koreguojame įterpiame naujų mokymų, kurie leistų taisyti klaidas. Kitaip tariant atliekam patikrinimus ir mokymų kokybę siejame su rezultatais. Kas ketvirtį, pusmetį darbuotojai turi praeiti atitinkamą mokymų skaičių, kuris yra suderintas per metinį veiklos vertinimą.*

**9.2. Ar Jūsų organizacija orientuojasi į esamo darbuotojo apmokymus nei į naujo darbuotojo paiešką. Argumentuokite atsakymą.**

*Pirmiausia mes siunčiame mokytis, aišku būna atveju, kai darbuotojui nesiseka įsisavinti naujų kompetencijų. Tokiu atveju jau ieškome naujo žmogaus, bet iš pradžių pirmas orientyras yra mokytį bei ugdyti.*

**10. Kaip Jūsų organizacijos atlygio sistema prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?**

*Stengiamės labai orientuotis į esamą situaciją. Šiuo metu pastebėjome, jog norint darbuotojus išlaikyti reikalingos ir motyvacinės sistemos. Gamyboje pas mus yra nustatytos išdirbio normos, kurios priklauso nuo žmogaus universalumo. Kitaip tariant kuo daugiau žmogus atlieka operacijų, jis tuo yra universalesnis ir jo darbo užmokestis atitinkamai didesnis ir priklauso nuo kiekio gaminių. Tokiu būdu rezultatas priklauso nuo procesų įvaldymo. Jeigu kalbame apie pardavimų skyrių, tai pas mus bonusinė sistema. Jiems kas ketvirtį yra iškeliami tikslai, jei jie yra pasiekiami, jie gauna atitinkamus priedus. Administracija tai darbo užmokestis yra tik bazinis dydis. Tokiomis priemonėmis stengiamės, jog darbuotojai būtų motyvuoti siekti užsibrėžtų tikslų.*

**11. Papasakokite kokia Jūsų organizacijoje taikoma atlygio sistema?**

*Bazinis dydis ir kintama dalis, kuri priklauso nuo išsikeltų tikslų ar atliekamų operacijų. Administracijos darbuotojai, tai jie turi tiesiog sutartinį darbo užmokestį. Bet aišku, sėkmingai pasiekus metinius tikslus ar dėl darbų srautų padidėjus darbo krūviui darbuotojai yra motyvuojami papildomomis premijomis.*

**12. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijoje turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: atlygio sistema paremta darbuotojų procesų efektyvinimo rezultatais ar atlygio sistema paremta galutiniais organizacijos rezultatais?**

*Nu stengiamės mes susieti abu šiuos rodiklius. Pirmas dėmesys yra skiriamas darbuotojo tikslų pasiekimo įvertinimui, nes nuo to priklauso ar darbuotojas gaus priedą. Tačiau taip pat mes norime, kad darbuotojai suprastų, jog visi esame organizacijos dalis, todėl priedų išmokėjimo tvarka taip pat priklauso ir nuo galutinio įmonės veiklos rezultato.*

**12.1. Kaip darbuotojo atlyginimui turi įtakos užimama pozicija hierarchinėje sistemoje?**

*Nu formalizuotai nėra, bet vis dėl to tai atsispindi jeigu pasižiūrėtumėme atlyginimų lygius ir hierarchiją.*

**12.1. Kokias skatinimo sistemas naudojate?**

*Na tai kaip ir buvo anksčiau minėta, tai kintamosios darbo užmokesčio dalys, kurios ir yra orientuotos į darbuotojų skatinimą. Na taip pat visi mokymai, kuriuos įmonė apmoka, darbo priemonės, kuro išlaidos ir pan.*

### **13. Kaip Jūsų darbuotojų darbo organizavimas prisideda prie organizacijos inovacijų skatinimo ir diegimo?**

*Visų pirmiausia tai pagrindinis dalykas – darbo laikas. Pas mus visi dirba nustatytu darbo laiku, tam kad komandos būtų pilno pajėgumo ir galėtų pilnavertiškai dirbti. Jokių išskirtinio laiko, kuris būtų pritaikytas darbuotojui neturime. Daugiau orientuojamės į komandas ir jų įgalinimą. Kitas svarbus dalykas, tai orientuojamės į susirinkimus, mokymus vidinius, kurių metu darbuotojai turi galimybę dalintis savo žiniomis, idėjomis ir panašiai. Turėjome labai didelę problemą su gamybos darbuotojais vasaros metu, nes visi norėjo atostogauti, o pas mus pats darbymetis. Todėl strategiškai nusprendėme, darbuotojams, kurie nėjo vasarą atostogauti išmokėti premijas. Tai skatina darbuotojus.*

### **14. Papasakokite kuo Jūsų organizacijoje paremtas darbuotojų darbo organizavimas?**

*Nuo skyriaus, padalinio priklauso. Mes orientuojamės, kad komandos būtų pilnos ir galėtų sistemingai dirbti. Tai mums svarbiausia. Aišku būna visokių atvejų, kai iš žmogiško faktorio išleidi žmogų anksčiau, nes vaiką reikia išleisti ar kažkas atsitiko, bet tai vienetiniai atvejai. Mes neturime tokių skyrių, kaip pavyzdžiui IT, kuriam galėtum leisti dirbti iš namų, nes naudojames užsakomosiomis paslaugomis. Dėl to, pagal esamą struktūrą, didžiausias dėmesys ne į individualius poreikius, bet į komandinius.*

### **15. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijoje turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: komandiškumas ar darbuotojai lyderiai?**

*Vis dėl to didžiausia sėkmė inovacijoms, rezultatų efektyviniui turi komandiškumas. Aišku, lyderiai duoda toną, bet be komandos pas mus lyderis neturėtų, ką veikti.*

#### **15.1. Koks Jūsų organizacijoje skiriamas dėmesys geram mikroklimatui užtikrinti? Kodėl tai svarbu?**

*Kaip ir sakiau, pas mus tai labai svarbu. Visų pirmiausia nuo vadovo požiūrio tai priklauso, o pas mus pats vadovas nori, kad visi būtumėme vieninga komanda. Dėl šios priežasties stengiamės daryti renginius: vasaros šventė, Kalėdų šventė, kurių metu visus susikviečiame ir pramogaujame, tam kad geriau vieni kitus pažintumėme ne tik darbo aplinkoje. O tai skatina visus įsitraukti ir užtikrinti ilgalaikį darbuotojų lojalumą.*

#### **15.2. Kaip įgalinamas komandinis bendradarbiavimas? Pateikite pavyzdžių.**

*Visų pirmiausia per žinių sklaidą, kaip ir sakiau, pas mus labai daug yra mokymų vidinių, kurių metu mokymai vedami komandomis, o tai visus suvienija, įtraukia. Be to, dabar jau pradėdam per Lean sistemą žiūrėti į problemų sprendimą, kaip komandinį užsiėmimą, skyriai su savo darbuotojais turi susirinkimus, susibūrimus, kurių metu visi išsako savo pozicijas, mintis. Tokiu būdu rodome pavyzdį, kad į sprendimų priėmimą įtraukiami visi, o ne tik aukščiausio lygio vadovai.*

## Interviu su 2 organizacijos personalo projektų vadove

### 1. Koks Jūsų įmonės personalo skyriaus vaidmuo įgyvendinant strateginius sprendimus?

*Strateginis ilgametis mūsų personalo valdymo tikslas yra tapti tuo patariamuoju verslo partneriu, kuris gali padėti, patarti reikiamu momentu įmonei. Iš šio tikslo mes išsidėliojame tuos mažesnius tikslus, matome, ko šiandien mums trūksta iki strateginio partnerio, stengiamės tai diegti, praktikuoti. Šių metų pagrindinis tikslas yra adaptacijos sistemos pilnas įdiegimas, mikroklimato sistemos įdiegimas, veiklos vertinimo priežiūra ir aiški mokymai. Šiuos metus mes esame pasivadinę mokymo, todėl labai orientuojamės į darbuotojų ugdymą. Žinoma, kaip daugelis įmonių prioritetą teikiame vidiniams mokymams, tai ką galima iš savęs. Bet kartu, kai yra poreikis bendradarbiaujame ir su išorinėmis agentūromis. Bet taip pat iš esmės, personalo skyrius šiandien glaudžiai dirba su strateginiais įmonės sprendimais, nes įmonė šiais metais išsikėlė tikslą ugdyti vidurinėsios grandies vadovus, tai šiuo klausimu stipriai bendradarbiaujame.*

### 2. Koks inovacijų vaidmuo Jūsų organizacijoje?

*Inovacijos yra mūsų pagrindinis polis šioje inžinerinėje įmonėje. Dėl to, kas pats produktas yra nekasdienis. Todėl inovacijos jos iš esmės mums yra labai artimos dėl produktų bei pačios kultūros. Mūsų įmonei inovatyvumas yra viena iš vertybių. Tai reiškia, mes visi turime vadovautis savo darbo vietoje inovatyvumu ar kažką patobulinti ar pabandyti pagalbėti naujų, įmonei ir tavo darbui naudingesnių sprendimų.*

#### 2.1. Kokios diegiamos inovacijos Jūsų organizacijoje?

*Kas liečia produktus, tai mūsų gaminiai visi yra pažangūs inžinieriais sprendimai pramonei ir energetikai, tai čia plačiai būtų galima daug kalbėti, bet esmė, jog visose grandinėse veikia naujausios technologijos bei sprendimai, kurie apjungia išmaniąsias technologijas. Esame „XXX“ technologijos kūrėjai ir vystytojai. Esame patentavę „XXX“ prietaisų, o juos tobulindami ir investuodami į inovacijas kuriame ir kitus įvairius įrenginius. Taip pat esame vieni pažangiausių Lean sistemos taikytojų ir diegėjų Lietuvoje. Inovacijomis mums nėra tik skambus žodis, jos yra mūsų įmonės variklis.*

#### 2.1. Didesnis dėmesys skiriamas naujų produktų / procesų diegimui ar esamų tobulinimui?

**Kodėl?**

*Didelis dėmesys turbūt abiems šioms sritis skiriamas, nes šiuo metu pasiekiamo lygį, kai mūsų vidiniai procesai, sistemos patobulinimų mums taip pasiteisino, kad jas parduodame į išorę, kaip inovatyvų produktą, kitoms organizacijoms (Lean sistemos, saugos sistemos, IT sprendimai). Kuriame mes inovacijas sparčiai, bet šiai dienai norime apsiriboti ties esamų produktų standartizavimu, nes po to jų aptarnavimas kainuoja labai brangiai.*

**2.2. Kaip darbuotojai yra įtraukiami į inovacijų įgyvendinimą organizacijoje? Dėl ko tai svarbu, organizacijai?**



*Per vidinius projektus įtraukiami. Kad ir vertybių buvo projektas, mes tai viešiname per įvairius renginius darbuotojams, žaidimus. Ir šiandien visi žino vertybes, vadinasi tai padeda. Na ir darbas su vidine komunikacija. Mes kai kuriame kažką naujo visuomet apie tai komunikuojame, rūpinamės, kai darbdavio įvaizdis būtų geras pirmiausia patiems darbuotojams. Tai svarbu darbuotojams, nes kiekvienas žmogus turi teisę žinoti, kokioje organizacijoje jis dirba, dėl ko jam turi būti svarbu savo darbe būtų lanksčiu, inovatyviu. Jei darbuotojas nematys prasmės, nemanau, kad jis prisidės prie šių inovacijų vystymo. Turi sutapti žmogaus vertybės ir organizacijos, tai leidžia įtraukti juos.*

**2.3. Kaip vertinate darbuotojų motyvaciją prisidėti prie inovacijų diegimo / įgyvendinimo? Kokias papildomas skatinimo priemones naudojate? Kaip jas darbuotojai vertina?**

*Pas mus įmonėje kaizen sistema buvo stipriai išplėtotą, todėl nesvarbu, koks patobulinimas mes registruojame ir kaupiame taškus. Turime tokia sistemą. Buvo laikas, kai darbuotojai buvo labai spaudžiami, bet pastebėjome, jog tai nepasiteisina, nes darbuotojai tam nepritardavo. O kai atleidome ir padarėme daugiau kaip savanorišką veiklą, dabar matome jau rezultatus. Darbuotojai jaučiasi ne verčiami, bet skatinami. Yra projektų, kur galima savo idėjas fiksuoti. Šioje programoje gal žmonės vangiau įsijungia, bet turbūt ne kiekvieną dieną ir gimsta naujos inovacijos. Bet tikrai yra darbuotojų, kurie fiksuoja, mes jas vertiname. Ir vertiname darbuotojus, per kalėdinius vakarėlius duodame nominacijas, premijas už inovatyvumą. O tai darbuotojai vertina. Visada darbuotojai yra motyvuoti, kai žino, jog jų darbas ir pastangos yra pastebimos bei vertinamos, mes tuo tikime.*

**3. Papasakokite, kokias pagrindines inovacijas organizacijoje buvo įgyvendintos 2015-2016 metais?**

*Kaip ir sakiau šiuo metu statome „XXX“ gamyklą, taip pat per praėjusius metus stiprus dėmesys buvo skirtas IT stiprinimui, kuris prisidėjo prie automatizavimo, informacinių technologijų sprendimų ir išmanaus aptarnavimo. Visa tai yra jėga, skirta sukurti išmaniosios pramonės variklį. Matydami akivaizdų veiklos rezultatų gerėjimą dėl LEAN filosofijos ir jos įrankių naudojimo, šia patirtimi bei sukurtais įrankiais dalijamės ir su kitomis Lietuvos įmonėmis. Taip pat per tuos metus buvo didelis dėmesys ir organizacijos administracijos tobulinimui. Įsidiegiame dokumentų valdymo sistemą, IT vidinių resursų išplėtimą.*

**4. Kaip darbuotojų planavimas ir atranka prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?**

*Tiesiogiai prisideda, nes mes atrenkant darbuotojus turime žinoti, kad šiems žmonėms inovacijos yra artimos ir jie norės tobulėti kartu. Nes be inovatyvios komandos, nes galėtumėme šiandien būti lyderiais ir konkuruoti.*

**5. Papasakokite kaip Jūsų organizacijoje įgyvendinamas darbuotojų planavimas ir atranka?**

*Tas darbuotojų planavimas ir atranka pas mus daugiau orientuotas į esamą situaciją ir poreikį. Jis kol kas nėra labai sisteminis, ateis tai su laiku. Jei vadovas mato, jog reikia, mes gauname poreikį ir dirbame pagal jį.*

## **6. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijai turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: darbuotojų išlaikymas ar pritraukimas?**

*Turbūt šiandien mums sunkiau yra išlaikyti nei pritraukti. Nes pritraukti dar gal, nes mes dideli, inovatyvūs, o tai vilioja potencialius kandidatus.. Didelis darbas yra išlaikyti darbuotojus, nes tik su įdirbiu ateina efektyvumas, kas mums labai svarbu. Mūsų įmonė šiuo metu jau supranta, jog reikia galvoti apie talentų pritraukimą, norint išskirtinumo, tačiau talentų medžioklei įmonė nėra dar subrendusi. Su laiku plečiant inovacijų ir IT skyrius, mums reikės talentų, bet šiandien dar pats įmonės vidus nesupranta talento sampratos ir svarbos. Todėl apie talentus dar mes nekalbame, nes kol kas reikia subręsti ir susitvarkyti kitus procesus. Mes metiniuose pokalbiuose buvome vadovams idėja klausimą ar jūsų skyriuje yra talentų? Gavome tokias negatyvias reakcijas į šį klausimą, kad supratome, kad mes dar neužaugome kalbėti apie talentus ir jų svarbą. Be to, norint pritraukti talentus, turi galėti juos įpirkti, kol kas iš vadovybės tokio tikslo neturime.*

### **6.1. Ar didelė kaita Jūsų organizacijoje? Kokios pagrindinės kaitos priežastys?**

*Kaita yra nemaža jau su rizika būti prie tos didesnės, bet dar kol kas normoje. Pas mus pastarieji du metai buvo stiprūs pokyčiai, natūralu su pokyčiais keičiasi daug dalykų, vadovų, valdymo stilių, ne visiems tai tinka, ne visi nori keistis. Dėl to kaita buvo nemaža. Išskiriant pagrindines dvi priežastys išėjimo, tai darbo užmokestis ir vidurinėsios grandies vadovų kultūra.*

### **6.2. Kaip darbuotojų išlaikymas prisideda prie sklandaus inovacijų vystymo Jūsų organizacijoje?**

*Labai prisideda. Jei darbuotojai neišeina, dirba, jaučiasi įgalinti jie tampa produktyvūs, efektyvūs, norintis prisidėti prie veiklos gerinimo.*

## **7. Kaip darbuotojų ugdymas prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?**

*Darbuotojų įgūdžių tobulinimas pagrindinis dalykas. Jei darbuotojui deklaruojame, kad jų ugdymas, tobulėjimas, mums yra svarbu. Jis supranta, kad į jį investuojame ne tik pinigus, bet ir laiką. Jis jaučiasi įvertintas. Be to, ugdomi žmonės, jie kūrybiškesni, lankstesni naujovėms, lengviau prisideda prie idėjų generavimo. O tai esminiai dalykai siekiant inovacijų skatinimo ir diegimo.*

## **8. Papasakokite kaip Jūsų organizacijoje įgyvendinamas darbuotojų ugdymas?**

*Oi mes labai dirbame ir startuojame su įvairiausiai projektais, todėl tai žmonėms atrodo įdomu, jie labiau įsitraukia. Labai didelis vidinių mokymų skaičius. Šiuo metu mes esame paleidę mentorystės programą, kurioje dalyvauja visi aukščiausio lygio vadovai, kurie visi sutiko būti mentoriais. Galėjo visi registruotis pagal temas, buvo iš pradžių didelis nerimas, kaip jis seksis. Bet buvo labai malonu,*

*kad patys mentoriai matė prasmę. Turime vidinius mokymus, kurių metu darbuotojams yra pristatomi įmonės produktai. Organizuosime pardavimų mokymus, ugdysime start up'us. IT mokymai. Na ir aišku kiekviename žingsnyje, mes diegiant naujoves, komunikuojame išleidžiame instrukcijas, kurios palengvintų tobulėjimą. Na ir aišku, dar labai svarbus dalykas team buildingas, kuris pas mus pasiteisina. Vat ir šį penktadienį turėsime vadovų mokymus su komandomis.*

**9. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijai turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: darbuotojų turimų žinių tobulinimu ar darbuotojų ugdymas paremtas naujų objektų pažinimui?**

*Turbūt šiuo metu mums svarbiausia darbuotojų turimų žinių tobulinimas, nes vis dėl to mums svarbu, kad mes savo srityse būtume geriausi. Ateityje planuojame turėti mokymus skirtus naujų talentų vystymuisi, bet tai kol kas dar numatyti ateityje plečiant IT ir inovacijų skyrius ir veiklos specifiką.*

**9.1. Kaip Jūsų organizacija orientuojasi į pastovų darbuotojų turimų žinių tobulinimą. Pateikite pavyzdžių.**

*Sistemos šiai dienai neturime, bet turime jos kūrimą numatę pabaigoje. Kol kas žiūrime pagal esamą situaciją. Vidinių mokymų turime tikrai daug, tačiau išorinių mokymų skaičius nėra didelis, nes reikalingi darbuotojai, kurie dirbtų ir savo laiką panaudotų kuo produktyviau, o su išoriniais mokymais turi skirti daug papildomo laiko, šiai dienai mes jo neturime.*

**9.2. Ar Jūsų organizacija orientuojasi į esamo darbuotojo apmokymus nei į naujo darbuotojo paiešką. Argumentuokite atsakymą.**

*Siunčiame savo darbuotoją, nes kaip ir sakiau, mūsų viena iš vertybių inovatyvumas ir nuolatinis tobulėjimas, todėl mes orientuoti apsimokyti ir užsiauginti.*

**10. Kaip Jūsų organizacijos atlygio sistema prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?**

*Šiai dienai neprisideda, nes kaip prie įmonės įkūrimo buvo sukurta sistema taip ji iki šiol ir pasiliko. Turime aiškia viziją, ko mes norime ir link to nuosekliai einame. Dabar iš naujo persirašinėjame pareigybinius nuostatus, kuriose būtų kompetencijos vertinimo sistema pagal kurią ir būtų nustatomas darbo užmokestis.*

**11. Papasakokite kokia Jūsų organizacijoje taikoma atlygio sistema?**

*Pas mums 80 proc. yra bazinė dalis, o 20 proc. kintama dalis. Pardavimų skyriuje ir IT skyriuose atlygio sistema yra kitokia, nes ten jie gauna premijas, kurios priklauso nuo išsikeltų trumpalaikių tikslų. Kintama dalis pas mus priklauso nuo darbuotojo rezultatų, bet iš esmės praktiškai ja gauna visi. Na, kaip ir sakiau, ties šia sistema turime dar padirbėti.*

**12. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijoje turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: atlygio sistema paremta darbuotojų procesų efektyvinimo rezultatais ar atlygio sistema paremta galutiniais organizacijos rezultatais?**

*Šiuo metu atlygio sistema priklauso nuo įmonės galutinių rezultatų, nes darbuotojo indėlis kol kas nematuojamas, bent jau praktiškai tikrai. Išskyrus pardavimų skyriuje. Nors siekiamybė yra, jog atlygio sistema būtų priklausoma nuo darbuotojų rezultatų bei produktyvumo, kuris būtų matuojamas per procesų efektyvumo rezultatus. Ties tuo šiuo metu dirba sudaryta darbo grupė. Gamyboje, yra bazinis dydis ir kintama dalis, kuri priklauso nuo darbuotojų išdirbio, tai tarsi orientuojasi į darbuotojų produktyvumą, bet šiuo metu, kaip ir sakiau dirbame ties visos sistemos pertvarkymu. IT ir inovacijų skyrius, jie labiau orientuojasi į trumpalaikius rezultatus. Laikomės politikos, kad mes turime užsidirbti sau atlyginimą. Mes nežiūrime į konkurentus, mes žiūrime į mūsų įmonės rezultatus.*

### **12.1. Kaip darbuotojo atlyginimui turi įtakos užimama pozicija hierarchinėje sistemoje?**

*Ji turi įtakos, nes kiekviena pareigybė ji turi savo lygį ir atsakomybes, o nuo to priklauso ir darbo užmokestis.*

### **12.2. Kokias skatinimo sistemas naudojate?**

*Turime trylikta atlyginimą, kuris priklauso nuo metinių darbuotojo rezultatų. Taip pat turi priedus už pasiektus puikius rezultatus, kuriuos gali skirti vadovai. Iš nefinansinių, tai mokymai, kurie taip pat skatina darbuotojus. Renginiai darbuotojams.*

### **13. Kaip Jūsų darbuotojų darbo organizavimas prisideda prie organizacijos inovacijų skatinimo ir diegimo?**

*Laikas pas mus yra standartinis. Bet IT, pardavėjams daugiau yra lankstus darbo grafikas. Darbo aplinka pas mus yra naujose patalpose, kur yra poilsio kambariai. Mes po truputėli investuojame į tai, nes tai leidžia darbuotojams didinti savo motyvaciją ir produktyvumo. Kiekvienas yra išskirtinis, ypač kalbant apie IT skyrių.*

### **14. Papasakokite kuo Jūsų organizacijoje paremtas darbuotojų darbo organizavimas?**

*Nuo pareigybės ir jai reikalingų sąlygų. Visada žiūrime, kad tos sąlygos turėtų naudoti rezultatui, jei tai duoda naudą, mes linkę keistis ir laužyti standartus.*

### **15. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijoje turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: komandiškumas ar darbuotojai lyderiai?**

*Komandiškumas, nes be jo mes šiandien nebūtume rinkos lyderiais. Darbuotojai lyderiai yra svarbu, bet kol kas mums svarbiau lyderiai vadovai, į kuriuos daug investuojame, kad jie įgalintų komandas. Ateityje manau, kai užaugsime ir subręšime, turėsime kalbėti apie lyderius darbuotojus, bet kol kas reikia sistemingai eiti, nes pokyčių pas mus ir taip daug.*

### **15.1. Koks Jūsų organizacijoje skiriamas dėmesys geram mikroklimatui užtikrinti? Kodėl tai svarbu?**

*Nemažas dėmesys skiriamas mikroklimatui, bet nėra tai lengva padaryti, nes kai vyko spartūs pokyčiai, didelė darbuotojų kaita, automatiškai mikroklimatas pasidarė nelabai geras mūsų viduje. Dėl to šiandien mes labai daug dirbame ties to. Turbūt visi sutiks, kad organizacijos, kurios iš esmės keičia*

savo strategiją ir imasi pokyčių, susiduria ne tik su privalumais, bet ir trūkumais. Vienas iš jų tai suvaldyti darbuotojų kaitą, mikroklimatą ir panašiai. Todėl dabar tai stengiamės pakeisti su įvairiais renginiais, vidine komunikacija. Nes be gero mikroklimato nėra darbuotojų įsitraukimo, o be jo įmonė tobulėti ir augti negali. Darbuotojai turi eiti kartu su įmone, o mes norime, kad būtų ilgalaikis abipusis bendradarbiavimas.

## **15.2. Kaip įgalinamas komandinis bendradarbiavimas? Pateikite pavyzdžių.**

Per vidinius projektus mes orientuojamės įgalinti komandas, kurių turime nemažai. Kiekvieną mėnesio pradžios dieną mes turime AČIŪ dieną, kurios metu mes dėkojame kolegoms už gerus darbus, pagalbą. Turime projektą, kurį paleisime nuo gegužės 1 d. tieskime tiltus, tai šio projekto tikslas, kad skirtingų skyrių komandos kvieštų vieni kitus išeiti ir užsiimti komandų formavimu. Per minkštuosius dalykus, mums puikiai sekasi sustiprinti komandas ir įgalinti jas. Šiandien mes orientuojamės į komandiškumą, o ne į lyderių išskyrimą.

### **Interviu su 3 organizacijos personalo vadybininke**

#### **1. Koks Jūsų įmonės personalo skyriaus vaidmuo įgyvendinant strateginius sprendimus?**

[Pauzė]... Manau, kad kaip partnerio. Mūsų personalo skyrius stengiasi būti ne tik tas vykdytojas, bet ir prisidedantis prie naujų idėjų generavimo, vystymo, todėl manau, kad mes esame partneriai prisidedantys prie strateginių sprendimų įgyvendinimo.

#### **2. Koks inovacijų vaidmuo Jūsų organizacijoje?**

Mūsų įmonės vizija – žingsniu priekyje atsakingai, todėl organizacijoje inovacijos vaidina labai svarbų vaidmenį – mums rūpi gera gyvenimo ir darbų kokybė, tad ieškome naujovių, keliame sau ambicingus tikslus, siekdami pasiūlyti klientams vis tobulesnį produktą, skatiname darbuotojų bendradarbiavimą, kūrybiškumą, pozityvumą bei komandinį darbą.

#### **2.1. Kokios diegiamos inovacijos Jūsų organizacijoje?**

Šiuo metu mes labai didelį dėmesį skiriame visos įmonės valdymo sistemos tobulinimui. Diegame daug naujų projektų, kurie leistų administracijoje procesus vykdyti sparčiau, efektyviau. Taip pat stengiamės ieškoti pažangių sprendimų, kurie suteiktų naudą mūsų klientams. Šiandien žengiamo į naująjį „XXX“ rinkos etapą, naudodami BIM tai yra skaitmeninės „XXX“ technologiją, kuri leidžia pagreitinti darbus, sumažinti klaidų tikimybę.

#### **2.1. Didesnis dėmesys skiriamas naujų produktų / procesų diegimui ar esamų tobulinimui? Kodėl?**

Šiame etape didelis dėmesys skiriamas naujų produktų bei procesų kūrimui, nes kaip ir buvau minėjusi įmonė orientuojasi būti žingsniu priekyje, o be naujų dalykų, to negalėtum pasiekti.

#### **2.2. Kaip darbuotojai yra įtraukiami į inovacijų įgyvendinimą organizacijoje? Dėl ko tai svarbu, organizacijai?**

*Tiesiogiai. Pirmiausiai tai įtraukiami į visų procesų diegimą, po to į dalyvavimą. Visuomet mes orientuojamės į grįžtamąjį ryšį. Mums svarbu žinoti, ką galvoja darbuotojai, kaip jie jaučiasi, nes iš jų galima labai daug sužinoti, kuriose vietose dar reikia patobulinti esamą inovaciją. Darbuotojus įtraukti reikia, nes be jų mes negalėsime augti, eiti į priekį. Nes... [Pauzė]. Darbuotojai yra varomoji jėga, be kurių pritarimo ir įgalinimo, neįsivaizduoju tolimesnės perspektyvos.*

### **2.3. Kaip vertinate darbuotojų motyvaciją prisidėti prie inovacijų diegimo / įgyvendinimo? Kokias papildomas skatinimo priemones naudojate? Kaip jas darbuotojai vertina?**

*Mmm. Manau apie 70 proc. darbuotojų yra labai motyvuoti, o likusis dalis įpusėtina. Pagrindinė priežastis tam, tai amžius ir ilgalaikis darbas, nes vis tiek mūsų įmonė yra ilgametė ir labai daug darbuotojų, kurie čia dirba labai senai. O mes tikrai nesame linkę atsikratyti senais darbuotojais. Labai tolerantiškai žiūrime į juos, nors tikrai jų našumas nėra toks didelis, kaip galėtų būti jaunesnio darbuotojo. Todėl natūraliai, vyresnio amžiaus darbuotojai į pokyčius bei naujoves reaguoja su tam tikru pasipriešinimu, nes jie nesijaučia saugūs, bijo galbūt negebėti įsisavinti ar prisitaikyti, nors mūsų nuomone, jų kartais tas stabdis bei pasipriešinimas nėra adekvatus.*

### **3. Papasakokite, kokias pagrindines inovacijas organizacijoje buvo įgyvendintos 2015-2016 metais?**

*Pilnai per šiuo metus įsidediame: sąskaitų valdymo sistemą korporacijos mastu (sąskaitas gauname tiesiai į sistemą, jokių popierinių sąskaitų). Personalo valdymo sistema korporacijos mastu, taupanti darbuotojų laiką. Pusiaukelėje, dar nepilnai naudojamos: nauja ataskaitų ruošimo ir finansų planavimo priemonė. Ji bus naudojama visos įmonės ataskaitoms apie faktinius rezultatus ruošti, bei finansinių biudžetų ir prognozių sudarymui projekto lygmenyje. Mūsų žingsnis į priekį, suteikiantis mums galimybę naudoti 3D modeliavimą viso proceso metu – nauja projektų valdymo sistema, kurioje mes skaičiuosime išlaidas (sąmatas), statybos darbų vykdymo etape atliksime planavimą bei organizuosime pirkimus. Laimingų klientų projektas. Šis projektas bus sėkmingas tuomet, kai mes vis dažniau iš savo klientų išgirsime nuostabos šūksnių WOW! Klientai yra „lakmuso popierėliai“ kurie parodo mums ar mes dirbame gerai, ar mūsų paslaugas reikia tobulinti, gerinti darbų kokybę bei keisti įmonės įvaizdį ir tapti artimesniais klientui. Šis projektas skatina kiekvieną mūsų pasitempti, stengtis savo darbu įkvėpti ne tik klientus, bet ir kolegas. Apibendrinant būtų galima pasakyti, kad mes stengiamės ne tik kurti, kažką naujo, bet ir užtikrinti, jog tai ką turime būtų efektyvu. Daug dirbame ties tuo, jog mūsų kokybė ir įvaizdis rinkoje būtų išskirtinis.*

### **4. Kaip darbuotojų planavimas ir atranka prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?**

*Atrinkdami darbuotojus, žiūrime, kad žmogus būtų impulsyvus, daug norėtų tiek savyje tobulinti, tiek darbuose. Ieškome potencialių jaunų talentų, kurie norėtų užaugti ir įnešti naujovių įmonėje. Iš kitos*

*pusės, mes žiūrime, kad žmogus tiktų įmonės klimatui, kad ir jam pačiam būtų gera pas mus dirbti ir mums būtų malonu įsileisti naują komandos narį į kolektyvą.*

#### **5. Papasakokite kaip Jūsų organizacijoje įgyvendinamas darbuotojų planavimas ir atranka?**

*Šiai dienai mes daugiau orientuojamės pagal poreikį, nes šiuo metu labai keičiasi rinka, kartais reikia labai didelės brigados, o kartais maži projektai ir užtenka savų resursų. Todėl sunku planuoti, aišku metų pabaigoje mes šiek tiek planuojamės, susidarome planus, pagal kuriuos orientuojamės, bet vis dėl to pakankamai orientuojamės į esamą situaciją.*

#### **6. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijai turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: darbuotojų išlaikymas ar pritraukimas?**

*Šiai dienai vis dėlto abu dalykai yra labai svarbūs. Nors labai orientuojamės į išlaikymą, bet naujų pritraukimas taip pat yra svarbus, nes kaip ir minėjau, pas mus yra nemaža dalis darbuotojų vyresnio amžiaus, todėl automatiškai orientuojamės į pritraukimą naujų talentų.*

##### **6.1. Ar didelė kaita Jūsų organizacijoje? Kokios pagrindinės kaitos priežastys?**

*Ne, minimali kaita. Kaip ir sakiau, stengiamės išlaikyti savo darbuotojus.*

##### **6.2. Kaip darbuotojų išlaikymas prisideda prie sklandaus inovacijų vystymo Jūsų organizacijoje?**

*Manau, kad kuo darbuotojas ilgiau dirba, tuo jis labiau įsitraukia ir yra labiau motyvuotas siekti bendrų tikslų su organizacija. Jei darbuotojų kaita yra didelė, darbuotojai nespėja įsitraukti ir atskleisti savo didžiausią potencialią.*

##### **6.3. Kodėl Jūsų organizacijai yra svarbu pritraukti naujų talentų?**

*Mums svarbūs jie, nes jie atneša naujų vėjų, naujų idėjų, o tai ir svarbu norint būti priekyje. Be to, mes daugiau žiūrime į tuos potencialius talentus, kuriuos patys užsiauginame, tuomet nauda dar didesnė. Kai jie ateina ir užauga, tuomet mes pajaučiame tikrąją vertę. Kaip pas mus nuo statybos aikštelės darbuotojo užaugo į dukterinės įmonės vadovo vietą per pusantrų metų, mes sakome, kad tai talentas, kurį mes užauginame. Mūsų tikslas ne pasiimti gatavus jau brandžius talentus, bet pastebėti ir pakviesti dar jaunos, bet potencialus talentus, kuriems sudarome terpę užaugti.*

#### **7. Kaip darbuotojų ugdymas prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?**

*[Pauzė]... Manau, kad šiai dienai mes ugdome daugiau vadovaujančius darbuotojus, kad jie labiau mokėtų įgalinti kitus. Mums svarbu, kad jie gebėtų valdyti situaciją, nes tame jaučiame stygių. O šiaip, mes į ugdymą žiūrime labai sveikai ir visus norinčius mes siunčiame.*

#### **8. Papasakokite kaip Jūsų organizacijoje įgyvendinamas darbuotojų ugdymas?**

*Gamybos darbuotojų ugdymas paremtas kvalifikacijos kėlimu, kuris yra planuojamas ir sekamas. Administracijos darbuotojų ugdymas daugiau orientuojamas pagal poreikį. Žinoma, per metinius*

*pokalbius darbuotojai ir patys išsako, kur norėtų patobulėti, bei metų eigoje dar patys pasižiūrime, ką galėtumėme pasiūlyti. Nors turime ir vidinių mokymų, tačiau daugiau orientuojamės į išorinius.*

**9. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijai turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: darbuotojų turimų žinių tobulinimu ar darbuotojų ugdymas paremtas naujų objektų pažinimui?**

*Gal turimų žinių tobulinimui, nes stengiamės, kad kiekvienas savo darbą dirbtų kuo efektyviau. Dėl šios priežasties, reikalingas ir kvalifikacijos kėlimas bei tobulėjimas.*

**9.1. Kaip Jūsų organizacija orientuojasi į pastovų darbuotojų turimų žinių tobulinimą. Pateikite pavyzdžių.**

*Labai priklauso nuo srities, kurioje dirbi. Pavyzdžiui pas mus teisininkai eina labai dažnai į mokymus, nes tiesiog aplinka diktuoja naujus įstatymus ir tvarkas, todėl automatiškai eini tobulėti kartu. Buhalterija taip pat labai dažnai eina. Personalo skyrius gal šiek tiek mažiau, bet vis tiek esame susiplanavę mokymus, kurie mums svarbūs ir įdomūs. Šioje situacija labai viskas priklauso nuo poreikio, stengiamės greitai reaguoti ir matyti, ko ir kiek reikia siekiant tobulėti ir būti priekyje. Tačiau šiai dienai didelio mokymų skaičiaus tikrai neturime, orientuojamės pagal realų poreikį.*

**9.2. Ar Jūsų organizacija orientuojasi į esamo darbuotojo apmokymus nei į naujo darbuotojo paiešką. Argumentuokite atsakymą.**

*Pirmiausia, mes jau diegimo etape įtraukiame susijusius darbuotojus, kad jie galėtų kartu mokytis ir adaptuotis. Pas mums diegimas tikrai nevykta mėnesį ar du. Jei tai rimtas projektas, tai būna kad iki metų, todėl mes stengiamės, kad visuose etapuose darbuotojas dalyvautų ir būtų apmokomas.*

**10. Kaip Jūsų organizacijos atlygio sistema prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?**

*Atlygio sistema turbūt kaip ir kiekvienoje įmonėje turi skatinti darbuotojus siekti organizacinių tikslų. Tuo remiantis, mes stengiamės, kad darbuotojai žinotų, kad nuo jų rezultatų priklausys ir jų atlygis. O tai mano nuomone, automatiškai prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo.*

**11. Papasakokite kokia Jūsų organizacijoje taikoma atlygio sistema?**

*Atlygio sistema pas mus priklauso nuo darbuotojų grupės. Pavyzdžiui gamyboje atlygio sistema susideda iš pastovios dalies ir kintamos, kuri priklauso nuo kokybės, saugos laikymosi ir kitų svarbių gamybos procesų elementų. Administracijoje labai priklauso nuo skyriaus. Pavyzdžiui gamybos vadovai, lygiai taip pat priklauso nuo iškeltų tikslų ir jų įgyvendinimų. Ten premijavimo sistema. Pavyzdžiui pardavimų skyriuje taip pat priklauso nuo pasiektų tikslų. Na, o tokie kaip mes, kaštų valgytojai [juokiasi]... Pas mus atlyginimas yra pastovus, bet lygiai taip pat nuo iškeltų ir pasiektų metinių tikslų gauname metines premijas, o tai skatina ne tik ateiti ir atidirbti savo valandas, bet parodyti, ką moki geriausiai.*



**12. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijoje turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: atlygio sistema paremta darbuotojų procesų efektyvinimo rezultatais ar atlygio sistema paremta galutiniais organizacijos rezultatais?**

*Mano nuomonė, atlygio sistemoje turi būti miškas tarp darbuotojo rezultatų ir įmonės rezultatų, tuomet galima teigti, jog įmonė subalansuoja savo veiklą, o tai leidžia jai augti ir plėstis.*

**12.1. Kaip darbuotojo atlyginimui turi įtakos užimama pozicija hierarchinėje sistemoje?**

*[Pauzė]... Tiesiogiai turbūt. Nes iš vienos pusės šiek tiek priklauso nuo hierarchijos, bet iš kitos pusės ir nuo pačios specialybės. Jeigu vieno skyriaus vadovas gali gauti, kaip kito skyriaus specialistas. Tiesiog kartais tai diktuoja rinka į kurią privalai reaguoti, norėdamas išlaikyti darbuotojus.*

**12.2. Kokias skatinimo sistemas naudojate?**

*Iš finansinių, tai įvairūs priedai, kuriuos darbuotojai gauna pasiekus puikius rezultatus. O ne iš finansinių, tai visų pirma pati įmonės kultūra, kurioje mes sakome, kad rūpinamės darbuotojais ir norime jog jie rūpintųsi organizacija. Tai pavyzdžiui pas mus mokymosi atostogos yra apmokamos 100 proc., ligos pirmos dvi dienos jos yra apmokamos 100 proc. Taip pat įvairios pašalpos mirus artimajam ar dovanos vestuvių, jubiliejų progomis. Taip pat pas mus yra toks dalykas, kaip.. Mes kasmet darome tokį tyrimą parduotuvėje labiausiai perkamų ir būtiniausių prekių, pagal kurias nusistatome savo įmonės minimalų atlyginimą, kurio reikia, kad žmogus galėtų pragyventi. Ir nuo šios sumos pas mus yra nustatomi visi kiti atlyginimai. Taip pat daug bendradarbiaujame su universitetais, studentams apmokame praktiką.*

**13. Kaip Jūsų darbuotojų darbo organizavimas prisideda prie organizacijos inovacijų skatinimo ir diegimo?**

*Pas mus ganėtinai lanksčiai žiūrima į darbo laiką, mums svarbiausia darbuotojo rezultatai. Darbo sąlygos pas mums yra tikrai geros.*

**14. Papasakokite kuo Jūsų organizacijoje paremtas darbuotojų darbo organizavimas?**

*Mes orientuojamės kaip ir minėjau į mikroklimatą, kad žmonės jaustųsi gerai. Tai pagrindinis dalykas į kurį mes orientuojamės organizuodami darbo aplinką ar sąlygas. O tai darbuotojai labai jaučia ir jie linkę bendradarbiauti ilgalaikėje perspektyvoje.*

**15. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijoje turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: komandiškumas ar darbuotojai lyderiai?**

*Komandiškumas, nes be jo manau mes negalėtumėm vieningai siekti bendrų tikslų, tobulėti, augti.*

**15.1. Koks Jūsų organizacijoje skiriamas dėmesys geram mikro klimatui užtikrinti? Kodėl tai svarbu?**

*Mes turime metines apklausas, kurios paleidžiamos tiek administracijoje, tiek gamyboje. Ji anoniminė, bet labai išsami. Kiekvienais metais stengiamės labai analizuoti gautus rezultatus ir pagal juos tobulinti esamą aplinką, mikroklimatą ir kitus aktualius aspektus. Be to turime, įvairias dienas, kurios*

*skatiname visus bendrauti, vaišintis (keksiukų diena, ačiū diena ir pan.). Darbuotojams tai patinka, o ir mes matome, kad tai gerina mikroklimatą. Kitas dalykas, priimdami naujus komandos narius, skiriama ypatingą dėmesį įvertinti ar jo charakteris bus tinkamas prie esamo mikroklimato. Mums svarbu, jog žmonės jaustųsi gerai, nes tik tada jis bus produktyvus.*

### **15.2. Kaip įgalinamas komandinis bendradarbiavimas? Pateikite pavyzdžių.**

*Komandinis bendradarbiavimas pas mus natūraliai įgalinamas. Nedarome nieko mes per prievartą. Pas mus gerai tuo, kad iš tiesų mikroklimatas yra geras, visi linkę bendrauti, dalintis. Turime ir bendrų pietų, švenčių. Mes tiesiog stengiamės, kad visi stengtųsi dirbti kaip viena didelė komanda, kol kas matome, kad šiuo klausimu pas mus viskas yra gerai. Pastebėjome, jog būtent komandų įgalinimas priklauso nuo vadovų lyderių, todėl mes daug investuojame į vadovų grandį, kad jie būtų tinkami įgalinti komandas. Be to, visais darbuotojais mes stengiamės bendrauti, diskutuoti ne tik darbinėje aplinkoje, o tai ir atneša daug naudos, tiek bendradarbiavime tiek tarpusavio bendravime.*

## **Interviu su 4 organizacijos personalo vadove**

### **1. Koks Jūsų įmonės personalo skyriaus vaidmuo įgyvendinant strateginius sprendimus?**

*Personalo skyrius atlieka strateginio partnerio vaidmenį įgyvendinant strateginius sprendimus, nes be esamų darbuotojų išlaikymo, motyvavimo bei naujų pritraukimo nebūtų galimybės įmonei plėstis, augti bei tobulėti.*

### **2. Koks inovacijų vaidmuo Jūsų organizacijoje?**

*Turbūt svarbu pabrėžti, kad mūsų įmonės gaminiai yra orientuoti į nuolatinį tobulėjimą. Mūsų tikslas, jog mūsų gamybos sprendimai ir gaminiai klientams padėtų greičiau, paprasčiau ir patikimiau atlikti statybos darbus. Dėl šios priežasties daug dirbame su universitetais ir laboratorijomis, siekiant pažangių sprendimų. Be to, mūsų įmonės grupės vizija būti pirmaujančiais savo konkurentų akiratyje. Sakydami pirmaujančiais, turime omenyje, jog mes orientuojamės į pažangių gaminių gamybą bei pripažinimą tarp projektuotojų ir užsakovų. Visi šie argumentai tik įrodo, jog inovacijos mūsų įmonei yra sėkmės garantas.*

#### **2.1. Kokios diegiamos inovacijos Jūsų organizacijoje?**

*Pats paprasčiausiai suvokiamas dalykas ir realiai matomas mūsų organizacijoje tai produktų inovacijos. Kiekvieną dieną organizacija orientuojasi, jog gaminami gaminiai būtų kuo kokybiškesni bei konkurencingesni. Dėl to dirba sparčiai inovacijų skyrius grupėje, kurios tikslas kurti patobulinimus ir naujus sprendimus mūsų gaminiams, jog jie būtų kuo moderniškai ir patogūs. Svoris, formos, papildomos detalės – tai kasdieninės mūsų inovacijos, kurios leidžia tobulėti ir būti rinkos lyderiais. Taip pat daug investuojame į įrangą, kuri leistų mūsų gamybą daryti efektyvesnę. Nauji robotai mums leidžia taupyti išteklius, o tai tiesiogiai susiję su procesų inovacijomis. Taip pat ir administracijoje, diegiame valdymo sistemas, Lean, o tai leidžia įmonei tobulėti.*

## **2.1. Didesnis dėmesys skiriamas naujų produktų / procesų diegimui ar esamų tobulinimui?**

### **Kodėl?**

*Šiuo metu mes pakankamai tolygiai esame pasiskirstę. Nors stengiamės tobulinti esamus procesus, procedūras, bet taip pat stengiamės kurti naujus pažangius produktus. Tai svarbu, nes rinkos dinamiškumas skatina būti greitais, gebėti būti prisitaikančiais. Mes norime būti lyderiais, todėl suprantame, kad be šių dalykų, to mes nepasieksime.*

## **2.2. Kaip darbuotojai yra įtraukiami į inovacijų įgyvendinimą organizacijoje? Dėl ko tai svarbu, organizacijai?**

*Kad mūsų organizacijoje yra svarbus procesų efektyvumas žino visi, nes jau priimant naujus komandos narius, mes garsiai pristatome, jog viena iš pagrindinių mūsų vertybių yra nuolatinis tobulėjimas. Mes visi tai žinome, todėl inovacijų ir tobulėjimo svarbą pradedame rodyti nuo požiūrio į ugdymą. Niekuomet organizacija netaupė ant mokymų. Stengiamės, kad visi žinotų, jog organizacija nori ne tik produktyvumo, bet ir suteikia galimybių tobulėti. Lean sistema, kuri pas mus gal dabar daugiau integruota į gamybą, bet nuo šių metų sparčiai pradedame dirbti ties jos įgalinimu ir administracijoje. Mums svarbu, kad darbuotojai suprastų, kad be tobulėjimo ir visų įsitraukimo negalėsime tobulėti ir būti lyderiaujančiais rinkoje.*

## **2.3. Kaip vertinate darbuotojų motyvaciją prisidėti prie inovacijų diegimo / įgyvendinimo? Kokias papildomas skatinimo priemones naudojate? Kaip jas darbuotojai vertina?**

*Mūsų darbuotojų amžiaus vidurkis yra apie trisdešimt metų. Tai jaunas kolektyvas, kurį motyvuoja nauji sprendimai, inovacijos. Džiugu matyti jaunų žmonių motyvaciją ir norą ne tik dirbti gerai, bet stengtis būti geriausiais. Tobulėjimas yra mūsų įmonės kultūros dalis, todėl darbuotojai vertina tai, nes jie jaučiasi šių inovacijų dalimi.*

## **3. Papasakokite, kokias pagrindines inovacijas organizacijoje buvo įgyvendintos 2015-2016 metais?**

*Lean sistemos įdiegimas gamyboje, delta beam gaminiai, kurie yra užpatentuoti mūsų įmonės, nauja įranga gamykloje (robotai).*

## **4. Kaip darbuotojų planavimas ir atranka prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?**

*Jei nebūtų darbuotojų planavimo ir atrankos šiai dienai mūsų įmonė turbūt negalėtų didžiuotis savo pasiektais rezultatais. Stipriai plečiamės, statome naują gamyklą, todėl natūraliai turime labai gerai planuoti darbuotojus ir organizuoti atrankas, kad darbuotojai būtų paruošti tinkamu laiku. Jei nebus tinkami darbuotojai, nebus ir potencialo kurti inovacijoms, nes be jų įmonė negalėtų egzistuoti.*

## **5. Papasakokite kaip Jūsų organizacijoje įgyvendinamas darbuotojų planavimas ir atranka?**

*Gamybos darbuotojų poreikį planuojame remiantis programa, kurioje matome trūkstamų darbuotojų skaičių. O administracijos darbuotojus orientuojamės daugiau pagal esamą poreikį, nes kaita maža pas mus. O atranka vykdoma tiek tikrinant žmogaus profilį, tiek įvertinant praktinį lygį ir pasiruošimą.*

**6. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijai turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: darbuotojų išlaikymas ar pritraukimas?**

*Dirbame ties abejais dalykais, nes be jų inovacijų nebūtų. Nors daug investuojame į esamų darbuotojų išlaikymą, dabar taip pat didelis pajėgas esame atidavę pritraukimui naujų potencialų talentų, nes plečiamės, todėl komandos reikia didesnės.*

**6.1. Ar didelė kaita Jūsų organizacijoje? Kokios pagrindinės kaitos priežastys?**

*Administracijoje kaitos praktiškai nėra, gamyboje kaita yra, bet nedidelė.*

**6.2. Kaip darbuotojų išlaikymas prisideda prie sklandaus inovacijų vystymo Jūsų organizacijoje?**

*Siekiant didinti efektyvumą ir darbuotojų įsitraukimą, mes privalome stengtis išlaikyti darbuotojus. Tik tie darbuotojai, kurie orientuoti į ilgalaikę perspektyvą gali iš tiesų parodyti didžiausią savo potencialą.*

**6.3. Kodėl Jūsų organizacijai yra svarbu pritraukti naujų talentų?**

*Šiuo metu mes sparčiai plečiamės, planuojame atidaryti Lietuvoje tyrimų ir vystymo skyrių, todėl jaunų, inovatyvių komandos narių mums reikia, norint judėti pirmyn. Nauji potencialūs talentai atsineša ir savo idėjas, mąstymą, pasiūlymus, o tai yra labai svarbu.*

**7. Kaip darbuotojų ugdymas prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?**

*Nuolatinis tobulėjimas yra mūsų viena iš pagrindinių vertybių. Ugdymo dėka mes didiname ne tik savo darbuotojų kompetenciją, bet ir įmonės konkurencinį pranašumą. Jei ne darbuotojų noras tobulėti ir judėti į priekį, mes negalėtumėme šiandien didžiuoti savo pasiekimais.*

**8. Papasakokite kaip Jūsų organizacijoje įgyvendinamas darbuotojų ugdymas?**

*Turime darbuotojų ugdymo planą, kuris sudaromas metų pradžioje įvertinus metinių pokalbių ataskaitas ir darbuotojų pageidavimus. Taip pat turime vidinių mokymų planus, kuriuos reguliariai vykdomė dalindamiesi žiniomis. Be plano, turime ir mokymų registrą, kuriame registruojame įvykdytus vidinius ir išorinius mokymus, darbuotojų atsiliepinimus.*

**9. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijai turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: darbuotojų turimų žinių tobulinimu ar darbuotojų ugdymas paremtas naujų objektų pažinimui?**

*Stengiamės tobulinti darbuotojų turimas žinias, bet taip pat skatinti išmokti naujų dalykų, kurie padėtų jų darbuose.*

**9.1. Kaip Jūsų organizacija orientuojasi į pastovų darbuotojų turimų žinių tobulinimą. Pateikite pavyzdžių.**

*Vidiniai ir išoriniai mokymai, kurie vykdomi pagal nustatytą planą. Tokiu būdu mes orientuojamės, kad darbuotojai tobulėtų reguliariai. Tikrai galime pasidžiaugti, kad turime didelį įvykdytų mokymų skaičių per metus.*

**9.2. Ar Jūsų organizacija orientuojasi į esamo darbuotojo apmokymus nei į naujo darbuotojo paiešką. Argumentuokite atsakymą.**

*Visų pirma mes siunčiame savo darbuotoją apmokyti ir tik tuo atveju jei matome, kad mokymai nepadeda, galvojame apie kitas alternatyvas.*

**10. Kaip Jūsų organizacijos atlygio sistema prisideda prie inovacijų skatinimo ir diegimo Jūsų organizacijoje?**

*Šiuo metu niekaip, nors turime metinių tikslų įgyvendinimo premijavimo sistema, bet žinome, kad ties ja turime dar nemažai dirbti, kad ji iš tiesų būtų motyvuojanti. Vienintelis šiai dienai projektuotojų skyrius, kuriame matuojami jų trumpalaikiai rezultatai ir už tai jie gauna papildomas premijas. Tačiau darbo užmokesčio sistema yra šių metų mūsų tikslas.*

**11. Papasakokite kokia Jūsų organizacijoje taikoma atlygio sistema?**

*Turime pastovius atlyginimus ir esant papildomiems pasiekimams galime gauti priedus. Taip pat įvykdžius metinius tikslus gauname priedus. Gamyboje rimtai dirbame, tiek atlygio sistema, kurioje atsispindėtų procesų efektyvumo rezultatai nuo darbuotojų. Tokiu būdu darbuotojai yra motyvuojami stengtis. Tačiau neturime aiškiai aprašytos ir iškomunikuotos sistemos, kuri skatintų darbuotojus tobulėti ir prisidėti prie inovacijų. Kaip ir minėjau, jaučiame šioje srityje spragą, todėl ties tuo rimtai dirbame. Tikslas, jog būtų pastovi ir kintama dalis, kuri skatintų darbuotojus.*

**12. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijoje turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: atlygio sistema paremta darbuotojų procesų efektyvinimo rezultatais ar atlygio sistema paremta galutiniais organizacijos rezultatais?**

*Nors mano nuomone jos abi yra svarbios, tačiau darbuotojus labiausiai motyvuoja atlygio sistema, kurioje jis gali matyti savo pastangų rezultatus.*

**12.1. Kaip darbuotojo atlyginimui turi įtakos užimama pozicija hierarchinėje sistemoje?**

*Tiesiogiai, nes nuo hierarchinės pozicijos priklauso atsakomybės, pavaldumai, kurie tiesiogiai lemia darbo užmokestį.*

**12.2. Kokias skatinimo sistemas naudojate?**

*Metiniai priedai už pasiektus rezultatus, apmokamos mokymų išlaidos, įmonės dovanos visiems darbuotojams pasiekus gerus rezultatus, šventės, renginiai.*

**13. Kaip Jūsų darbuotojų darbo organizavimas prisideda prie organizacijos inovacijų skatinimo ir diegimo?**

*Daug investavome į darbo aplinką, kuri būtų inovatyvi, moderniška, o tai taip pat skatina naujoms idėjoms generuotis mūsų talentams. Taip pat įrangos, kurios yra inovatyvios, motyvuoja darbuotojus.*

**14. Papasakokite kuo Jūsų organizacijoje paremtas darbuotojų darbo organizavimas?**

*Nors visi dirbame nustatytu darbo grafiku, esant poreikiui būname lankstūs. Mums svarbiausia, kad darbuotojai atliktų, tai kas jiems pavesta. Taip pat neužmirštame ir poilsio kambarių tobulinimo, jau dabartiniame naujame mūsų pastate bus dar moderniškesnės patalpos, kur darbuotojai poilsio metu galės ne tik pailsėti, bet ir pažaisti stalo futbolą ir kitus žaidimus. Tinkamas darbo ir poilsio garantas užtikrina darbuotojų potencialo vystymą.*

**15. Argumentuokite, kas Jūsų organizacijoje turi didesnę indėlį inovacijų vystyme ir diegime: komandiškumas ar darbuotojai lyderiai?**

*Nors svarbu darbuotojai lyderiai, bet šiai dienai mes dar žiūrime į komandiškumą, nes tik visi kartu galime pasiekti didelių tikslų.*

**15.1. Koks Jūsų organizacijoje skiriamas dėmesys geram mikroklimatui užtikrinti? Kodėl tai svarbu?**

*Nors pas mus mikroklimatas iš tiesų yra geras, bet reguliariai stengiamės jį palaikyti įvairiomis programomis, renginiais, mokymais, kurių metu kartu praleidžiame laiką ir dar labiau susipažįstame.*

**15.2. Kaip įgalinamas komandinis bendradarbiavimas? Pateikite pavyzdžių.**

*Šiuo metu neturime team building sistemos, bet visuomet skatiname išvažiuoti komandinių pietų, švenčių metu stengiamės komandinių žaidimų organizuoti, renginiai įvairūs. Manau tai leidžia komandoms įsigalinti. Be to, esant poreikiui, skyriaus vadovas inicijavus poreikį finansuojame, komandinių užsiėmimų pramogas.*

2 PRIEDAS. Kokybinės analizės rezultatai

Įmonė	Prasminis vienetas	Subkategorija	Kategorija	Principas	Strategija
3	"<...> <b>minimali kaita</b> <...>. Stengiamės išlaikyti darbuotojus <...>. Jei darbuotojų kaita yra didelė, darbuotojai nespėja įsitraukti ir atskleisti savo didžiausių potencialių."	Maža kaita	Darbuotojų planavimas ir atranka	Išlaikymas	Inkrementinė
4	"Administracijoje <b>kaitos</b> praktiškai nėra <...>. Siekiant didinti efektyvumą ir darbuotojų įsitraukimą, mes privalome stengtis išlaikyti darbuotojus"				
4	"<...>. gamyboje <b>kaita</b> <...> <b>nedidelė</b> <...> daug investuojame į esamų darbuotojų išlaikymą <...>."				
1	"<...> pagrindinis lūkestis yra <b>mažinti esamą kaitą</b> , nes tai tiesiogiai susiję su patobulinimais ir inovacijoms, nes kai skiri naujų darbuotojų apmokymams laiko ir vėliau jie išeina, tai nepadaeda prie procesų efektyvumo didinimo."	Poreikio užpildymas			
1	"Paskirstyti efektyviai resursus <...> ypatingai svarbu <...> darbuotojų planavimas ir <b>reikiamu momentu surasti tinkamus kandidatus</b> <...>."				
2	"<...> darbuotojų <b>planavimas ir atranka</b> <...> daugiau <b>orientuotas į esamą situaciją ir poreikį</b> ."				
3	"<...> daugiau <b>orientuojamės pagal poreikį</b> <...>, labai keičiasi rinka, kartais reikia labai didelės brigados, o kartais maži projektai ir užtenka savų resursų."	Didelė kaita			
1	"<...> <b>turime kaitą</b> . Kaita daugiausiai tarp tų naujų darbuotojų. <...> senbūviai nenori įsileisti naujokių, nes bijo konkurencijos."				
2	" <b>Kaita</b> yra <b>nemaža</b> jau su rizika būti prie tos didesnės <...> pastarieji du metai buvo <b>stiprūs pokyčiai</b> , natūralu su pokyčiais keičiasi daug dalykų <...> <b>ne visi nori keistis</b> ."				
2	"<...> įmonė supranta, jog <b>reikia galvoti apie talentų pritraukimą</b> <...>, tačiau talentų medžioklei įmonė nėra dar subrendusi."	Talentų pritraukimas	Darbuotojų planavimas ir atranka	Pritraukimas	Radikali
3	"<...> <b>Ieškome potencialų jaunų talentų</b> , kurie norėtų užaugti ir įnešti naujovių įmonėje. <...> <b>bendradarbiaujame su universitetais</b> , studentams apmokame praktiką."				
3	"<...> nemaža dalis darbuotojų vyresnio amžiaus, todėl <...> <b>orientuojamės į pritraukimą naujų talentų</b> <...> jie atneša naujų vėjų, naujų idėjų, o tai <...> svarbu norint būti priekyje."				
4	"...didelis pajėgas esame atidavę <b>pritraukimui naujų potencialių talentų</b> , nes plečiamės <...> daug dirbame su <b>universitetais</b> ir laboratorijomis."				
4	"<...> planuojame atidaryti Lietuvoje tyrimų ir vystymo skyrių, todėl <b>jaunų, inovatyvių komandos narių mums reikia</b> ,				

Įmonė	Prasminis vienetas	Subkategorija	Kategorija	Principas	Strategija
	<i>norint judėti pirmyn."</i>				
1	<i>"&lt;...&gt;vykdom ir galvų medžioklę, nes trūksta aukštos kvalifikacijos bei kompetencijos specialistų, kitais atvejais gal geriau tą seną nemotyvuotą darbuotoją atleisti ir priimti jauną &lt;...&gt;"</i>				
1	<i>"&lt;...&gt; pradėjome efektyvinti mokymų programas &lt;...&gt; Ugdymas&lt;...&gt; pagrindinis prioritetas, siekiant turėti kvalifikuotus, inovatyvius darbuotojus &lt;...&gt;"</i>				
1	<i>"Darbuotojų ugdymas pas mus planuojamas procesas, jau per metinius pokalbius vadovai su savo komandomis kalba ir žiūri, kokių <b>įgūdžių jiems reikia, trūksta&lt;...&gt;</b>"</i>				
2	<i>"Darbuotojų <b>įgūdžių tobulinimas pagrindinis dalykas</b>. Ugdomi žmonės, jie kūrybiškesni, lankstesni naujovėms, lengviau prisideda prie idėjų generavimo."</i>				
2	<i>"&lt;...&gt; šiuo metu mums svarbiausia <b>darbuotojų turimų žinių tobulinimas, nes &lt;...&gt; svarbu, kad mes savo srityse būtume geriausi &lt;...&gt; mūsų viena iš vertybių inovatyvumas ir nuolatinis tobulėjimas, todėl mes orientuoti apsimokyti ir užsiauginti"</b></i>	Įgūdžių tobulinimas			
3	<i>"Gamybos <b>darbuotojų ugdymas paremtas kvalifikacijos kėlimu</b>. Administracijos darbuotojų ugdymas daugiau orientuojamas pagal poreikį &lt;...&gt;"</i>		Darbuotojų ugdymas	Prisitaikymo	Inkrementinė
4	<i>"Nuolatinis tobulėjimas yra mūsų viena iš <b>pagrindinių vertybių</b>. Ugdymo dėka mes didiname ne tik savo darbuotojų kompetenciją, bet ir įmonės konkurencinį pranašumą &lt;...&gt;"</i>				
4	<i>"&lt;...&gt; orientuojamės, kad darbuotojai <b>tobulėtų reguliariai&lt;...&gt; turime didelį įvykdytų mokymų skaičių per metus.</b>"</i>				
1	<i>"&lt;...&gt; labai daug dėmesio skyrėme visų skyrių darbuotojų esamų įgūdžių įvertinimui bei silpnų vietų nustatymui per dažniausiai daromas klaidas, tam kad galėtume planuoti, kokių mokymų mums reikia. Nuo šiol <b>mokymų skaičius turėtų ženkliai didėti.</b>"</i>	Didelis mokymų skaičius			
2	<i>"&lt;...&gt; labai dirbame ir startuojame su įvairiausiais projektais, todėl tai žmonėms atrodo įdomu, jie labiau įsitraukia. Labai <b>didelis vidinių mokymų skaičius.</b>"</i>				
3	<i>"&lt;...&gt; šiai dienai mes <b>ugdome daugiau vadovujančius darbuotojus, kad jie labiau mokėtų įgalinti kitus &lt;...&gt; didelio mokymų skaičiaus tikrai neturime, orientuojamės pagal realų poreikį"</b></i>	Mažas mokymų skaičius	Darbuotojų ugdymas	Išskirtinumo	Radikali
2	<i>"&lt;...&gt; <b>išorinių mokymų skaičius nėra didelis, nes reikalingi darbuotojai, kurie dirbtų ir savo laiką panaudotų kuo produktyviau, o su išoriniais mokymais</b></i>				



Įmonė	Prasminis vienetas	Subkategorija	Kategorija	Principas	Strategija
	<i>turi skirti daug papildomo laiko, šiai dienai mes jo neturime."</i>				
2	<i>"Ateityje planuojame turėti mokymus skirtus naujų talentų vystymuisi&lt;...&gt; ateityje plečiant IT ir inovacijų skyrius &lt;...&gt;"</i>	Naujų įgūdžių įgijimas			
4	<i>"Stengiamės tobulinti darbuotojų turimas žinias, bet taip pat skatinti išmokti naujų dalykų, kurie padėtų jų darbuose &lt;...&gt;"</i>				
1	<i>"&lt;...&gt; sėkmingai pasiekus metinius tikslus &lt;...&gt; darbuotojai yra motyvuojami papildomomis premijomis."</i>	Ilgalaikiai tikslai			
3	<i>"&lt;...&gt; atlyginimas yra pastovus, bet lygiai taip pat nuo iškeltų ir pasiektų metinių tikslų gauname metines premijas, o tai skatina ne tik ateiti ir atidirbti savo valandas, bet parodyti, ką moki geriausiai."</i>				
4	<i>"&lt;...&gt; turime metinių tikslų įgyvendinimo premijavimo sistemą, bet žinome, kad ties ja turime dar nemažai dirbti..."</i>				
1	<i>"&lt;...&gt; kuo daugiau žmogus atlieka operacijų, jis tuo yra universalesnis ir jo darbo užmokestis atitinkamai didesnis ir priklauso nuo kiekio gaminių. Tokiu būdu rezultatas priklauso nuo procesų įvaldymo."</i>	Orientacija į procesus	Atlygio sistema	Orientacija į procesus	Inkrementinė
2	<i>"&lt;...&gt; siekiamybė yra, jog atlygio sistema būtų priklausoma nuo darbuotojų rezultatų bei produktyvumo, kuris būtų matuojamas per procesų efektyvumo rezultatus. Ties tuo šiuo metu dirba sudaryta darbo grupė."</i>				
3	<i>"&lt;...&gt; gamyboje atlygio sistema susideda iš pastovios dalies ir kintamos, kuri priklauso nuo kokybės, saugos laikymosi ir kitų svarbių gamybos procesų elementų."</i>				
4	<i>"&lt;...&gt; Gamyboje rimtai dirbame, ties atlygio sistema, kurioje atsispindėtų procesų efektyvumo rezultatai nuo darbuotojų. Tokiu būdu darbuotojai yra motyvuojami stengtis. &lt;...&gt; darbuotojus labiausiai motyvuoja atlygio sistema, kurioje jis gali matyti savo pastangų rezultatus."</i>				
1	<i>"&lt;...&gt; pardavimų skyriuje, tai pas mus bonusinė sistema. Jiems kas ketvirtį yra iškeliami tikslai, jei jie yra pasiekiami, jie gauna atitinkamus priedus. "</i>	Trumpalaikiai tikslai	Atlygio sistema	Orientacija į rezultatus	Radikali
2	<i>"&lt;...&gt; Pardavimų ir IT skyriuose atlygio sistema yra kitokia, nes ten jie gauna premijas, kurios priklauso nuo išsikeltų trumpalaikių tikslų."</i>				
4	<i>"&lt;...&gt; Vienintelis šiai dienai projektuotojų skyrius, kuriame matuojami jų trumpalaikiai rezultatai ir už tai jie gauna papildomas premijas."</i>				

Įmonė	Prasminis vienetas	Subkategorija	Kategorija	Principas	Strategija
1	"<...> norime, kad darbuotojai suprastų, jog visi esame organizacijos dalis, todėl <b>priedų išmokėjimo tvarka taip pat priklauso</b> ir nuo galutinio įmonės veiklos rezultato."	Orientacija į rezultatus			
2	"<...> atlygio sistema priklauso nuo įmonės galutinių rezultatų, nes darbuotojo indėlis kol kas nematuojamas, bent jau praktiškai tikrai. <...> Mes nežiūrime į konkurentus, mes žiūrime į <b>mūsų įmonės rezultatus.</b> "				
1	"Pas mus visi dirba nustatytu darbo laiku, tam kad <b>komandos būtų pilnos pajėgumo</b> ir galėtų pilnavertiškai dirbti <...>. Jokio išskirtinio laiko, kuris būtų pritaikytas darbuotojui neturime. Daugiau <b>orientuojamės į komandas ir jų įgalinimą.</b> "	Orientacija į komandą	Darbo organizavimas	<b>Komandiškumo</b>	Inkrementinė
1	"<...> orientuojamės į susirinkimus, mokymus vidinius, kurių metu <b>darbuotojai turi galimybę dalintis savo žiniomis, idėjomis</b> <...>. pagal esamą struktūrą, <b>didžiausias dėmesys ne į individualius poreikius, bet į komandinius.</b> "				
1	"<...> <b>didžiausia sėkmė inovacijoms, rezultatų efektyvinimui turi komandiškumas.</b> Aišku, lyderiai duoda toną, bet be komandos pas mus lyderis neturėtų, ką veikti."				
1	"<...> pradedam per Lean sistemą žiūrėti į <b>problemų sprendimą, kaip komandinį užsiėmimą, skyriai su savo darbuotojais turi susirinkimus, susibūrimus, kurių metu visi išsako savo pozicijas, mintis.</b> Tokiu būdu rodome pavyzdį, kad į <b>sprendimų priėmimą įtraukiami visi, o ne tik aukščiausio lygio vadovai.</b> "				
2	"<...> <b>Komandiškumas, nes be jo mes šiandien nebūtumėme rinkos lyderiais.</b> "				
2	"Per vidinius projektus mes <b>orientuojamės įgalinti komandas, kurių turime nemažai.</b> <...>. Per minkštuosius dalykus, mums puikiai sekasi sustiprinti komandas ir įgalinti jas. <b>Šiandien mes orientuojamės į komandiškumą, o ne į lyderių išskyrimą.</b> "				
3	" <b>Komandiškumas, nes be jo manau mes negalėtumėm vieningai siekti bendrų tikslų, tobulėti augti.</b> "				
3	" <b>Komandinis bendradarbiavimas pas mus natūraliai įgalinamas.</b> Nedarome nieko mes per prievartą. Pas mus gerai tuo, kad iš tiesų <b>mikroklimatas yra geras, visi linke bendrauti, dalintis.</b> Turime ir bendrų pietų, švenčių. Mes tiesiog <b>stengiamės, kad visi stengtųsi dirbti kaip viena didelė komanda.</b> "				

Įmonė	Prasminis vienetas	Subkategorija	Kategorija	Principas	Strategija
4	"Nors svarbu darbuotojai lyderiai, bet <b>šiai dienai mes dar žiūrime į komandiškumą</b> , nes tik visi <b>kartu galime pasiekti didelių tikslų</b> .<...> visuomet skatiname išvažiuoti komandinių pietų, švenčių metu stengiamės komandinių žaidimų organizuoti, renginiai įvairūs. Manau tau leidžia komandoms išsigalinti. <...> skyriaus vadovas inicijavus poreikį <b>finansuojame komandinių užsiėmimų pramogas</b> ."				
1	"<...> stengiamės <b>daryti renginius: vasaros šventė, Kalėdų šventė</b> , kurių metu visus susikviečiame ir pramogaujame, tam <b>kad geriau vieni kitus pažintumėme ne tik darbo aplinkoje</b> . O tai skatina visus įsitraukti ir <b>užtikrinti ilgalaikį darbuotojų lojalumą</b> ."				
2	"Nemažas dėmesys skiriamas <b>mikroklimatui</b> , bet nėra tai lengva padaryti, nes kai vyko spartūs pokyčiai, didelė darbuotojų kaita, automatiškai mikroklimatas pasidarė nelabai geras mūsų viduje. Dėl to šiandien mes labai daug dirbame ties to. <...> <b>dabar stengiamės pakeisti su įvairiais renginiais, vidine komunikacija</b> . Darbuotojai turi eiti kartu su įmone, o mes norime, kad būtų <b>ilgalaikis abipusis bendradarbiavimas</b> ."	Ilgalaikis bendradarbiavimas			
3	"Mes <b>orientuojamės &lt;...&gt; į mikroklimatą</b> , kad žmonės jaustųsi gerai. Tai pagrindinis dalykas į kurį mes orientuojamės organizuodami darbo aplinką ar sąlygas. O tai <b>darbuotojai labai jaučia ir jie linkę bendradarbiauti ilgalaikėje perspektyvoje</b> ."				
4	"<...> stengiamės, kad <b>darbuotojai būtų orientuoti pas mus dirbti ilgalaikėje perspektyvoje</b> , nes tai leidžia užtikrinti stabilumą ir augimą."		Darbo organizavimas	<b>Lyderystės</b>	<i>Radikali</i>
2	"<...>. <b>IT, pardavėjams</b> daugiau yra <b>lankstus darbo grafikas</b> . Darbo aplinka pas mus yra naujose patalpose, kur yra poilsio kambariai. Mes po truputėli <b>investuojame į tai, nes tai leidžia darbuotojams didinti savo motyvaciją ir produktyvumą</b> . Kiekvienas yra išskirtinis, ypač kalbant apie <b>IT skyrių</b> , kuriame <b>daugiau skatinama lyderystė</b> . <...> Visada žiūrime, kad tos sąlygos turėtų naudoti rezultatui, jei tai duoda naudos, mes <b>linkę keistis ir laužyti standartus</b> "	Orientacija į lyderius			
2	" <b>Darbuotojai lyderiai yra svarbu</b> , bet kol kas mums <b>svarbiau lyderiai vadovai</b> , į kuriuos daug investuojame, <b>kad jie įgalintų komandas</b> . Ateityje manau, kai užsausime ir subręsimė, turėsime kalbėti apie lyderius darbuotojus, bet kol kas reikia sistemingai eiti, nes pokyčių pas mus ir taip daug."				

Įmonė	Prasminis vienetas	Subkategorija	Kategorija	Principas	Strategija
3	"<...> būtent komandų įgalinimas priklauso nuo vadovų lyderių, todėl mes daug investuojame į vadovų grandį, kad jie būtų tinkami įgalinti komandas."				
4	"Daug investavome į darbo aplinką, kuri būti inovatyvi, moderniška, o tai taip pat skatina naujoms idėjoms generuoti mūsų talentams. Taip pat įrangos, kurios yra inovatyvios motyvuoja darbuotojus."				
4	"Mums svarbiausia, kad darbuotojai atliktų, tai kas jiems pavestą. <...> dabartiniame naujame mūsų pastate bus dar modeniškesnės patalpos, kur darbuotojai poilsio metu galės ne tik pailsėti, bet ir pažaisiti stalo futbolą ir kitus žaidimus. Tinkamas darbo ir poilsio garantas užtikrina darbuotojų potencialio vystymą."				