



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Rūta Launikaitytė

AGILE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO STRATEGIJOS
IR PRAKTIKŲ CHARAKTERISTIKOS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė doc. dr. Lina Girdauskienė

KAUNAS, 2018

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

AGILE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO STRATEGIJOS
IR PRAKTIKŲ CHARAKTERISTIKOS

Žmonių išteklių vadyba (621N60005)

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Rūta Launikaitytė, MŽIV-6 gr.

2018 m. gegužės mėn. 14 d.

Vadovė

doc. dr. Lina Girdauskienė

2018 m. gegužės mėn. 14 d.

Recenzentas

.....

2018 m. gegužės mėn. d.

KAUNAS, 2018



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Rūta Launikaitytė

Žmonių išteklių vadyba (621N60005)

Agile žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos
ir praktikų charakteristikos

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gegužės mėn. 14 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Rūtos Launikaitytės**, baigiamasis magistro darbas tema „*Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktikų charakteristikos“ 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 šalių tiesioginės ar netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Ruta Launikaityte. Agile Characteristics of Human Resource Management Strategy and Practices. Master's Final Thesis in Human Resource Management / supervisor lect. doc. Dr. Lina Girdauskiene. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Keywords: human resource management practices, Agile characteristics, organizational agility, middle to large enterprises

Kaunas, 2018. 92 p.

SUMMARY

Operating as a business or a governmental institution in a fast-paced modern world means one has to maintain the ability to react and adapt rapidly to any unexpected change or a major shift in a general trend or face the consequences of diminishing market or international competitiveness. This stands true for all organization types and also involves various divisions within their internal organizational structure. Considering the significance of human resources and their management (HRM) to the operational success of any entity, this area is no exception. This means that measuring the current change-readiness and resilience of HR and understanding future improvement potential could lead to a better HRM performance which, in turn and on a higher organisational level, could enhance competitiveness and enable further growth.

Application of Agile methodology, a set of principles that are supposed to lead to reduced change reaction times and increased adaptability, in HRM practices is considered to be one of ways to respond to the challenge (Saha, Gregar, 2016). Agile organizations are known to better respond to sudden environmental change or recover faster following an unfavourable event (McCann, Selsky, Lee, 2009). Such organizations are considered to maintain qualities and features that are generally referred to as enterprise agility (Singh, Sharma, Hill, Schnackenberg, 2013). Various authors explain this organizational property in different ways, however, they tend to relate to early feedback and effective decision making and execution that is based on it (Baker 2017, Harraf et al. 2015, Rosing et al., 2015, Dove 1996; Kidd, 1995).

In this Thesis the different Agile characteristics and HRM practices as described by researches of the field are reviewed. The retrieved set of aforementioned practices and characteristics is then used to identify how current HR organizations seek to be more agile (i.e., to improve their agility). This can be understood by evaluating which Agile characteristics are observable in and relevant to various different HRM practices as expressed by analyzed organizations.

In order to verify my initial assumptions and findings, I deep-dive into the practical HRM behaviour and policies of medium to large enterprises (MLE) while looking for signs of Agile characteristics. For this I use qualitative analysis methods implemented as a partly structured in-depth interview. Six HR department managers were surveyed as part of this research, each representing a different MLE that was

operational in either manufacturing or trade area in Lithuania at the time when this research was carried out.

As a result of my research, a set of key HRM practices were established where Agile characteristics were determined to be the most relevant. Next, most common and also least adopted Agile HRM characteristics were identified in relation to each of the HRM practices and also a HRM strategy based on the analysis of data gathered during the in-depth interviews. The conclusions made allowed to evaluate the current existing state of HRM agility in a chosen field of medium to large Lithuanian manufacturing and trade enterprises. Finally, insights into future Agile capabilities development potential and further subject research possibilities were provided as the existing research in the subject area remains scarce and fragmented.

Turinys

Paveikslų sąrašas	8
Lentelių sąrašas	9
ĮVADAS	10
1. <i>AGILE</i> KONCEPTO IR ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SĄSAJŲ PROBLEMATIKA	12
2. TEORINIAI <i>AGILE</i> RAIŠKOS ŽIV STRATEGIJOS IR PRAKTIKŲ CHARAKTERISTIKŲ SPRENDIMAI	22
2.1. <i>Agile</i> genezė ir charakteristikos	22
2.1.1. <i>Agile</i> genezė	22
2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktikų konceptų diskursas	31
2.2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos	32
2.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos	34
2.3. <i>Agile</i> žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktikų charakteristikos	38
2.4. <i>Agile</i> žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktikų charakteristikų modelis	43
3. <i>AGILE</i> ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO STRATEGIJOS IR PRAKTIKŲ CHARAKTERISTIKŲ TYRIMO METODOLOGIJA	47
3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodas	47
3.2. Tyrimo duomenų rinkimas, analizės metodai ir duomenų žymėjimo reikšmės	50
4. <i>AGILE</i> ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO STRATEGIJOS IR PRAKTIKŲ CHARAKTERISTIKŲ TYRIMO REZULTATAI IR MOKSLINĖ DISKUSIJA	55
4.1. <i>Agile</i> žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos charakteristikų tyrimo rezultatai	55
4.1.1. Bendradarbiavimas	55
4.1.2. Pokyčių valdymas	59
4.1.3. Lankstumas	61
4.1.4. Lyderystė	65
4.2. <i>Agile</i> žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų charakteristikų tyrimo rezultatai	69
4.2.1. Atranka	69
4.2.2. Vertinimas	73
4.2.3. Motyvavimas	76
4.2.4. Atlyginimas	79

4.3. Kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas	81
4.4. Mokslinė diskusija	83
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	86
LITERATŪRA	88

Paveikslų sąrašas

1 pav. <i>Agile</i> bruožų skirstymas ir tarpusavio sąsaja (sudaryta Rosing ir kt., 2015).....	29
2 pav. Konceptinis tyrimo modelis (sudarytas autoriaus).....	44
3 pav. <i>Agile</i> žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos modelis (sudarytas autoriaus).....	45
4 pav. <i>Agile</i> ŽIV praktikos (sudaryta autoriaus).....	46

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Mokslinėje literatūroje sutinkami „ <i>agile</i> “ apibrėžimai.....	23
2 lentelė. Mokslinėje literatūroje sutinkami „ <i>agility</i> “ apibrėžimai.....	24
3 lentelė. <i>Agile</i> principų skirstymas į vystymo, organizacinius ir techninius.....	27
4 lentelė. Organizacinės „ <i>agility</i> “ ir „ <i>agile</i> “ charakteristikos (sudaryta Rosing ir kt., 2015, Baker, 2017)...	29
5 lentelė. Bendrųjų ŽIV praktikų apibrėžimai (sudaryta Naidu, Suwastika, 2013).....	35
6 lentelė. Gerųjų ŽIV praktikų apibrėžimai (sudaryta Naidu, Suwastika, 2013).....	36
7 lentelė. Pagal „ <i>agility</i> “ principus veikiančių įmonių charakteristikos (sudaryta Sherehiy ir kt., 2007).....	40
8 lentelė. <i>Agile</i> ir tradicinio metodo palyginimas (sudaryta Soea, Drechslera, 2017).....	41
9 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymas tradiciniu ir <i>Agile</i> metodu (sudaryta HR Trend Institute, 2017)...	41
10 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu ŽIV strategijos charakteristikų klausimai (sudaryta autoriaus).....	48
11 lentelė. Pusiau struktūruoto interviu ŽIV praktikų charakteristikų klausimai (sudaryta autoriaus).....	49
12 lentelė. Tyrime dalyvavusių organizacijų požymiai.....	51
13 lentelė. Interviu atlikimo data ir laikas pagal respondentu.....	52
14 lentelė. Tyrime gautų atsakymų apibendrintas žymėjimas ir reikšmės.....	53
15 lentelė. Apibendrintų tyrimo rezultatų žymėjimas <i>Agile</i> charakteristikų atžvilgiu.....	53
16 lentelė. <i>Agile</i> ŽIV strategijos bendradarbiavimo char. požymiai tirtose organizacijose.....	56
17 lentelė. <i>Agile</i> ŽIV strategijos pokyčių valdymo char. požymiai tirtose organizacijose.....	59
18 lentelė. <i>Agile</i> ŽIV strategijos lankstumo charakteristikos požymiai tirtose organizacijose.....	61
19 lentelė. <i>Agile</i> ŽIV strategijos lyderystės charakteristikos požymiai tirtose organizacijose.....	65
20 lentelė. <i>Agile</i> ŽIV atrankos praktikos charakteristikos požymiai tirtose organizacijose.....	70
21 lentelė. <i>Agile</i> ŽIV vertinimo praktikos charakteristikos požymiai tirtose organizacijose.....	73
22 lentelė. <i>Agile</i> ŽIV motyvavimo praktikos charakteristikos požymiai tirtose organizacijose.....	76
23 lentelė. <i>Agile</i> ŽIV atlyginimo praktikos charakteristikos požymių tirtose organizacijose.....	79
24 lentelė. Apibendrinti kokybinio tyrimo rezultatai.....	82

ĮVADAS

Temos aktualumas. 2007 – 2009 m. finansų krizė sukėlė nemažai neigiamų padarinių gyventojams, bankams, organizacijoms. Ši krizė padėjo įsitikinti, kokioje nenuspėjamoje aplinkoje gyvename. Nors ne visoms organizacijoms pavyko išlikti, tačiau išmoktos pamokos labai praverčia ir šiandienėje, taip sparčiai besikeičiančioje, verslo aplinkoje. Šiuolaikinė verslo aplinka yra veikiamą informacinių ir komunikacinių technologijų, kurios yra vienos pagrindinių ekonomikos vystymosi ir augimo faktorių. Šių technologijų vystymasis ir plėtra prisideda prie didesnio organizacijų veiklos našumo, efektyvumo, bendrojo vidaus produkto augimo ir prie greitesnės inovacijų raidos (Zoraja, Bach, 2016). Šiuolaikinės ekonomikos kontekste, taip greitai besikeičiant technologijoms, vis tobulėjant informavimo, komunikavimo priemonėms, verslo valdymo procesai taip pat keičiasi. Įmonės, kurios siekia aukštų rezultatų, išlikti konkurencingomis, stengiasi prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos ir neatsilikti nuo naujausių verslo vystymo tendencijų.

Dėl šių priežasčių, organizacijos ieško priemonių, kurios padėtų sėkmingai veikti dinamiškoje aplinkoje. Viena iš tokių priemonių gali būti *Agile* metodologijos taikymas verslo ar viešųjų funkcijų procesuose. Lietuviškai „agile“ reiškia gebėjimą greitai ir lengvai judėti. *Agile* metodologija buvo sėkmingai naudojama gamybos, vėliau informacinių technologijų darbo procesuose, toliau diegiama ir kitose verslo srityse. Pirmieji *Agile* veiklos principai atsirado 1980 m. gamybos procesuose, kai tuometinių tradicinių metodų trūkumai darėsi vis labiau akivaizdūs naujų technologijų, spartaus augimo ir verslo procesų kintamumo kontekste (Moran, 2015). *Agile* metodologijos populiarumas sparčiai išaugo po to, kai 2001 m. programinės įrangos kūrėjai nusprendė pasirašyti *Agile* manifestą. Šiuolaikinėje aplinkoje *Agile* metodologijos naudojimas vis plečiasi, nes organizacijoms padeda veikti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, dar vadinamoje „aplinkos turbulencija“ (McCann ir kt., 2009). Kadangi žmogiškieji išteklių yra svarbi organizacijos sudedamoji dalis, tad ir sėkmingas jų valdymas yra gyvybiškai svarbus organizacijos veiklai. Dėl to žmogiškųjų išteklių valdymas (ŽIV), paremtas *Agile* metodologija – realus praktinis sprendimas, galintis būti naudingas tiek organizacijai, tiek jos darbuotojams (Saha ir Gregar, 2016).

Tyrimo objektas – *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktikų charakteristikos

Tikslas – nustatyti *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktikų charakteristikas.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti *Agile* koncepciją ir pagrindines charakteristikas;

2. Nustatyti *Agile* ŽIV strategijos ir praktikų charakteristikas;
3. Empiriškai įvertinti *Agile* ŽIV strategijų ir praktikų charakteristikas.

Mokslinės problemos esmė – kokios yra *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktikų charakteristikos?

1. AGILE KONCEPTO IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SAŠAJŲ PROBLEMATIKA

Pokyčiai yra neišvengiama šiandieninio verslo dalis. Šiuolaikiniame pasaulyje viskas keičiasi greitu tempu, kartu išliekant pokyčių tempo spartėjimo tendencijai. Pokyčiai vyksta visur: keičiasi technologijos, daiktai, apranga (mada), tuo pačiu keičiasi ir žmonių įpročiai, taisyklės, netgi tradicijos. Pokyčiai vyksta ne tik žmonių buityje, tačiau ir verslo pasaulyje. XXI a. pagrindiniai pokyčiai susiję su patogaus ir plataus informacijos dalinimosi ir pasiekiamumo technologijomis, procesų efektyvumo didinimu ir laiko sąnaudų taupymu. Kiekvienas pokytis - tai naujos galimybės, tačiau tuo pačiu ir grėsmės. Todėl verslas turi būti pasiruošęs pokyčiams, kurie gali vykti kiekvieną dieną. Tam, kad pokytis nebūtų grėsme, o greičiau galimybe, lyderiai siekia, kad verslas būtų lankstus. Šiuo tikslu, modernus verslas ieško įvairių valdymo metodologijų ir labiausiai tinkamas diegia į darbo procesus.

Viena iš tokių metodologijų yra *Agile*. Nors *Agile* nėra nauja metodologija, tačiau populiarį ji tapo tik XXI a. pradžioje (po to, kai 2001 m. buvo pasirašytas *Agile* manifestas), o plačiai ją naudoti pradėta tik pastarąjį dešimtmetį. Pastebima, kad *Agile* pritaikyta gamybos, informacinių technologijų, statybų, rinkodaros, sveikatos apsaugos, turizmo srityse ir kituose verslo valdymo procesuose (Conforto ir kt. 2014).

Toliau darbe apžvelgiamos kai kurios moksliniuose darbuose dažniau sutinkamos *Agile* metodologijos taikymo sritys.

***Agile* verslo projektų valdymo srityje.** Apie *Agile* metodologijos taikymą projektų valdymo srityje yra daug ir įvairios mokslinės medžiagos. Daugelis mokslinių straipsnių autorių, tokių kaip Fernandez (2016), Pal, Pantaleo (2005), rašydami apie naujus sprendimus verslo valdymo srityje pabrėžia, kad dėl nuolat kintančių verslo sąlygų, atsirandančių naujų iššūkių (tokių, kaip globalizacija, įvairaus pobūdžio krizės, klientų poreikiai, tobulėjančios technologijos), verslas priverstas veikti taip, kad galėtų greitai ir lanksčiai reaguoti į aplinkos veiksnius. Todėl nuolatinis verslo procesų tobulinimas turėtų būti vienas iš svarbiausių organizacijos tikslų. Pal ir Pantanelo (2005) pastebi, vykstant permainingoms pramonės srityje, rinkos pokyčius sėkmingai galima identifikuoti pritaikius informacinių technologijų infrastruktūrą. *Agile* principu besivystanti įmonė geriau suvokia ir jaučia verslo aplinką, todėl turi platesnes galimybes reaguoti vadovaudamasi pagrįstais sprendimais. Išpopuliarėjusi skaitmeninių technologijų programa verslui leidžia pasiekti naujas *Agile* metodologijos pritaikymo galimybes. Tokios technologijos didina organizacijos gebėjimą išgauti, analizuoti ir sintetinti platesnius rinkos signalus, duomenis ir informaciją.

Mokslinėje literatūroje, taip pat, nagrinėjamas ir besikeičiantis organizacijų valdymas. Suprasdamos pokyčių būtinumą organizacijos jau keletą dešimtmečių kinta ir nuo hierarchinio valdymo principo pereina prie projektų valdymo požiūrio. Apie projektų valdymą ir tinkamiausias metodologijas informacijos taip pat galima rasti. Pavyzdžiui, Aronsson ir kt. (2011), Medinilla (2012) siūlo taikyti *Lean* arba *Agile*, arba abiejų šių metodologijų kombinaciją.

Lean metodologija patraukli verslui, nes ji orientuota į procesų optimizavimą, užtikrinant būtiną, bet ne perteklinį kokybės lygį, operatyviai šalinant veiklos kliūtis, eliminuojant nebūtinąs operacijas, ir pan. Pvz., pagal šią metodologiją produkto gamyba įgyvendinama ne prieš užsakymų gavimą, o jau po to. Taip įmonė išsprendžia sandėliavimo klausimą ir, pasikeitus klientų poreikiams, sumažinama rizika, jog produktai gali likti neparduoti.

Agile metodologija vietoje viso produkto pagaminimo ir pristatymo klientui siūlo sukurti mažesnes naudotinas produkto dalis ir jas tam tikrose stadijose pateikti klientui. Tokiu atveju užtikrinamas greitesnis grįžtamasis ryšys ir, jei klientas išvelgia trūkumų, galima operatyviai juos pašalinti. Pasikeitus klientų poreikiams, pagal *Agile* metodologijos principus gamintą produktą lengviau pakeisti. Kitu atveju, sukūrus visą produktą iš karto, pokyčiai įgyvendinami sudėtingiau, nes tai reikalauja daugiau laiko ir finansinių sąnaudų.

***Agile* gamyboje.** Maždaug prieš tris dešimtmečius *Agile* metodologija buvo pradėta naudoti gamyboje. *Agile* gamybos sistemos radosi kaip sprendimas, kuris leistų patenkinti nenuspėjamos visuomenės lūkesčius ir tuo pačiu suteiktų galimybes masinės produkcijos gamybai. *Agile* puikiai tiko gamybos srityje, nes, kaip teigia Weston (1998), šios metodologijos dėka gamybos sektorius gali reaguoti į politinius, ekonominius, socialinius ir techninius pokyčius. Be to galima pridurti, kad *Agile* gamyboje numato mechanizmus, kurie padeda greitai reaguoti į besikeičiančias rinkas, gaminti aukštos kokybės produktus, sumažinti prastovų laiką ir teikti aukščiausios kokybės klientų aptarnavimą (F. van Assen, 2000).

Kiekvienoje įmonėje, atsižvelgiant į įmonės specifiką, *Agile* metodologija buvo pritaikoma kiek skirtingai, tačiau pagrindinės charakteristikos išliko vienodos ir tokios pačios visoms gamybos įmonėms: bendradarbiavimas ir sinergija. Bendradarbiavimas siejamas su išteklių ir technologijų dalijimusi. Viena kompanija nėra pajėgi ir kurti technologijas, kurių reikia gamybai, ir turėti visus reikiamus išteklius. Vadovaujantis *Agile* metodologija, kuriant masinę produkciją/paslaugas įmonės gali išlaikyti aukštą produktų kokybę ir klientų pasitenkinimą, kas įmonėms padeda išlikti konkurencingoms dinamiškoje aplinkoje.

Literatūros apie *Agile* metodologijos taikymą gamyboje yra labai įvairios. 2001 m. Sanches ir Nagi aptariama atlikta mokslinės literatūros apžvalga apie *Agile* metodologijos taikymą gamybos sistemose parodo, kad šią temą galima suskirstyti į 9-ias mokslo tiriamas sritis:

- produkto ir gamybos sistemų dizainas;
- procesų planavimas;
- produkcijos planavimas ir kontrolė;
- įrenginių projektavimas ir lokacija;
- sandėliavimo ir laikymo sistemos;
- informacinės sistemos
- tiekimo grandinė;
- žmogiškieji faktoriai;
- verslo praktikos ir procesai.

Sanches ir Nagi (2001) teigia, kad apie *Agile* metodologijos taikymą gamyboje yra daugiau nei 300 mokslinių straipsnių.

***Agile* programinės įrangos kūrimo procesuose.** *Agile* metodų apibendrinimą pateikia Boehm ir Turner (2005), teigdami, kad *Agile* metodai - tai lengvasvoriai (neformalizuoti, nesudėtingi), trumpus iteratyvius ciklus taikantys procesai. *Agile* įpareigoja vartotojus nustatyti prioritetus ir užtikrinti, kad iškilusiais sunkumais pasirūpins komanda, kuri turi reikiamas žinias, priklausomai nuo įgyto (*Agile*) sertifikato.

Kaip teigia Rasnacis ir Berzisa (2016), yra daugiau nei 20 skirtingų *Agile* metodologijų ir jų tipų, tačiau dažniausiai aptariamos ir naudojamos programinės įrangos kūrimo yra *Scrum*, *XP* (Camilo, Parreiras, 2017; Dingsøyr, 2012), *Crystal*, *Feature-Driven Development*, *Dynamic Software Development* (Singh, Chana, 2013; Tuli, 2014; Werfs, 2013), *Scaled Agile Framework* (Moran, 2015), *Lean* (Stober, Hansmann, 2012) metodologijos. Pasak Maruping (2009), *Scrum* ir *Extreme Programming* yra įtakingiausi ir populiariausi *Agile* metodai šiuolaikiniuose programinės įrangos kūrimo projektuose.

Vis dėlto, metodologijos populiarumas nėra esminis faktorius sprendžiant dėl jos taikymo konkrečiame kontekste. Tai, kokią metodologiją pasirinkti, sprendžiama pagal projekto tipą, organizaciją ir jos darbuotojus. Darbuotojų charakteristikos, abipusiai santykiai ir motyvacija, o taip pat, įvertinimas ar dirbama labai greitai kintančioje aplinkoje, ar yra galimybės numatyti aiškius prioritetus bei laiko limitus, yra tik keletas iš sėkmingo metodologijos pasirinkimo priežasčių ir įgyvendinimo sąlygų. Kaip teigia Moran (2015), kiekviena metodologija turi savo kultūrą, praktikas ir kalbą. Pavyzdžiui, abi, *XP* ir *Scrum*,

metodologijos išreiškia savo principus humanistiniais terminais (pagarba, drąsa), tuo tarpu *Dynamic Software Development* metodas gali pasirodyti labiau tinkamas nusistovėjusioje aplinkoje, kurioje vyrauja griežtesnė struktūra ir koncentracija į vertybes (dėmesio sutelkimas į verslo poreikius, pristatymas laiku, bendradarbiavimas, kontrolės išlaikymas).

Skiriamas nemažas dėmesys ir *Agile* komandų formavimui. Kaip teigia Moe ir Aurum (2012), *Agile* programinės įrangos kūrimas įgalina komandas reaguoti į nenumatytus pokyčius. Schmidt (2016) knygoje pavadinimu „*Agile* programinės įrangos kūrimo komandos“ (angl. *Agile Software Development Teams*) teigia, kad *Agile* komandos veikia dažnai kartodamos užduotis ir įtraukdamos į procesus ir kitus narius. *Agile* komandos planuoja, projektuoja, įgyvendina ir tvirtina programinę įrangą mažais iteratyviais vertę galutiniam produkto naudotojui kuriančiais žingsniais, įtraukiant visą komandą į visus veiklos etapus.

***Agile* nekilnojamojo turto sektoriuje.** *Agile* metodologija sėkmingai taikoma ir statybų sektoriuje. Keičiantis ekonomikai, augant gyventojų pajamoms, išauga ir nekilnojamojo turto paklausa. Įmonės pradeda plėsti savo veiklą, ieško galimybių persikelti į modernesnes, didesnes darbo patalpas. Gyventojai, taip pat, dažniau įsigyja geresnės kokybės, naujesnius gyvenamuosius būstus. Optimistinės ekonomikos prognozės skatina investuoti, tačiau prognozės ne visada išsipildo. 2009 m. ekonominė ir NT krizė Lietuvoje yra puikus pavyzdys to, kaip pasikeitus rinkos aplinkybėms gali nukentėti naujas didelio masto statybas vykdančios įmonės.

Agile metodologija statybų sektoriuje leidžia sklandžiau reaguoti į ekonominius pokyčius ir sumažinti rinkos rizikas, nes darbai planuojami etapais numatant pilną kiekvieno jų užbaigimą. Pavyzdžiui, tipiniu atveju, vystant NT projektą (vykdant statybas) visos objekto dalys statomos palaipsniui, pradedant pamatų išliejimu, baigiant vidine patalpų apdaila. Tačiau, vadovaujantis *Agile* metodologija, pastatas būtų suskirstytas etapais ir kol pilnai nebaigtos tam tikros jo dalies statybos (t.y., patalpos negalima pradėti naudoti), tol nepradedama plėtoti kita statinio dalis, jei ji gali funkcionuoti nepriklausomai. Kaip bebūtų, *Agile* principų taikymas NT objektų vystymo srityje dažniausiai apsiriboja procesų iteratyvumu trijose esminėse eigos stadijose: ankstyvojoje (galimybių tyrimas ir investicinio sprendimo priėmimas bei investiciniai įsigijimai), reguliacinėje (leidimų įgijimas, sutarčių įforminimas) ir realizacijos (objekto statyba ir pridavimas) (Olsson, Sørensen, Leikvama, 2015).

Olsson ir kt. (2015) teigia, kad *Agile* principai sėkmingai veikia ne tik pastatų statyboje, tačiau ir valdant žemės sklypus. Į žemės sklypus investuojama tikintis, kad jų vertė augs. Didesnė sklypo vertė sukuriama keičiant žemės naudojimo paskirtį, atsižvelgiant į tuometinį vyraujančią žemės paskirties poreikį

– didžiausią paklausą. Pavyzdžiui, įsigijus dirbamosios žemės, išaugus statybų intensyvumui, šios žemės paskirtį pakeičiant į gyvenamąją.

Dar vienas pavyzdys – miestų ir regionų planavimas, kuris apima socialinę ir bendruomenės plėtrą. Pasak Fiskaa (2010) planavimas identifikuoja, kas ir kaip gali būti, turėtų būti ir yra privaloma padaryti ateityje. Planuojant miesto ir regionų teritorijų plėtrą, paprastai vadovaujamosi struktūrizuotu procesu, išskirstytu į fazes. Vis dėlto, kaip teigia Olsson ir kt. (2015), čia reikalingas lankstumas ir galimybė grįžti į ankstesnį etapą. Autoriai, besiremdami mokslinės literatūros studijomis, parengė *Agile* modelį, labiausiai tinkamą nekilnojamojo turto projektų vystymui. Pagal šį modelį, skirtingos projekto fazės seka nuosekliai viena po kitos, tačiau tam tikrų procesų metu privalo būti galimybė fazės pakartojimui. Kaip konstatuoja autoriai, toks dinamiškas procesas nekilnojamojo turto valdymo projektuose yra gyvybiškai svarbus, siekiant išlaikyti gebėjimą reaguoti į besikeičiančias nekilnojamojo turto rinkos ir infrastruktūros plėtros poreikio aplinkybes bei daryti tai laiku.

***Agile* rinkodaros srityje.** Apie *Agile* metodologijos taikymą rinkodaros srityje pradedama diskutuoti vis plačiau. Viešojoje erdvėje galima rasti įvairių patarimų, išvardintų naudų, priežasčių, kaip ir kodėl verta pritaikyti *Agile* rinkodaros srityje.

Accardi-Petersen (2011) išleista „*Agile* rinkodara“ (angl. *Agile Marketing*) knyga, skirta perteikti skaitytojams, kodėl tuo metu tradicinė rinkodara nebėra efektyvi ir kaip tapti modernesniais, sėkmingesniais rinkodaros srityje, pritaikius *Agile* metodologiją. Autorė teigia, kad šiandieninėje, nuolat evoliucionuojančioje rinkoje, verslas, kuriame veikia klasikinės rinkodaros procesai, susiduria su sunkumais patenkinant rinkos ir verslo poreikius, o dažnai praranda suvokimą, ko nori klientas. Produkto, kainos, vietos ir pardavimų skatinimo plano parengimas reikalauja labai daug įgūdžių ir pastangų, atsargaus ir apgalvoto rinkos parinkimo, ypač šiuolaikinėje, nuolat besikeičiančioje komercinėje aplinkoje. Taip yra todėl, kad rinkos tampa vis labiau suskaidytos ir specializuotos. Dažnai, iki tol, kol rinkodaros programos ir kampanijos parengiamos diegimui, jos jau būna pasenusios. Būtent todėl Accardi-Peterson mano, kad rinkodarai reikia naujos metodologijos, kurios dėka įmonės galėtų pasiekti naujai suskirstytas rinkos grupes ir klientus. Šiuo atveju, *Agile* rinkodara, tai gebėjimas pasiekti projekto užbaigimą rinkoje pagal poreikį pertvarkant išteklius. Pagal *Agile* metodologijos principus, taip pat svarbu planuoti pokyčius, todėl rinkodaros strategijoje būtina įvertinti, kad pokyčiai vyksta nuolat, ir numatyti ko reikės sėkmingai organizacijos veiklai.

Pasak Row (2016), ilgalaikė rinkodaros strategija, apimanti trumpalaikius, į klientų poreikius orientuotus, pasikartojančius projektus, sukuria geresnę reakciją. Tai leidžia kvestionuoti produkto kūrybos procesą, įvykdyti daugiau bandymų, patobulinimų ir taip pasiekti geresnių rezultatų.

Agile sveikatos apsaugos srityje. Sveikatos apsaugos sistema apima plačią sveikatos priežiūros įstaigų valdymo struktūrą. Sveikatos priežiūros įstaigos, tokios, kaip poliklinikos, sanatorijos, ligoninės, sąveikaudamos su įvairiais heterogeniniais veikėjais, interesais ir veiksniais, turi atitikti skirtingus reikalavimus, todėl jų veikla taip pat dinamiška. Kaip teigia Basole ir Rouse (2008), visa tai susideda dėl vietinės, nacionalinės ir tarptautinės regioninės politikos jėgų, taip pat prisideda ir akademiniai, komerciniai veiksniai, nevyriausybinų organizacijų ir suinteresuotųjų pacientų įtaka. Šie veiksniai, kaip ir kiti socialiniai, demografiniai pokyčiai, greita medicinos technologijų plėtra, besikeičiantys teisiniai reikalavimai ligoninėms, skatina modernesnes sveikatos apsaugos įstaigas ieškoti efektyvių struktūros valdymo sprendimo būdų. Todėl moksliniuose šaltiniuose galima rasti informacijos apie *Agile* metodologijos taikymą sveikatos apsaugos srityje, kaip sprendimą sudėtingam sveikatos įstaigų valdymui. Informacijos nėra daug ir ji labiau koncentruota aptariant *Agile* metodologiją ligoninių valdyme.

Tolf ir kt. (2015) mato galimybes ligoninės struktūros valdyme naudoti ir derinti dvi metodologijas: *Agile* ir *Lean*. *Agile* metodologijos naudojimas ligoninių valdyme įvardinamas kaip „nauja paradigma“, derinama su *Lean* metodologija (tokiu atveju *Agile* naudojama „ant viršaus“, o *Lean* naudojami tik pagrindai). *Agile* papildo jau naudojamą *Lean* metodologiją ir tampa hibridine *Agile* ir *Lean* metodologijų naudojimo strategija. Strategijų ir organizaciniai planavimai turi būti suderinti, atsižvelgiant į realius sveikatos priežiūros poreikius ir į aplinkos neapibrėžtumą, todėl, kad *Agile* ir *Lean* gali būti derinamas, siekiant optimizuoti ligoninių vadybą, patenkinti įvairius pacientų ir aplinkos poreikius. Apie šią metodologijų kombinaciją naudotiną sveikatos apsaugos srityje, galima rasti ir daugiau mokslinių straipsnių.

Landry ir Philippe (2004) pastebėjo, kad viena iš *Agile* metodologijos atmainų – *Kanban* metodologija, pasižyminti sąlyginai nesudėtingu taisyklių rinkiniu ir paremta einamųjų darbų skaičiaus ribojimu – sveikatos apsaugos srityje atsirado vėlyvaisiais 1980 m. ir buvo pritaikyta dviejų skyrių medicinos reikmenims suskirstyti ir naudoti (med. komponentai yra tolygiai paskirstyti į du skyrius, kai komponentai baigiasi viename skyriuje, seselės pradeda naudoti komponentus iš kito skyriaus ir tuo pačiu užfiksuoja, kad pirmajame skyriuje baigėsi tam tikros rūšies ištekliai). Ligoninėse *Kanban* naudojamas organizuoti medicinos reikmenis, dažniausiai išduodamus vaistus, biuro reikmenis, medžiagas ir kitus produktus (Aguilar-Escobara ir kt. 2015). Daugeliui ligoninių *Kanban* sistema suteikė galimybes pasiekti

geresnių inventoriaus organizavimo galimybių lyginant tai su tradiciniais, rekvizicija paremtais, metodais (Graban, 2008; Landry ir Beaulieu, 2010; Landry ir kt. 2004; Leone ir Rahn, 2010).

Aronsson ir kt. (2011) teigia, kad sveikatos apsaugos tiekimo grandinėje *Agile* ir *Lean* metodologijų taikymas yra tinkamas sprendimas todėl, kad visame procese dalyvauja ir pacientai. Medicinoje reikalavimų įvairovė ir poreikiai, ypač kylantys iš pacientų, yra dideli. Darbo proceso variacijos taip pat didelės, o kartu kinta ir klientų paklausos lygis, kuris atspindi pacientų srautus. Be to, kaip buvo pademonstruota remiantis praktiniu operacijų kambario pavyzdžiu, egzistuoja vidinės variacijos laiko atžvilgiu, kurios dar labiau didina lankstumo būtinybę. Pirmasis žingsnis norint tai valdyti – tiekimo grandinės proceso skaidymas į subprocesus, atitinkančius padalinių ribas, tokiu būdu atsižvelgiant į formalią organizacinę struktūrą.

Kaip bebūtų, tai nereiškia, kad kiekvienas iš subprocesų turi atitikti *Agile* charakteristikas. Žvelgiant iš produkcijos planavimo atskaitos taško, egzistuoja subprocesai, kurie yra bendri visoms pacientų grupėms, tad variacijos tarp jų yra nežymios, tačiau bendra srautų apimtis didelė, kas rodo, jog tokiu atveju *Lean* praktikos būtų tinkamiausios. Vienas to pavyzdžių – standartinė kraujo analizė, kur darbo procesas yra toks pats kiekvieną kartą. Taigi, Aronsson ir kt. (2011) teigia, kad atsakymas glūdi ne pasirinkime tarp *Lean* ar *Agile* praktikų, bet gebėjime sumaniai jas apjungti tarpusavyje, pritaikant tinkamiausią proceso strategiją kiekvienai tiekimo grandinės daliai, atitinkančią konkrečias jos charakteristikas. Žvelgiant iš paciento atskaitos taško, tiekimo grandinė vienai konkrečiai pacientų grupei judant per skirtingus padalinius gali būti sudaryta apjungiant *Agile* strategiją 1-ame padalinyje, *Lean* strategiją 2-ame ir t.t. Strategijų kombinacijos gali būti skirtingos skirtingoms pacientų grupių tiekimo grandinėms, kas ir yra dažnas reiškinys sveikatos apsaugos srityje, kur tiek kritinės būklės, tiek iš anksto registruoti pacientai naudoja tuos pačius resursus.

Agile viešajame sektoriuje. Pasak Dunleavy ir kt. (2008) vyriausybės informacinės sistemos – didelės apimties verslas, daugelyje šalių sudarantis daugiau nei 1 proc. BVP per metus (pavyzdžiui, Jungtinė Karalystė išleidžia apie 14 milijardų svarų sterlingų kasmet viešojo sektoriaus informacinių technologijų operacijoms). Vis dėlto, ne visi vyriausybės informacinių technologijų projektai sukuria viešąją naudą. Viešojo sektoriaus informacinių technologijų projektai tampa sudėtingesni, nes vis daugiau viešojo sektoriaus funkcijų perkeliama į elektroninę erdvę. Tad natūralu, atsiranda ir didesnis skaičius elektroninių paslaugų vartotojų, kuriems šios paslaugos turi būti prieinamos, suprantamos, patrauklios ir taupančios visų suinteresuotųjų šalių laiką.

Soea, Drechslera (2017) teigia, kad informacinių sistemų modeliai tampa vis sudėtingesni, todėl svarbu spręsti iššūkius, kurie reikalauja, kad vietos valdžia būtų labiau linkusi į eksperimentavimą, prisitaikanti ir lanksti, tuo pačiu užtikrinant viešąją ir socialinę vertę per skaitmeninius vyriausybės projektus. Soea, Drechslera (2017) atliko tyrimą, kurio metu Helsinkio ir Talino savivaldybių valdomuose informacinių technologijų projektuose įdiegė bandomąją *Agile* versiją. Buvo pastebėta, kad nors *Agile* įdiegimas reikalauja didesnių pradinių investicijų nei įprasti metodai, tačiau nuo to laiko, kai buvo pritaikytos *Agile* metodologijos, valdžios struktūrų technologijos buvo nuolat atnaujinamos, suinteresuotos šalys gavo patogesnę priėjimą prie reikiamos informacijos, paslaugų kokybė ir bendri rezultatai pagerėjo, kartu išaugo ir pasitikėjimas valdžios institucijomis. Autorių atliktas tyrimas Helsinkio ir Talino savivaldybėse, įrodo, kad įdiegus *Agile* savivaldybių informacinių technologijų projektuose, savivaldybės tampa labiau prisitaikiusios besikeičiančioje aplinkoje ir sukuria didesnę viešąją vertę.

Agile žmogiškųjų išteklių valdyme. Kaip ir kitos aptartos sritys, taip ir žmogiškųjų išteklių valdymas susiduria su įvairiais aplinkos pokyčiais. Kaip teigia Armstrong (2006), aplinkos pokyčiai, atneša ir daugybę iššūkių organizacijoms, kas reiškia, kad žmogiškieji ištekliai privalo įsitraukti siekiant sukurti naujas galimybes. Armstrong įvardinti iššūkiai apima:

- globalizaciją, dėl kurios organizacijoms kyla poreikis gebėti perkelti žmones, idėjas, produktus ir informaciją visame pasaulyje tam, kad atitiktų vietos poreikius. Kuriant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją reikia įvertinti nestabilią politinę situaciją, ginčytinas pasaulinės prekybos problemas, svyruojančius valiutų kursus ir nepažįstamas kultūras;
- pelningumą kaip augimo rezultatą – pajamų augimo skatinimas reiškia, kad įmonės turi būti kūrybingos ir novatoriškos, o tai, savo ruožtu, reiškia, kad reikia skatinti laisvą informacijos judėjimą ir darbuotojų kompetencijų augimą;
- technologijas – technologijų diegimas ir taikymas veiklos procesuose yra iššūkis, o darbo produktyvumas ir jį įgalinanti intelektinė nuosavybė – organizacijų konkurencinio pranašumo šaltinis. Iššūkis ir užduotis yra užtikrinti, kad įmonės gebėtų rasti, įsisavinti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, kurie gali valdyti organizaciją, kurios reaguoja į savo klientus ir besiplečiančias technologines galimybes;
- pokyčius – didžiausias iššūkis, su kuriuo susiduria organizacijos, prisitaikymas prie nuolatinių ir staigių pokyčių. Įmonės turi gebėti nuolat mokytis ir imtis naujų strateginių imperatyvų greičiau ir geriau.

Tad, dėl teikiamos naudos, siekiant sėkmingai įveikti aplinkos iššūkius ir pastebimų privalumų projektų kūrimo procesuose, *Agile* metodologijai išpopuliarėjus informacinių technologijų ir kitose srityse, *Agile* pradėta taikyti ir šios metodologijos principu veikiančių įmonių personalo skyriuje.

Wijewardena (2011) teigia, *Agile* principai (*Kanban*, *Lean*) žmogiškųjų išteklių valdymo skyriui gali padėti pasiekti daug geresnių rezultatų nei įprasti, tradiciniai žmogiškųjų išteklių valdymo metodai. Wijewardena atliko tyrimą mažoje Šri Lankos programinės įrangos kūrimo įmonėje, kurioje pritaikius *Agile* principus pastebėjo, jog žmogiškųjų išteklių departamentas ir projekto organizavimo komanda pradėjo dirbti glaudžiau, geriau suprasti viena kitos galimybes, prioritetus ir leido pakelti produkto kokybės lygį. Tai sukūrė produktyvesnę tarpusavio kultūrą, kurioje priimami abiems pusėms naudingesni sprendimai vietoje prieš tai vyravusio požiūrio, kai bandant išvengti atsakomybės „kamuolys“ vis perduodamas kitam.

Apie *Agile* metodologiją galima rasti nemažai informacijos. Daugiausia mokslinių straipsnių, vis dėlto, yra apie *Agile* metodologijos taikymą gamybos ir informacinių technologijų srityse. Galima daryti prielaidą, kad taip yra todėl, jog *Agile* metodologija, pirmą kartą pradėta naudoti gamybos srityje, sėkmingai atitinka ir šiandieninius gamybos sektoriaus poreikius. Tuo tarpu, programinės įrangos kūrimo procese *Agile* metodologija išpopuliarėjo po to, kai informacinių technologijų specialistai 2001 m. pasirašė *Agile* manifestą, kuris remia planavimą, nuolatinį tobulėjimą, ankstyvą darbo rezultatų pateikimą ir skatina lanksčiai reaguoti į besikeičiančius reikalavimus bei prioritetus. Po šio manifesto, *Agile* metodologija tapo dar geriau žinoma.

Nenusipėjama aplinka, dažni pokyčiai ir siekis prisitaikyti išliekant konkurencingiems ir sėkmingiems, paskatino novatorius *Agile* metodologiją adaptuoti ir kituose sektoriuose. Todėl, galima rasti mokslinių straipsnių, tiriančių *Agile* metodologijos sėkmingą pritaikomumą ir naudojimą ne tik privačiame, tačiau ir viešajame sektoriuje (pavyzdžiui ligoninėse, medicinos reikmenų organizavimo procesuose, savivaldybėse). Sprendžiant iš mokslinės literatūros, privatus sektorius *Agile* metodologiją gali pritaikyti labai sėkmingai. Privatus sektorius privalo būti modernus, lankstus, gebantis operatyviai reaguoti į besikeičiančius aplinkos veiksnius. Todėl apie *Agile* metodologijos diegimą verslo projektų valdymo procesuose, galima rasti daug mokslinės literatūros, kurioje įvardinamos *Agile* metodologijos diegimo naudos, iššūkiai, patarimai, kaip dirbti *Agile* principu, kaip organizuoti *Agile* komandas, koks turėtų būti *Agile* lyderis ir kt. Taip pat, yra mokslinės medžiagos, kurioje aptariama *Agile* metodologija tokiose srityse, kaip rinkodara, nekilnojamojo turto valdymas.

Apibendrinant, nors informacijos apie *Agile* metodologiją ir jos pritaikomumą verslo projektų valdymo procesuose egzistuoja nemažai, tačiau kol kas tik palyginti nedaug yra rašoma apie tokios

metodologijos taikymą žmogiškųjų išteklių valdymo srityje. Kone kiekvienai organizacijai žmogiškieji ištekliai yra gyvybiškai svarbūs, todėl tinkamas jų valdymas gali prisidėti prie teigiamų visos įmonės veiklos rezultatų. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, taip pat, kaip ir verslo valdymo specialistai susiduria su tokiais pačiais iššūkiais: dinamiška aplinka, besikeičiančiais klientų, darbuotojų reikalavimais, lūkesčiais, bei kviečia ieškoti tinkamiausių sprendimų. *Agile* metodologijos diegimas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje gali iš esmės prisidėti siekiant atitikti rinkos tendencijas. Galima rasti šiek tiek informacijos apie *Agile* taikymą žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoje, tačiau didžioji dalis publikuojamos analitikos susijusi su programine įranga kuriančios, *Agile* metodologijos principais dirbančios, komandos organizavimu. Todėl tenka konstatuoti, kad *Agile* metodologijos taikymas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikose kol kas dar nėra tinkamai ištirtas.

2. TEORINIAI AGILE RAIŠKOS ŽIV STRATEGIJOS IR PRAKTIKŲ CHARAKTERISTIKŲ SPRENDIMAI

Įvertinus probleminius *Agile* metodologijos taikymo žmogiškųjų išteklių valdymo srityje aspektus, antrojoje darbo dalyje pateikiama teorinių sprendimų analizė – nagrinėjama *Agile* genezė ir požymiai, kurie susideda iš *Agile* vertybių, charakteristikų ir principų. Antrojoje darbo dalyje taip pat aptariama ir žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, kurioje detaliau aprašomos ŽIV strategijos, praktikos ir tai, kaip keičiasi veiklos rezultatai bei kokia papildoma nauda žmogiškųjų išteklių valdyme gali būt kuriama pritaikius *Agile* metodus.

2.1. *Agile* genezė ir charakteristikos

Šiame poskyryje analizuojama *Agile* metodologija iš pradžių aptariant „*agile*“ ir su pastaruoju glaudžiai susijusio „*agility*“ skirtingus autorių pateikiamus terminus. Aprašius šias sąvokas, pereinama prie *Agile* bruožų, kurie susideda iš *Agile* vertybių, principų ir charakteristikų.

2.1.1. *Agile* genezė

Moksliniuose šaltiniuose, kuriuose rašoma apie *Agile* metodologiją, naudojami du terminai: „*agile*“ ir „*agility*“. Viename iš Oksfordo anglų k. žodynų apibrėžimas „*agile*“ (judrus) organizacijoje reiškia gebėjimą greitai pasikeisti ar būti pakeistiems reaguojant į klientų poreikius ir rinkos įtakas (Wells, 2014). Su laiku šis terminas pradėjo įgauti vis daugiau prasmės ir jei iki XXI a. „*agile*“ buvo siejamas tik su gamybos procesais, šiuolaikiniame pasaulyje jis tapo aktualus labai plačiai auditorijai. Šiandien „*agile*“ samprata apima ir projektų, ir komandų valdymą, ir disciplinas, o, svarbiausia, vertybes ir principus. „*Agile*“ terminas dažniausiai naudojamas komercinėje ir gamybos srityse, siekiant pabrėžti būtinybę lengvai ir greitai veikti atsižvelgiant į kintančias ekonomines aplinkybes ar konkurencines jėgas (Wells, 2014). „*Agile*“ taip pat dažnai vartojamas kaip terminas ir naudojama kaip metodologija informacinių technologijų srityje.

1 lentelėje pateikiami mokslinėje literatūroje sutinkami „*agile*“ sąvokos apibrėžimai.

1 lentelė. Mokslinėje literatūroje sutinkami „agile“ apibrėžimai

Autorius(-ai), metai	Apibrėžimas
Yusuf ir kt. (1999)	<i>Agile</i> (gamyboje) – sugebėjimas išgyventi ir klestėti konkurencingoje aplinkoje, kurioje vyksta nuolatiniai ir neprognozuojami pokyčiai, greitai ir veiksmingai reaguojant į besikeičiančią rinką, grindžiamą į kliento poreikius orientuotais produktais ir paslaugomis.
IT Governance Publishing (2013)	<i>Agile</i> – tai kolektyvinis prisitaikančių valdymo metodologijų (ir praktikų) terminas, kuris iškilo per pastaruosius du dešimtmečius, skatindamas tinkamumą, kokybę, lankstumą, ir verslo sprendimų vertę.
Cooke (2016)	<i>Agile</i> metodologija yra bendrinis požiūris, kai taikant esamus organizacijos išteklius, mažinama rizika ir kuriama aukšta verslo vertė (pvz. programinių įrangų kūrimo procesuose).

Kitas, taip pat verslo ir projektų valdymo srityje plačiai vartojamas, terminas „*agility*“ reiškia judrumą, galimybę judėti lengvai ir greitai. „*Agility*“ siejamas su reagavimu ir gebėjimu suderinti pasiūlą ir poreikį nuspėjamoje rinkoje (Wang, Koh, 2010). Qumer ir Henderson-Sellers (2008) „*agility*“ paaiškina kaip nuolatinį elgesį ar subjekto sugebėjimą sparčiai susitvarkyti su laukiamais ar netikėtais pokyčiais dinamiškoje aplinkoje naudojant ekonomišką, paprastą ir kokybišką priemones. Gamybos srityje „*agility*“ reiškia gebėjimą dažnai pertvarkyti gamybos sistemą pritaikant ją efektyviai naujų produktų gamybai (Marcel, 2000, cit. iš Spearman ir Hopp, 1996).

Pagrindinis skirtumas tarp „*agile*“ ir „*agility*“ yra tas, kad „*agile*“ – tai būdvardis, reiškiantis pasiruošimą judėti, tuo tarpu „*agility*“ – daiktavardis, reiškiantis gebėjimą reaguoti į pokyčius. Būdvardžiai susiję su „*agility*“ yra prisitaikantis, lankstus, reaguojantis (Wells, 2014).

Organizacijos tikrasis „*agility*“ reikalauja, kad darbo jėgos, paslaugų, verslo procesai, sistemos, infrastruktūra ir kiti įmonės elementai galėtų lengvai prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Lankhorst (2012) išskiria tris pagrindinius įmonių veiklos „*agility*“ požymius:

- verslo „*agility*“ – pokyčių naudojimas kaip pagrindinė verslo strategijos dalis. Tikrasis įmonės „*agility*“ prasideda nuo organizacijos viršaus. Tokio verslo valdymas orientuojasi į dažnus aplinkos veiksnių pokyčius, atitinkamai ir į greitį reaguojant, vertės kūrimą. „*Agility*“ vertės pripažinimas padeda pasiekti strateginių pranašumų taupant laiką realizuojant užsakymus, sumažina plėtros kaštus, padidina klientų pasitenkinimą.
- proceso „*agility*“, kuris pasireiškia tuomet, kai organizacijos ir procesai yra sutelkti į žmonių tarpusavio bendradarbiavimą, vertės kūrimą, reagavimą į pokyčius. Tokių įmonių

darbuotojai savo veikloje remiasi besikartojančiu, laipsnišku darbo metodu (kuriame dalyvauja visi susiję suinteresuotieji subjektai), kurį apima visa paslaugų teikimo grandinė nuo infrastruktūros ir programinės įrangos iki verslo procesų ir vertės pasiūlymo rinkoje. Toks darbo pobūdis yra pritaikytas prie besikeičiančių aplinkybių: jei organizacijos tikslai, aplinkos sistemos ar projekto situacija pasikeis, atitinkamai galima pakeisti ir darbo procesą. Dar daugiau, jei dabartinis procesas neleidžia pasiekti reikiamų tikslų, tai taip pat gali būti priežastis pakeisti procesą.

- sistemos „*agility*“ – sistemos, tiek techninės, tiek organizacinės, yra lengvai pakeičiamos. Verslo sukauptos žinios turėtų būti matomos, pasiekiamos ir pritaikomos vietoje to, kad liktų paslėptos programinės įrangos aplikacijose ar administravimo knygose. Sukaupta verslo informacija ir žinios turi būti pasiekiamos verslo ekspertams ir kitiems suinteresuotiesiems asmenims. Visa tai reikalauja naujo informacijos saugojimo ir dalinimosi ja modelio.

2 lentelėje pateikiami mokslinėje literatūroje sutinkami „*agility*“ apibrėžimai.

2 lentelė. Mokslinėje literatūroje sutinkami „*agility*“ apibrėžimai

Autorius(-ai), metai	Apibrėžimas
Prater, Biehl, Smith (2001)	<i>Agility</i> – tai organizacijos gebėjimas klestėti nuolat besikeičiančioje, nenuspėjamoje verslo aplinkoje. Kitaip tariant, <i>Agile</i> įmonė sukūrė savo organizaciją, procesus ir produktus taip, kad galėtų reaguoti į laikotarpio pakeitimus.
Zhang, Sharifi (2000)	<i>Agility</i> sąvoka sujungia dvi pagrindines reikšmes: <ul style="list-style-type: none"> • reagavimas į pokyčius (tikėtinus ar netikėtus) tinkamais būdais ir laiku • pokyčių kaip galimybių išnaudojimas
Sherehiy, Karwowski, Layer (2007)	Bendra <i>agility</i> reikšmė apima tiek aukštą produktų kokybę, tiek ir jų individualizavimą klientų poreikiams.

Vertinant mokslinę literatūrą, kurioje *Agile* metodologija tyrinėjama įvairiais aspektais ir apibendrinant autorių pateiktus „*agile*“ apibrėžimus, galima teigti, kad pagrindinė „*agile*“ reikšmė – tai galimybė organizacijai prisitaikyti prie dinamiškos aplinkos, kurioje vis atsiranda įvairių naujovių ir pokyčių, ir tokioje aplinkoje išlikti konkurencingais ir sėkmingais. Todėl labiausiai tinkantis „*agile*“ apibrėžimas, kurio reikšmė toliau bus naudojama darbe, yra pateiktas Gunasekaran, 1999 – **sugebėjimas išgyventi ir klestėti konkurencingoje aplinkoje, kurioje vyksta nuolatiniai ir neprognozuojami pokyčiai, greitai ir veiksmingai reaguojant į besikeičiančią, į klientų poreikius orientuotais**

produktais ir paslaugomis grindžiamą, rinką. Šis apibrėžimas sukurtas gamybos procesui, tačiau būtent gamyba viena iš pirmųjų susidūrė su dinamiška aplinka (karai, globalizacija, modernizacija, besikeičiantys klientų poreikiai) kai procesai jau yra vykdomi, o per kelis mėnesius ar net kelias dienas veiklos aplinkybės gali iš esmės pasikeisti.

Šiuolaikinėje visuomenėje su pokyčiais susiduria ne tik gamyba, tačiau, visos organizacijos. Kita sąvoka, kuri taip pat bus naudojama darbe yra „*agility*“. Šio darbo kontekste tinkamiausias pateiktas apibrėžimas atitinka autorių Dove, 1996 ir Kidd, 1995 versiją. Autorių apibrėžimas susideda iš dviejų aspektų: „*agility*“ - **tai reagavimas į pokyčius ir pokyčių išnaudojimas savo tikslams pasiekti.** Pagrindinė autorių mintis yra ta, kad disponuodamos egzistuojančiais resursais įmonės turi gebėti pokyčius priimti ne tik kaip iššūkius, tačiau ir kaip galimybes.

2.1.2. *Agile* vertybės, principai ir charakteristikos

2001 m. buvo pasirašytas *Agile* manifestas, kuriame pateikiamos 4-ios vertybės ir 12-a darbo principų. Iš pradžių šis manifestas reiškė pasipriešinimą dokumentacijai, apsunkintam programinės įrangos kūrimo procesui, vėliau tai tapo savotišku judėjimu, kurio dėka programavimo procesai gerokai patobulėjo. Net ir praėjus dešimtmečiui manifestas vis dar laikomas pagrindiniu gidu, vertinant tai, kiek stipriai programinės įrangos kūrimo procese pasireiškia *Agile* principai (Medinilla, 2012). Tad šis manifestas – tai pagalba organizacijoms, siekiančioms vadovautis ir propaguoti *Agile*, kuriant programinę įrangą.

Vertybės, įvardintos *Agile* manifeste, yra šios:

- žmonės ir jų sąveika (o ne procesai ir įrankiai) – atkreipiamas dėmesys į komandinį darbą ir sklandaus bendro darbo būtinybę siekiant sukurti kokybišką produktą;
- veikianti, programinė įranga (o ne dokumentacija) – vietoje išsamių dokumentuotų reikalavimų, planų, siekiama mažais etapais kurti veikiančią programinę įrangą, kurią būtų galima pristatyti klientui. Informacija dokumentuose greitai sensta ir gali tapti nebeaktuali, nes neįmanoma numatyti visų galimų scenarijų dėl greitai besikeičiančių aplinkybių. Kuriant produktą trumpomis iteracijomis ir jį pristatant užsakovui, galima sulaukti grįžtamojo ryšio ir, esant poreikiui, produktą (operatyviai) koreguoti;
- bendradarbiavimas su užsakovais (o ne sutarčių formalizavimas) – tiek užsakovas, tiek vykdytojas siekia sėkmingo užsakymo įgyvendinimo. Šiam tikslui pasiekti, reikalingas įsiklausymas į kliento poreikius, siekis reguliariai teirautis grįžtamojo ryšio. Taip pat, svarbu rasti abipusiai tinkamus bendravimo ir bendradarbiavimo su klientais būdus;

- reagavimas į pokyčius (o ne plano laikymasis) – planavimas yra svarbus procesas kiekvienai organizacijai, tačiau šiuolaikinėje aplinkoje visko numatyti ir suplanuoti neįmanoma. Įmonės, kurios skiria daug resursų planavimui ir vėliau preciziškai tų planų laikosi, sunkiai adaptuojasi atsiradus pokyčiams. Gebėjimas tinkamai reaguoti į pokyčius padeda įmonėms būti lanksčioms ir patrauklesnėms klientams, nes, pvz., pasikeitus vartotojų poreikiams, klientas gali pakoreguoti užsakymą. Tokiais atvejais, įmonės, kurios geba prisitaikyti prie pakeistų prioritetų ir pakoreguoti užsakytą produktą, jo įgyvendinimą, yra kur kas patrauklesnės klientams, nei tos, kurios tokiose situacijose griežtai laikosi pirminio plano. Todėl svarbiau būti pasirengusiems reaguoti į pokyčius, nei griežtai laikytis plano.

Agile manifesto oficialūs principai (Cobb, 2015) yra šie:

1. užsakovo poreikių patenkinimas ankstyvu ir nuolatiniu produkto pristatymu;
2. reikalavimų pasikeitimai net ir vėlyvoje produkto vystymo stadijoje;
3. veikianti programinė įranga;
4. bendras užsakovų ir vykdytojų darbas viso projekto metu;
5. darbas su motyvuotais darbuotojais, suteikiant jiems sąlygas tokiais jaustis;
6. asmeninis bendravimas – efektyviausias informacijos perdavimo būdas;
7. veikianti programinė įranga kaip pagrindinis pažangos rodiklis;
8. tvarus ir nuosekliai palaikomas produkto kūrimo tempas;
9. dėmesys techninėms detalėms ir produkto dizainui bei architektūrai;
10. paprastumas išpildant tik tuos reikalavimus, kurie yra aktualūs tuo metu;
11. geriausiai produkto architektūrą, reikalavimus ir dizainą kuria savaimė besiorganizuojančios komandos;
12. tam tikrais reguliariais laiko intervalais komanda turi pagalvoti ir aptarti, kaip tapti efektyvesniems.

Remiantis tiek oficialiomis *Agile* manifesto vertybėmis ir principais, tiek ir darbine patirtimi, kiti autoriai išskiria šiek tiek skirtingus principus. Pavyzdžiui, Meyer (2014) netgi atskyrė organizacinius ir techninius principus, o Crowder ir Friess (2015) – produkto vystymo. Šie principai aprašyti **3 lentelėje**.

3 lentelė. *Agile principų skirstymas į vystymo, organizacinius ir techninius*

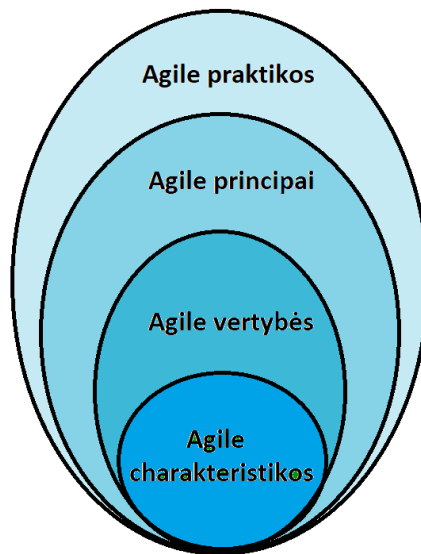
Nr.	Vystymo principai	Organizaciniai principai	Techniniai principai
1.	<i>Agile</i> vystymo procesas sukurtas taip, kad būtų galima tvariai ir pastoviu tempu įgyvendinti projektą	dirbti pagrįstu/tvariu tempu	reikalavimai išreiškiami kuriant scenarijus
2.	pirminis sėkmės matas – veikiantis produktas	sukurti minimalią programinę įrangą; o su minimaliu funkcionalumu o pristatyti tik tokį produktą, kokio buvo prašoma o kurti tik kodus ir testus	kiekvieną testą vertinti, kaip sprendimo šaltinį: o kol nepraeis visi testai, nepradėti nieko naujo o testai – svarbiausia
3.	priimti aplinkos pokyčius	priimti pasikeitimus	-
4.	klientui reguliariai pateikti produktą po kiekvienos produkto gaminimo stadijos užbaigimo	-	kurti iteratyviai: o pristatyti dažnas darbo iteracijas o apibrėžti iteracijos tikslą ir jo laikytis
5.	vystant projektą, verslo vystymas, valdymas ir programuotojai turi kooperuoti ir bendradarbiauti	-	-
6.	bendravimas (komunikacija) turi būti „gyvas“	-	-
7.	<i>Agile</i> vystymas nereiškia, kad atsiranda kūrybos (dizaino) trūkumas	-	-
8.	paprastumas yra būtinas <i>Agile</i> projektuose	-	-
9.	geriausi darbo rezultatai atsiranda iš savarankiškų komandų, o ne tų, kurioms vadovaujama iš išorės	-	-

Nors šie principai labiau orientuoti informacinių technologijų darbuotojams organizuojant jų kasdienes darbus, tačiau yra puikiai pritaikomi ir kitose, darbų organizavimo ir valdymo, srityse. Pavyzdžiui, Moran (2015) *Agile* apibūdina, kaip padedantį verslui prisitaikyti, kurti vertę, įgalinantį ir skatinantį bendradarbiauti. Autorius išskiria tokius principus:

- prisitaikantis – dėl neišvengiamų pokyčių ir atsirandančių rizikų, siekiant pelno, pagal *Agile*, turėtų būti naudojamas prisitaikantis planavimas (aukšto lygio planai, kurie vėliau išskaidomi į detalesnius planus, kai tik informacija tampa prieinama) ir efektyvūs grįžtamojo ryšio metodai (apžvalgos ir retrospektyvos, kurios nukreipia į sprendimų kūrimo ir priėmimo procesą);
- kuriantis vertę – sukoncentruojant dėmesį į verslo poreikius, *Agile* skatina dažnesnius tiesioginius pažangos vertinimus (pvz., vietoje įprastų veiklos ataskaitų kurti darbo sprendimus), remtis patirtimis ir skirti didesnę dėmesį toms sritims, kurioms reikia naujų sprendimų. Tai reikalauja glaudesnės suinteresuotųjų šalių integracijos, *Lean* (angl. *lean - liesas*) gamybos praktikos ir papildomų naujų darbo sprendimų;
- kooperatyvus – *Agile* vengia siauros srities specialistų, pirmenybę teikia kelias disciplinas apimančioms ir aukštą komunikacijos lygį palaikančioms komandoms, kurios dalijasi savo patirtimi ir turimomis žiniomis siekiant bendro sutarimo dėl sprendimo;
- įgalinantis – įgalinanti darbo aplinka, saviorganizacija ir įgaliavimų teikimas, pagarba ir drąsa grįstas pasitikėjimas organizacijose, kuriose tradicinė vadovo rolė pakeista į darbuotojo-lyderio. Kaip teigia Pope-Ruark (2014), *Agile* didžiausią dėmesį skiria saviorganizacijai (angl. *self-organization*) ir bendradarbiavimui, kuris tapo labai svarbus šiuolaikinėje pramonės industrijoje.

Po *Agile* manifesto paskelbimo ir vis dažnesnio pastebėjimo, kad *Agile* darbo principai padeda lengviau prisitaikyti prie šiuolaikinių projektų organizavimo tendencijų, *Agile* metodologija tapo vis labiau taikoma organizuojant skirtingus verslo projektus. Pavyzdžiui, *Agile* principų naudojimas pastebimas gamybos, statybų, sveikatos apsaugos, turizmo ir kt. sektoriuose.

Pasak, Rosing ir kt. (2015), vyrauja konceptualus ryšys tarp *Agile* požymių (**1 pav.**). *Agile* požymių centre – *Agile* charakteristikos. Šiek mažiau svarbios *Agile* vertybės, kuriomis naudojamosi praktikuojant *Agile* metodologiją. Tada seka principai, ir galiausiai, *Agile* praktikos, kurios sudaro darbo *Agile* aplinkoje pagrindą. Dar kitaip – *Agile* principai yra paremti ir išplaukia iš *Agile* vertybių, o šie, savo ruožtu, formuoja praktikas.



1 pav. *Agile požymių skirstymas ir tarpusavio sąsaja (sudaryta Rosing ir kt., 2015)*

Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje *Agile* metodologiją, dažniausiai aptinkami *Agile* vertybės ir principai. Jie yra *Agile* metodologijos pagrindas, tačiau ne visuma. Vertybės ir principai išties būtini, nes vertybės, tai pagrindinės nuostatos, nusakančios *Agile* pasaulėžiūrą, o principai - pagrindinės organizacinės ir techninės taisyklės. Tačiau *Agile* taip pat sudaro ir tam tikros:

- rolės – įvairių *Agile* proceso dalyvių atsakomybės ir privilegijos;
- praktikos – *Agile* komandų praktikuojamos specifinės veiklos. Yra keletas *Agile* metodų (pvz., *XP*, *Scrum* ir *Lean*). Šie metodai numato konkrečias *Agile* praktikas, kurios naudojamos pagal *Agile* charakteristikas, vertybes, ir principus. Kiekvieno metodo taikymo sritis šiek tiek skiriasi (Rosing ir kt., 2015);
- artefaktai – fiziniai ir virtualūs įrankiai, kurie palaiko praktikas;
- charakteristikos – skiriamosios *Agile* metodologijos/veiklos modelio ypatybės.

4 lentelėje pateiktos „*agile*“ ir „*agility*“ charakteristikos, kaip jas savo moksliniuose darbuose aprašo skirtingai srities tyrėjai.

4 lentelė. *Organizacinės „agility“ ir „agile“ charakteristikos (sudaryta Rosing ir kt., 2015, Baker, 2017, Harraf ir kt., 2015)*

Organizacinio „Agility“ charakteristikos sudarytos Baker (2017)	Organizacinio „Agility“ charakteristikos sudarytos Harraf ir kt. (2015)	Agile charakteristikos sudarytos Rosing ir kt. (2015)
Inovatyvus mąstymas	Inovacijų kultūra	Lankstumas

4 lentelės tęsinys

Organizacinio „Agility“ charakteristikos	Organizacinio „Agility“ charakteristikos	Agile charakteristikos
Nuolatinio tobulėjimo siekimas	Operacijų valdymas	Reagavimas
Įgaliojimai ir įgalinimai	Įgalinimas	Mokymasis
Galios decentralizacija	-	Greitis
Tolerancija dviprasmiškumui	Tolerancija dviprasmiškumui	-
Vizija ir koncentracija	Vizija	-
Įsipareigojimas strateginei kryptiai (vizijai)	Strateginė kryptis	-
Lyderystė	-	-
Pokyčių valdymas	Pokyčių valdymas	-
Efektyvi komunikacija	Komunikacija	-
Komandų formavimas	-	-
Greita reakcija į rinką	Rinkos analizė ir reagavimas	-
Našumo ir efektyvumo didinimas	-	„Liesi“ (angl. <i>lean</i> , t.y. efektyvūs, optimizuoti – aut. pastaba) veiklos procesai
Struktūrinis veiksmingumas	Struktūrinis veiksmingumas	-
Mokymosi organizacijos kūrimas	Mokymosi organizacijos kūrimas	-

Prof. Harraf ir kt. (2015) neseniai identifiko 11-a *Agility* charakteristikų, skirtų *Agile* organizacijai, tačiau Baker (2017) šias charakteristikas šiek tiek modifikavo. Baker modifikuotos charakteristikos nusako, kaip organizacijos turėtų vertinti savo veiksmus, siekdamas veikti pagal *Agile* metodologiją. Rosing ir kt. (2015) taip pat įvardino *Agile* charakteristikas, skirtas verslo projektams, valdomiems pagal *Agile* metodologijas. Pastarųjų autorių įvardintos *Agile* charakteristikos leidžia aprašyti ir išmatuoti objekto ar subjekto „*agility*“. Nors Rosing ir kt. autorių *Agile* charakteristikos šiek tiek sutampa su Harraf ir Baker charakteristikomis, tačiau yra abstrakčios ir paliekančios vietos bent daliai interpretacijai (žr. 4 lentelę).

Mokslinių šalinių autoriai (Harraf, Rosing, Baker ir kt.) pristato Agile charakteristikų bruožus, tačiau nepateikia informacijos, kaip organizacijoms įgyti Agile bruožų. Tokią informaciją pristato kitas autorius, Birkinshaw. Birkinshaw (2012) pateikia penkis būdus, kaip verslui įgyti daugiau *Agile* charakteristikų ir taip sustiprinti savo pozicijas besikeičiant ekonomikos sąlygoms:

- naudoti periferinę viziją. Organizacijos turėtų aktyviai stebėti tendencijas ir inovacijas. Scenarijų numatymas ir planavimas yra naudinga priemonė, padedanti identifikuoti ir (į)vertinti industrinius pokyčius;
- skatinti nepasitenkinimą. Organizacijų lyderiai yra sėkmingi tada, kai jie skatina diskusijas ir yra pasirengę suabejoti ar pagrįsti savo prielaidas ir įsitikinimus. Nevykstant diskusijoms didėja perdėto atsipalaidavimo arba nenoro keistis (stagnacijos) grėsmė;
- eksperimentuoti. Svarbu, kad organizacijos išbandytų naujas veiklas, netgi jei tai reikalauja lėšų persikirstymo iš esamų veiklų;
- supaprastinti hierarchinę struktūrą. Skatinti, kad sprendimų priėmimas būtų vykdomas iš „priešakinės linijos“, kas pagerina reagavimo galimybes, o tuo pačiu padeda rasti naujoms veiklos ir plėtros idėjoms. Birkinshaw teigia, kad „*agile*“ kompanijos pasižymi itin horizontalia hierarchija (angl. *flat organization*), turinčia aiškias atskaitomybės linijas;
- būti pasiruošus veikti greitai. Paradoksalu, tačiau kartais geriau yra palaukti, pasiruošti ir pataupyti resursus tam, kad atsiradus tinkamai galimybei, organizacija galėtų veikti greitai ir ja maksimaliai pasinaudoti.

Šie penki patarimai organizacijoms, siekiančioms būti *Agile* skirti atsižvelgiant į ekonomines sąlygas ir konkurencinę aplinką.

Apibendrinant, šiame poskyryje buvo analizuojama *Agile* metodologija, įvardinus ir aprašius *Agile* ir su „*agile*“ samprata glaudžiai susijusio „*agility*“ skirtingus autorių pateikiamus terminus. Aprašius „*agile*“ ir „*agility*“ sąvokas, buvo apibūdinti *Agile* požymiai, kurie susideda iš *Agile* vertybių, principų ir charakteristikų. Buvo aprašytos trijų tipų *Agile* charakteristikos organizaciniai, techniniai, vystymo, plačiau aprašant organizacinės *Agile* charakteristikos bruožus, nes toliau darbe jie bus aktualiausi. Taip pat, įvardinta, kokius veiksmus reiktų atlikti organizacijoms, siekiančioms veikti pagal *Agile* charakteristikas.

2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktikų konceptų diskursas

Ankstesniame poskyryje buvo aptarta *Agile* sąvokos, vertybės, principai, praktikos ir charakteristikos. Siekiant pritaikyti *Agile* metodologiją žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms, svarbu aptarti žmogiškųjų

išteklių strategijas, jų galimus modelius ir įtaką organizacijos strategijai ir bendrai veiklos sėkmei. Šiame poskyryje bus aptarti ir žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų apibrėžimai bei pasirinktos praktikos, kuriose potencialiai galima pritaikyti *Agile*.

2.2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos

Organizacijos strategija – darinys, susidedantis iš unikalios išteklių kombinacijos, reiškiantis, sąmoningai pasirinktą veiklų rinkinį, siekiant pristatyti unikalių vertybių derinį (Anand, Gray 2017, cit. iš Porter, 1996). Strategija paprastai susideda iš identifikavimo (pvz., misijos ir darbotvarkės nustatymo), diagnozavimo (pvz., vidinės ir išorinės aplinkos analizė), suvokimo (pvz., pasirinkimų generavimas ir atranka), realizavimo (pvz., komunikacija apie veiksmų planą) (Moran, 2015). Į organizacijos strategiją taip pat įeina socialinis aspektas, susijęs su žmogiškuoju kapitalu, kuris, be kitų veiksmų, nustatomas pagrindiniais organizacijos žmonių įgūdžiais ir būdais, kuriais žinios yra valdomos (Dayan, Heisig, Matos, 2017, cit. iš Sveiby, 2001). Žmogiškasis kapitalas turėtų būti vertinamas kaip strateginis organizacijos faktorius – ne tik kaip rolė, atliekanti vaidmenį įgyvendinant valdymo strategiją, bet ir kaip potencialas, tampantis tvaraus konkurencinio pranašumo šaltiniu. Tad, tinkamai formuojant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, didele dalimi galima pagerinti visos organizacijos veiklos rezultatus (Wang, Shyu, 2008).

Efektyvi žmogiškųjų išteklių valdymo strategija sistemingai koordinuoja visas individualias žmogiškųjų išteklių valdymo priemones ir prisideda prie jų įgyvendinimo tiesiogiai veikdama darbuotojų požiūrį ir elgesį, siekiant padėti verslui įgyvendinti veiklos tikslus. Bamberger, Biron ir Meshoulam (2014) teigia, kad deramai į įvairius rinkos veiksnius reaguoti įgalinanti žmogiškųjų išteklių strategija apima išteklių įgijimo, paskirstymo ir plėtros problematikos sprendimą. Strategija taip pat numato taktiką ir reakciją į tiesioginių konkurentų veiksmus siekiant ne tik išlikti, bet ir laipsniškai kurti konkurencinį pranašumą (cit. iš Gardner, 2002).

Bamberger ir kt. (2014) teigia, kad žmogiškųjų išteklių strategijai įtaką daro skirtingi faktoriai: orientacija į rinką, veiklos sektorius/pramonė, globalizacija, nacionalinė kultūra, technologijos, organizacijos struktūrinės charakteristikos (dydis, kompleksiskumas, nuosavybės teisės), vyraujanti geroji praktika, profesinės normos, teisiniai reglamentavimai, verslo rinka, politiniai interesai, žmogiškųjų išteklių sistemos vidinis tinkamumas. Visi šie faktoriai vienaip ar kitaip turi įtakos žmogiškųjų išteklių valdymui, todėl kuriant ar koreguojant strategiją svarbu į šiuos faktorius atsižvelgti.

Kuriant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją galima rasti įvairių strategijos modelių, tipologijų, kuriais patariama remtis. Pavyzdžiui, Bamberger et. al. (2014) siūlo atsižvelgti į trijų modelių struktūrą, kurie remiasi:

- darbdavio-darbuotojo santykiu – grindžiamas įmonės ištekliais ir pagrindinį dėmesį skiria laikiniems darbdavio-darbuotojo santykiams ir darbo rinkos parametrams, kurie pagrindžia šį santykį. Išteklių perspektyva pagrįsti žmogiškųjų išteklių strategijos modeliai remiasi prielaida, kad darbuotojų elgsena, požiūris ir santykiai, kuriais grindžiamos organizacijos žmogiškųjų išteklių sistemos, gali būti labai svarbūs verslo strategijos įgyvendinimui. Darbdavio-darbuotojo santykiai gali būti dvejopi: įmonės į savo darbuotojus gali žiūrėti, kaip į savo turtą, kas sukuria mainų ar sandorio santykį. Darbdaviai paprastai siekia sukurti unikalų darbuotojų elgesį, požiūrį ir santykius bei naudoti darbuotojų žinias apie produktus, procesus, klientus ir tiekėjus kaip tvaraus konkurencinio pranašumo šaltinį. Tuo tarpu darbuotojas mainais tikisi darbo garantijų, realių karjeros galimybių ir kitų įmonės vidiniais resursais pagrįstų naudų. Remiantis darbdavio ir darbuotojo santykiu sukurtos keturios strategijos:
 - profesijos strategija pagrįsta prielaida, kad darbo rinkos dalyviai yra reikiamų įgūdžių turintys laisvai samdomi darbuotojai, kurie yra labiau lojalūs savo profesijai nei darbdaviui. Mobilumas – priimtinas faktorius. Atlyginimas nustatomas, remiantis darbo rinkos pasiūlos ir paklausos santykiu, darbo garantijos – mažos, vyrauja požiūris, kad darbdavys greičiau perka nei plėtoja darbuotojų požiūrį ir elgesį. Darbdaviai sutikdami su tokia strategija siekia konkurencinio pranašumo mažinant darbo jėgos kaštus ir užtikrinant aukštą personalo lankstumo lygį, tokiu būdu išvengiant įdarbinimo kai paklausa rinkoje yra žema.
 - antrinė strategija grindžiama požiūriu, kad darbai, kurie reikalauja tik pagrindinių darbuotojų įgūdžių, bus menkai apmokami ir neužtikrins darbo garantijų ar karjeros galimybių. Darbuotojų kaita pateisinama, siekiant išlaikyti žemas darbo sąnaudas. Darbuotojai manais gauna lankstumą, darbo proceso kontrolę ir darbo garantijas kompensacijai.
 - industrinė strategija tinkama ten, kur vyrauja siaurai apibrėžtos darbo vietos, turinčios aiškiai apibrėžtas pareigybes su įvardintomis atsakomybėmis ir vyrauja ribotas vidinis mobilumas. Darbo užmokestis grindžiamas darbo stažu, todėl mažiau veikiamas išorinių

darbo rinkos sąlygų, tačiau vyrauja prastesnės karjeros galimybės. Remiantis šia strategija darbuotojai yra laikomi ribotu tvaraus konkurencinio pranašumo šaltiniu. Darbuotojai keičia darbo proceso ir išorės nuosavybės kontrolę, kad kompensuotų ribotą darbo saugumą ir garantuotą darbo užmokestį.

- darbo užmokesčio strategija paprastai taikoma įmonėse, kurios žmogiškuosius išteklius laiko pagrindiniu tvaraus konkurencinio pranašumo šaltiniu. Laikantis šios strategijos, vyrauja tvirtas įsipareigojimas darbo vietai laikantis pareigybės aprašymų, kuriuos bet kada gali peržiūrėti vadovai, lankstus užduočių paskirstymas, aiškiai apibrėžtos karjeros galimybės, didesnis dėmesys skiriamas meritokratijai ir atlyginimo diferenciacijai.
- darbuotojų kontroliavimu grindžiamas modelis remiasi organizacinės kontrolės požiūriu ir tam tikrais būdais, kuriais organizacija siekia vadovauti ir stebėti darbuotojų veiklą. Tokios įmonės pasižymi centralizuotu sprendimų priėmimu ir aukšto lygio hierarchija. Darbo vietų funkcijos paprastai būna plačiai apibrėžiamos. Darbuotojų iniciatyva dažnai ribojama santykinai aukštos tiesioginės veiklos priežiūra ir atsiskaitymo sistema paremta kontrole.
- duomenimis paremtas strategijos modelis - atsižvelgiama į labiausiai paplitusias naudojamas praktikas. Renkami statistiniai duomenys pagal kuriuos sprendžiama, kuris modelis populiariausias skirtingose srityse.

Pateikti trys modeliai - gana skirtingos įmonių politiką, požiūrį ir santykį su darbuotojais atspindinčios strategijos. Įmonės, kurios siekia veikti moderniai ir kurių žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius turi *Agile* bruožų, vadovautųsi darbdavio-darbuotojo santykio modelio, profesijos strategija. Būtent ši strategija garantuoja lankstumą ir mobilumą tiek darbdaviui, tiek ir darbuotojui, bei abipusį bendradarbiavimą esant poreikiui.

2.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos

Žmogiškųjų išteklių valdymas apima tvarkas ir praktikas, skirtas organizacinės struktūros ir vystymosi, žmogiškųjų išteklių aprūpinimo, apmokymo ir tobulėjimo, veiklos rezultatų vertinimo ir apmokėjimo sritims bei paslaugų, didinančių darbuotojų gerovę, palaikymui. Visos jos yra grįstos tarpusavyje integruotomis žmogiškųjų išteklių strategijomis, derančiomis su bendra verslo strategija (Amstrong, 2014).

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra išskiriamas į du modelius: karjeros ir pozicijos. Didžiausią skirtumą tarp šių modelių sudaro įdarbinimo, karjeros planavimo ir atlygio sistemos praktikos. Karjeros

pagrindu paremtame modelyje svarbiausi sprendimai, susiję su atlygio sistema, karjeros planavimu ir įdarbinimu, yra priimami organizacijos vyresnybei konsultuojantis su profesinėmis sąjungomis. Tuo tarpu pozicija paremtame modelyje daugiau dėmesio skiriama rinkos iniciatyvoms.

Kiti autoriai, tokie kaip Naidu ir Suwastika (2013), žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms apibūdinti naudoja du terminus: bendrosios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos (žr. **5 lentelę**) ir gerosios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos (žr. **6 lentelę**). Autorių tyrime žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos apibrėžiamos kaip darbuotojų valdymo praktika, kuri gali arba motyvuoti, arba demotyvuoti darbuotojus, siekiančius pasiekti organizacinių tikslų (Naidu, Suwastika, 2013). Autoriai iš viso įvardina 16-ą skirtingų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų: žmogiškųjų išteklių planavimas, žmogiškųjų išteklių valdymo informacinė sistema, darbo teisės ir darbo santykių valdymas, įdarbinimas ir atranka, darbo analizė ir darbo vietų kūrimas, darbo kokybės gerinimas, veiklos vertinimas ir valdymas, žmogiškųjų išteklių plėtros planavimas, karjeros planavimas, darbo užmokestis, naudos darbuotojams, pokyčių ir įvairovės valdymas, darbuotojų konsultavimas ir derybos, darbuotojų sveikata ir sauga, tarptautinis žmogiškųjų išteklių valdymas ir žmogiškųjų išteklių efektyvumo įvertinimas. Gerosios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, gali būti bet kurios iš 16-os aukščiau išvardintų praktikų, tačiau jos skiriasi tuo, kad, skirtingai nei bendrosios ŽIV praktikos, kurios gali tiek motyvuoti, tiek demotyvuoti darbuotojus, gerosios praktikos tiesiogiai juos motyvuoja. Panašumas tarp šių praktikų – abiejų praktikų rūšys susijusios su organizacijos darbuotojų valdymu.

5 lentelė. Bendrųjų ŽIV praktikų apibrėžimai (sudaryta Naidu, Suwastika, 2013)

Bendrosios ŽIV praktikos	
Autorius	Apibrėžimas
Huselid (1995)	„Gali paveikti individualaus darbuotojo veiklos rodiklius per įtaką to darbuotojo įgūdžiams ir jo motyvacijai ir per organizacines struktūras, kurios leidžia darbuotojams pagerinti savo darbo procesus.“
Dulebohn ir kt. (1995)	„Jos apima tai kaip organizacijos įgyja ir įdarbina darbo jėgą, o taip pat darbuotojo santykį su organizacija ir jos veiklos rodikliais.“
Laursen ir Foss (2003)	„Apima įvairių komandiniu pagrindu sudarytą organizacinę sąrangą, nuolatinį tobulėjimą (dažnai tiek individualų, tiek komandinį), sprendimų priėmimo ir paskatų decentralizavimą, sistemas darbuotojų pasiūlymų patobulinimams mobilizavimui, bendros praktikos pagrindais sudarytas bendruomenes (angl. <i>quality circles, communities of practice</i>), vidinių žinių sklaidos pabrėžtinumą ir t.t.“

Palyginimui, gerosios ŽIV praktikos ir jų apibrėžimai, tokie, kokius pateikia nagrinėti autoriai, aprašytos **6 lentelėje**.

6 lentelė. Gerųjų ŽIV praktikų apibrėžimai (sudaryta Naidu, Suwastika, 2013)

Gerosios ŽIV praktikos		
Autorius	Praktikos	Apibrėžimas
Huselid (1995)	Aukšto našumo darbo praktikos	„Visapusiškos darbuotojų atrankos ir įdarbinimo procedūros, skatinamasis atlygis, darbo rodiklių valdymo sistemos, įvairiapusis darbuotojų įtraukimas ir mokymas gali pagerinti įmonės esamų ir potencialių darbuotojų žinias, įgūdžius ir gebėjimus, padidinti jų motyvaciją, sumažinti atsakomybės vengimo lygį, pagerinti aukščiausio lygio darbuotojų išlaikomumo rodiklius, tuo pat metu paskatinti prastus darbo rodiklius demonstruojančius darbuotojus palikti kompaniją.“
Delaney ir Huselid (1996)	Progresyvosios ŽIV praktikos	„Personalo komplektavimo, mokymų ir skatinamojo atlygio principų kruopšti atranka didina kompanijos veiklos rodiklių valdymo priemonių skaičių.“
Guthrie (2001)	Aukšto išitraukimo lygio darbo praktikos	„Žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų sistema, sugalvota tam, kad pakeltų darbuotojų įgūdžių lygį, jų motyvaciją, pagerintų informuotumą ir įgalinimą.“
Whitener (2001)	Aukšto įsipareigojimo lygio ŽIV praktikos	„Didina organizacinę veiklos efektyvumą sukuriant tokias sąlygas, kurių dėka darbuotojai itin įsitraukia į kompanijos veiklą ir atkakliai dirba tam, kad pasiektų jos tikslų, kitaip sakant, didina jų įsipareigojimo organizacijai lygį.“
Som (2008)	Inovatyvios ŽIV praktikos	„ŽIV praktikos, tokios kaip ŽI padalinio funkcija, atranka, perkvalifikavimas ir pozicionavimas naujose pareigose, darbo rodiklių vertinimas ir apmokėjimas, kelia organizacijos veiklos rodiklius pokyčių diegimo proceso eigoje.“

Tad, kaip galima pastebėti, moksliniuose šaltiniuose žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų įvardinama daug ir įvairių. Tačiau, veikiant šiuolaikinėms rinkos sąlygoms, privalu atsižvelgti į vis naujus iššūkius ir ieškoti naujų, inovatyvių sprendimo būdų, kurie organizacijai padėtų ne tik išlikti rinkoje, tačiau ir įgyti lyderės pozicijas. Kaip teigia Kianto ir kt. (2017), inovacijos organizacijose visų pirma yra žmonių (t.y. personalo) iššūkis. Kadangi būtent žmonės kuria ir diegia idėjas, inovacijos priklausys nuo efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo. Kaip pastebi autoriai, inovacijos priklausys ir nuo žinių, kompetencijų lygio, nes kiekviena inovacija reiškia naujų žinių, kaip įvesties į ir išvesties iš veiklos proceso, rezultatą. Todėl

žmogiškųjų išteklių valdymą ir žinias reikėtų vertinti kaip pagrindinius įmonių inovacijų skatinimo veiksnius. Žmogiškųjų išteklių valdymą vertinant per žinių ir inovacijų prizmę, Kianto ir kt. (2017) išskyrė 4-ias žiniomis grįstas praktikas: atranka, ugdymas, veiklos vertinimas, atlyginimas. Kiti, mokslinių šaltinių autoriai, Tan ir Nasurdin (2011), atlikę literatūros apžvalgą teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, kurios nuosekliai siejasi su inovacijomis, apima veiklos vertinimą, karjeros valdymą, atlygio sistemą, mokymus ir įdarbinimą (Gupta & Singhal, 1993; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2005; Kydd & Oppenheim, 1990; Laursen & Foss, 2003; Shipton, Fay, West, Patterson, Birdi, 2005).

Mokslinėje literatūroje išskiriamos šios pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos:

- Atranka – naujų darbuotojų atranka (angl. *recruitment*) - tai procesas susidedantis iš darbuotojų paieškos ir įtraukimo į organizacijos veiklą, kuriame vadovaujamosi organizacijos poreikiais. Priklausomai nuo pozicijos, darbuotojų paieškai, atrankai ir pritraukimui skiriamas atitinkamo lygio dėmesys (Amstrong, 2014; Shen ir kt. 2009; Dulebohn ir kt., 1995)
- Ugdymo sistema – dažnai įmonėms svarbu, kad darbuotojai ne tik neprarastų reikalingų įgūdžių (pvz., užsienio kalbos žinių, fizinio pasirengimo, derybų, lyderystės, vadovavimo kompetencijų), tačiau ir nuolat juos tobulintų. Dėl šių priežasčių darbuotojams organizuojami mokymai, seminarai, konferencijos bei taikomos kitos kompetencijų kėlimo priemonės (Marescaux, De Winne, 2012; OECD, 2015; Shen, Chanda, D'Netto, Monga, 2009)
- Atlyginimas – pagrindinis tikslas padėti pritraukti ir išlaikyti tikslinius, reikalingus darbuotojus. Atlygis gali susidėti iš finansinės ir nefinansinės dalių (Som, 2008; Patterson ir Birdi, 2005; Huselid, 1995)
- Vertinimas – darbuotojo gebėjimų ir darbo rezultatų vertinimas suteikia abiejų tipų atsiliepimus: tiek pozityvių, tiek negatyvių išvalgų apie darbuotojo funkcionavimą įmonėje ir sudaro prielaidas diskutuoti apie problemas (Marescaux, De Winne, 2012; Suazo, 2009; Som, 2008).
- Motyvavimas – tai jėga, kuri leidžia nukreipti žmonių elgesį reikiama linkme. Darbuotojai yra motyvuoti, kai tiki, jog dėl jų tam tikrų veiksmų gali būti pasiektas organizacijos tikslas, o pasiekus tikslą jų laukia atlygis, atitinkantis jų poreikius ir norus. Darbuotojų motyvavimas darbdaviui padeda pasiekti įmonės tikslų, o darbuotojui – savųjų (Tan ir Nasurdin, 2011; Ryan ir Deci, 2000; Guthrie, 2001)

- Karjeros valdymas – galimybių suteikimas darbuotojams tobulėti ir siekti karjeros užtikrinant, kad įmonė tam turi visas reikiamas priemones. Karjeros valdymo elementai susideda iš mokymosi ir tobulėjimo galimybių suteikimo, tikslų nustatymo, galimybių ir potencialo vertinimo, karjeros planavimo, darbuotojų pakeičiamumo planavimo (Amstrong, 200; Marescaux ir De Winne, 2012; OECD, 2015; Shen ir kt, 2009)

Apibendrinant, galima teigti, kad šiame skyriuje pateiktas trumpas aprašymas apie tai, kaip keitėsi žmogiškųjų išteklių valdymo samprata laikui bėgant, kartu įvardinant ir pateikiant skirtingus autorių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų apibrėžimus. Remiantis autorių nuomone, buvo pateikti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų aprašymai.

Kadangi tarp aptartų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų dažniausiai pasikartojo 4-ios praktikos: atranka, vertinimas, motyvavimas ir atlyginimas. To pagrindu daroma prielaida, kad šios ŽIV praktikos yra naudojamos dažniausiai. Tai yra klaisikinės praktikos, naudojamos visose organizacijose. Visos įmonės siekdamos užtikrinti sklandų darbą privalo rūpintis naujų darbuotojų paieška, atranka ir įdarbinimu, darbuotojų vertinimu, kas padeda nustatyti atlyginimą ir prisidėti prie motyvavimo. Todėl toliau darbe tyrimo tikslais bus naudojamos šios keturios minėtos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos (atranka, vertinimas, motyvavimas ir atlyginimas).

2.3. *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktikų charakteristikos

Siekiant pabrėžti *Agile* metodologijos naudą žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, šioje darbo dalyje apibūdinama *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, praktikų charakteristikos ir pagrindžiama, kodėl žmogiškųjų išteklių valdymui svarbu neatsilikti nuo naujausių valdymo tendencijų, kartu pateikiant pavyzdžius apie tai, kokiomis savybėmis pasižymi *Agile* metodologijos principus įdiegusios įmonės.

Agile metodologija ar jos filosofija, tam tikri principai, vertybės diegiamos įvairiose srityse, ne tik kuriant produktus, tačiau ir teikiant paslaugas ar organizuojant veiklas. Kadangi žmogiškųjų išteklių valdymas taip pat priklauso nuo aplinkos veiksnių, tokių kaip globalizacija, feminizmas, ekonomika ir kt., tai ir šios srities specialistai turi ieškoti sprendimo būdų, kaip prisitaikyti ir prisidėti prie įmonės tikslų įgyvendinimo.

Ieškant naujų sprendimų svarbu atsižvelgti į organizacijos keliamus tikslus, pagal tai formuluoti strategiją. Kiekvienos organizacijos strategija – skirtinga ir priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio ir keliamų tikslų. Pavyzdžiui, organizacijos, kurios siekia veikti pagal *Agile* principus, reikalauja į veiklą orientuotos perspektyvos, pagrįstos rinkos dinamiškumu, kurią lemia išplėstinė įmonės veikla, globalizacija,

masinis pritaikymas, skaitmenizacija ir naujovės. Todėl klasikiniai strateginiai valdymo metodai, pagrįsti rinkos ir pramonės analize (pvz., rinkodaros auditu, SSGG analize), yra nepakankami dėl jų statinės perspektyvos ir netinkamumo į permainas linkusioms įmonėms (Moran, 2015). Siekiant sėkmingai įgyvendinti pokyčius ir susidoroti su neapibrėžtumu, kuriant organizacijos strategiją svarbu atsižvelgti į organizacinį, emocinį ir intelektualinį organizacijos pagrindą, kuris prisideda prie *Agile* mąstymo ir veikimo būdų.

Romeo (2015) pateikia kelis pavyzdžius, kas svarbu *Agile* principais paremtoje žmogiškųjų išteklių strategijoje:

- visų lygių kompanijos lyderius mokyti būti ugdytojais (angl. *coacher*), o ne vadovais;
- reorganizuoti organizaciją į smulkias, aukšto našumo komandas, kurios pačios nusistato tikslus;
- siekti klientų bendravimo su visomis darbuotojų grupėmis ir supažindinti su kompanijos funkcijomis;
- kurti stiprų visų darbuotojų įsitraukimą palaikant įmonės misiją ir vertybes;
- sistemų kūrimas su daugybe informacijos, pvz., kokie yra mūsų tikslai, kas dirba kuriame projekte, kurie iš jų yra savo sričių ekspertai;
- diegti sistemas, kurios skatintų įsipareigojimą, o ne tik duomenų rinkimą, pvz., bendradarbiavimas, informacijos dalinimasis, projektų valdymas;
- koncentruotis į nuolatinį tobulėjimą ir mokymosi kultūrą visuose lygiuose.

Kadangi XXI a. yra technologijų amžius, kai su kiekvienomis naujomis diegiamomis technologijomis gali negrįžtamai pasikeisti darbo pobūdis, procedūros, bendravimas ir kitos įprastos rutinos, organizacijoms gyvybiškai svarbu įvertinti ir suprasti šių pokyčių įtaką jų veikimui. Lengnick-Hall ir Beck (2011) teigia, kad, siekiant išgyventi dinamiškoje ir konkurencingoje aplinkoje, įmonės turi tobulinti lankstumą ir skatinti naujoves naudodamos savo išteklių bazę. Tai reiškia, kad įmonės, kurios siekia ne tik išlikti, tačiau ir būti konkurencingomis, turi neatsilikti nuo naujovių ne tik technologiniu, tačiau ir valdymo metodų atžvilgiu. Veiksmingų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų įdiegimas užtikrintų pusiausvyrą tarp efektyvumo ir novatoriškumo (Hansen, Güttel, Swart, 2017). Eyholzer (2016) teigia, kad į pokyčius reaguojančios įmonės:

- a) pripažįsta talentą, žinias ir lyderystę kaip priemonę, leidžiančią išlikti konkurencingoms;
- b) priima *Agile* vertybes, principus ir praktikas.

Sherehiy ir kt. (2007) atlikę įmonių, kurios veikia „*agility*“ principu, apžvalgą sudarė savybių reikalingų įmonėms, kurios siekia veikti „*agility*“ principu, sąrašą (žr. **7 lentelę**).

7 lentelė. Pagal „*agility*“ principus veikiančių įmonių charakteristikos (sudaryta Sherehiy ir kt., 2007)

Sritis	Savybės
Integracija	Kartu vykdoma veikla Įmonių integracija Informacija, prieinama darbuotojams
Kompetencija	Įvairios naujos veiklos Verslo praktika, kurią sunku nukopijuoti
Komandos formavimas	Įgalinti asmenys, dirbantys komandose Daugiafunkcinės (angl. <i>cross-functional</i>) komandos Komanda, veikianti už įmonės ribų Decentralizuotas sprendimų priėmimas
Technologija	Technologinis išprusimas Lyderystė technologijų naudojimo srityje Technologinių žinių ir įgūdžių stiprinimas
Pokytis	Nuolatinis tobulinimas Pokyčių kultūra
Partnerystė	Strateginiai santykiai su klientais Glaudus santykis su tiekėjais
Mokymasis	Mokymosi organizacija Daugialypis ir lankstus žmogus Darbuotojų įgūdžių tobulinimas Nuolatinis mokymas ir tobulinimas
Gerovė	Darbuotojų pasitenkinimas

„*Agility*“ savybių turinčios įmonės orientuojasi į komandų formavimą, inovacijų, pokyčių inicijavimą, kompetencijų auginimą kuriant unikalią verslo praktiką ir skatinant nuolatinį mokymąsi bei siekia aukšto darbuotojų pasitenkinimo lygio. Galima pastebėti, kad „*agility*“ principai skatina siekti aukštos produkto kokybės, gerų santykių tiek su klientais, tiek su tiekėjais, orientuojasi į pokyčių kultūrą ir didžiąją dalimi siekia sukurti lanksčią ir tobulėti skatinančią darbo kultūrą.

Lyginant organizacijos valdymą tradiciniu metodu ir *Agile* metodu, matomas akivaizdus skirtumas. *Agile* metodologijos dėka, įmonės valdymas – decentralizuotas, einantis iš apačios į viršų. Toks pobūdis leidžia įgalinti komandos narius imtis iniciatyvų ir veikti savarankiškai (pvz., pasiskirstant užduotis). Ir nors *Agile* metodologijos įdiegimas reikalauja papildomų lėšų, tačiau *Agile* dėka, pagerėja organizacijos paslaugų kokybė, rezultatai ir atsiranda aukštesnis pasitikėjimo lygis (**8 lentelė**).

8 lentelė. Agile ir tradicinio metodo palyginimas (sudaryta Soea, Drechslera, 2017)

Kriterijus	Agile metodas	Tradicinis metodas
Centralizacijos lygis	Iš apačios į viršų Decentralizuota	Iš viršaus į apačią Centralizuota
Technologijų lygis	Atnaujinamas	Atsiliekantis
Kriterijus	Agile metodas	Tradicinis metodas
Suinteresuotųjų šalių įtraukimas	Atviras priėjimas	Uždaras požiūris
Pirmos stadijos kaina	Aukštesnės pradinės investicijos	Žemesnės pradinės investicijos
Višojo pridėtinė vertė:		
Paslaugų kokybė	Aukšta	Vidutinė
Pasiekimų rezultatai	Aukšti	Vidutiniai
Institucijų pasitikėjimas	Iš vidutinio į aukštą	Iš žemo į vidutinį

Žmogiškųjų išteklių skyrius, vertinant pasirengimą ir aptariant galimus veikimo metodus, pradėjo įžvelgti, kur tie patys *Agile* metodai galėtų padėti geriau valdyti žmogiškųjų išteklių veiklos poreikius, ne tik IT. Komandos, atsakingos už personalo paiešką ir atranką, darbuotojų mokymus ir ugdymą, komunikaciją ir darbą su mažomis komandomis bei dideliais tikslais, turi turėti naudos iš *Lean/Agile* nuostatų (Howey, 2016). Žmogiškųjų išteklių tendencijų institutas Jungtinėse Amerikos Valstijose (angl. *HR Trend Institute*) pateikia tradicinio žmogiškųjų išteklių valdymo metodo palyginimą su *Agile* metodu (9 lentelė).

9 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymas tradiciniu ir Agile metodu (sudaryta HR Trend Institute, 2017)

Tradicinis metodas	Agile metodas
Darbuotojas dabartinėje rolėje nepateisina lūkesčių arba siekiant pasiruošti naujai rolei, reikia mokymų	Darbuotojams duodama daugybė galimybių mokytis ir stiprinti savo nepriklausomybę
Tik atsiradus laisvai pozicijai pradeda vykdyti darbuotojų atranka. Atsiradus tinkama kandidatui, talentų atranka uždaroma	Organizacijos investuoja į darbdavio įvaizdį ir vysto santykius su talentais, naudodamiesi įvairiais kanalais, įskaitant ir socialinius
Talentų valdymas „priklauso“ žmogiškųjų išteklių skyriui, kuris talentą atpažįsta, įvertina, plėtoja ir paverčia savo nuosavybe	Žmogiškieji ištekliai palengvina talentų valdymą, įgalinant darbuotojus patiems rūpintis savo vystymusi. Darbuotojai supranta ir patys yra aktyvūs talentų pritraukimo, tobulėjimo ir vystymo dalyviai
Darbai yra atskirti elementai sudėtingoje sistemoje. Darbų reikalavimai susiję su specifinėmis darbo vietos užduotimis	Visi darbai tiesiogiai remia organizacijos misiją ir vertybes ir visi darbuotojai supranta, kaip jų darbo veikla prisideda prie organizacijos kultūros elementų
Didelio masto sistemų tyrinėjimas, išteklių paskirstymas, pritaikomumas gali užtrukti daug mėnesių ar net metų	Mažos iniciatyvos yra valdomos tam tikrų komandų ar verslo vieneto. Grįžtamasis ryšys yra suteikiamas ankstyvoje stadijoje su tikslu spręsti ar iniciatyva turėtų būti plėtojama, ar ribojama

9 lentelės tęsinys

Tradicinis metodas	Agile metodas
Žmogiškųjų išteklių funkcija koncentruojasi ties įrašų rinkimu ir gynyba. Renkami darbuotojų failai, įrašai, stebima, kaip sekasi darbuotojams, kokiomis veiklomis užsiima, kokį progresą vykdo ar su kokiomis problemomis susiduria	Žmogiškųjų išteklių funkcija – užtikrinti, kad darbuotojai patys stiprintų savo motyvaciją ir skatinti bendradarbiavimą. Žmogiškųjų išteklių sėkmė susideda iš išsaugojimo, darbuotojų pasitenkinimo, inovacijų ir organizacijos prestižo bei pasitikėjimo

Pasikeitus poreikiams žmogiškieji ištekliai gali būti iš naujo sumodeliuojami greitai ir lengvai pagal įvairias konfigūracijas. Dinamiškoje aplinkoje labai svarbu nuolat gauti, kurti ir pritaikyti organizacines žinias (Nijssen, Paauwe, 2012). Kitas svarbus aspektas yra tai, kokie žmonės dirba *Agile* įmonėse. *Agile* vertina lanksčius, talentingus, investuojančius į savo pačių tobulėjimą, priimančius grįžtamąjį ryšį, iniciatyvius darbuotojus, kurie esant poreikiui, geba susitvarkyti su pasikeitimais. Meredith ir Francis (2000) *Agile* žmones (darbuotojus) apibūdina įvardindami 4-ias žmogiškųjų išteklių sudėties politikas:

- prisitaikanti struktūra;
- įvairiapusių kompetencijų specialistai;
- lankstūs žmonės, gebantys greitai priimti reikiamus sprendimus;
- nuolatinis mokymasis.

Ne tik įmonėms naudinga įdiegti *Agile* metodologiją dėl lanksčios darbo jėgos, tačiau ir darbuotojams naudinga įgauti darbo patirties tokiose įmonėse. Sėkmingai valdomuose *Agile* projektuose darbuotojai išmoka komunikacijos, atsakomybės, bendradarbiavimo, komandinio darbo įgūdžių (Crowder, Friess, 2015).

Žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti ne apsunkinimas organizacijai, tačiau pagalba siekiant abipusių tikslų. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai taip pat turi ieškoti būdų kaip organizuoti, planuoti žmogiškuosius išteklius, padedant organizacijai sėkmingai veikti. Kaip teigia Hamel (2000), nebeįmanoma organizacijoms tapti geresnėmis – jos turi tapti kitokiomis. *Agile* metodologijos įdiegimas žmogiškųjų išteklių valdyme gali būti sprendimas, suteikiantis naudos tiek pačiai organizacijai, tiek darbuotojams.

Šioje darbo dalyje buvo argumentuojama, kodėl žmogiškųjų išteklių valdymui svarbu neatsilikti nuo naujausių valdymo tendencijų, pateikiant pavyzdžius, kokiomis savybėmis pasižymi *Agile* metodologijos principus įdiegusios įmonės.

Šiame skyriuje pateikiamas aprašymas to, kaip keitėsi žmogiškųjų išteklių valdymo samprata bėgant laikui, kartu įvardinami ir skirtingų autorių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų apibrėžimai. Remiantis skirtingų autorių nuomone, pateikiami žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų aprašymai.

Aptarus žmogiškųjų išteklių strategiją bei toliau ją analizuojant *Agile* aspektu pastebėta, kad moksliniuose šaltiniuose inovatyvios įmonės, veikiančios pagal *Agile* principus, dažnai įvardinamos kaip lanksčios, siekiančios ir skatinančios bendradarbiavimą, lyderystę ir gebančios valdyti pokyčius. Šiais keturiais aspektais ir turi pasižymėti *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategija. Nagrinėjant mokslinius šaltinius pastebėta, jog, vis dėlto, *Agile* principai labiausiai tinkami ir pritaikomi 4-ioms žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoms: darbuotojų atrankai, jų darbo rezultatų ir įgūdžių vertinimui, motyvavimui, darbo atlyginimui. Remiantis minėtais strategijos požymiais ir šiomis keturiomis praktikomis sudarytas toliau darbe taikomas tyrimo modelis.

2.4. *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktikų charakteristikų modelis

Siekiant sudaryti *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktikų charakteristikų modelį, kuriuo galėtų remtis organizacijos, siekiančios sėkmingai veikti dinamiškoje aplinkoje, antroje darbo dalyje buvo atlikta mokslinės literatūros analizė. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo aptarti ir aprašyti *Agile* apibrėžimai, vertybės, principai, praktikos ir charakteristikos. Vėlesnėse dalyse aprašytos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos bei praktikos, jų apibrėžimai ir požymiai. Iš gautų rezultatų galima teigti, kad pagal *Agile* charakteristikas siekiantis veikti žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius turi orientotis į du dedamuosius: strategiją ir praktikas. Pagal tai sudarytas tyrimo modelis, susidedantis iš koncepcinės ir operacionalizuotos dalių. Koncepcinę dalį sudaro *Agile* ŽIV strategija ir jos ribose toliau vyraujančios *Agile* ŽIV praktikos (žr. **2 pav.**).



2 pav. *Koncepcinis tyrimo modelis (sudarytas autoriaus)*

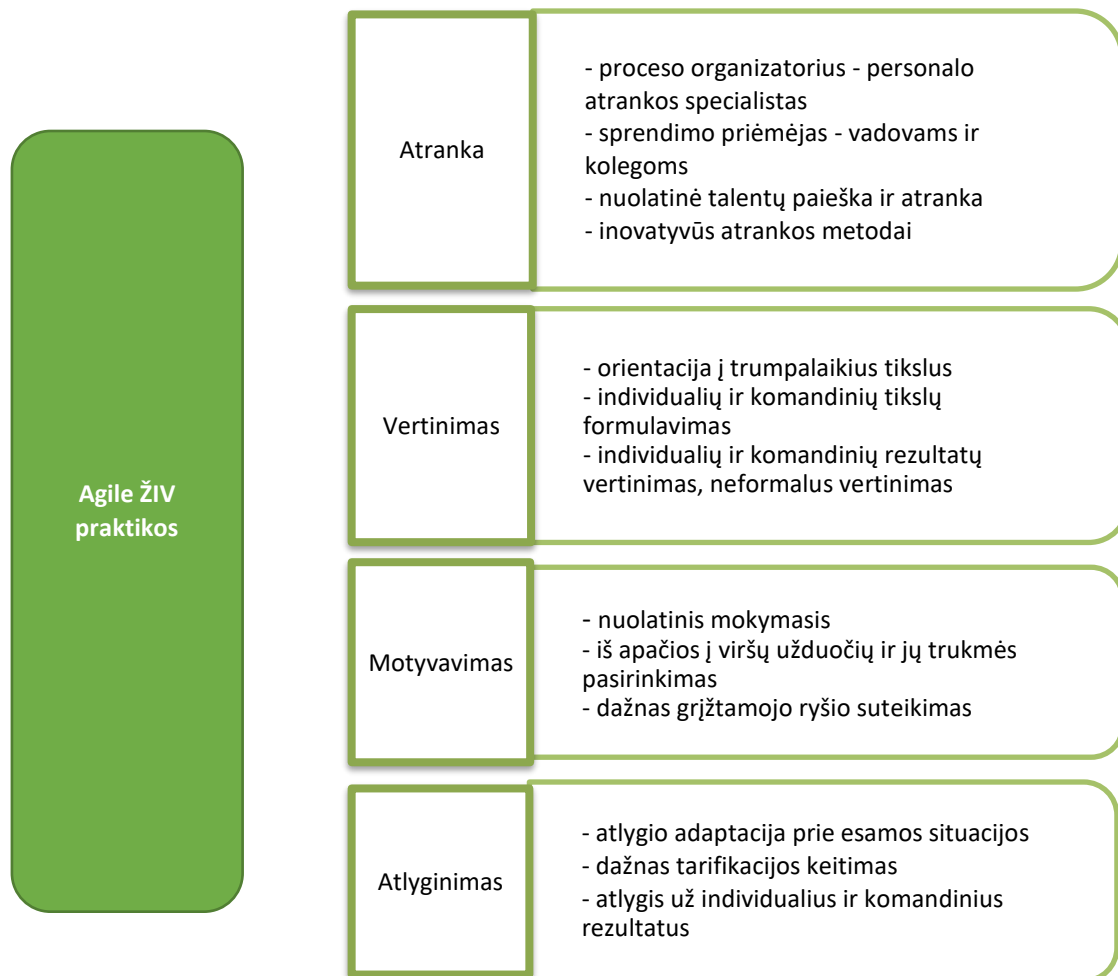
Aptarus žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas bei praktikas, pritaikius *Agile* pastebėta, kad pagal *Agile* veikianti žmogiškųjų išteklių valdymo strategija susideda iš tokių charakteristikų, kaip bendradarbiavimas, pokyčių valdymas, lankstumas, lyderystė (žr. **3 pav.**). Bendradarbiavimas *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje reiškia darbą grupėse, grupinį sprendimų priėmimą, tuo pačiu ir grupinę atsakomybę bei daugiakryptę komunikaciją. Pokyčių valdymas susideda iš veiklos ir strategijos stebėsenos, iniciatyvų atsiradimo krypties iš apačios į viršų, pokyčių inicijavimo, kai siekiama ne tik prisitaikyti prie pokyčių, tačiau ir patiems juos kurti ir inicijuoti. Lankstumas susideda iš tokių charakteristikų kaip adaptacija prie pasikeitusių išorinių sąlygų, orientacija į inovacijas, dinamiškas procesų rezultatų vertinimas ir dažnas grįžtamojo ryšio teikimas. Šiame kontekste, lyderystė – tai nuolatinis talentų atpažinimas, vykdoma lyderių ugdymo programa ir vystomas požiūris, jog visų lygių vadovai turėtų būti lyderiais ir elgtis kaip elgiasi ugdytojai, t.y., padėti kitiems pasiekti aukščiausių rezultatų ir nuolat augti asmeninėje profesinėje srityje.



3 pav. Agile žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos modelis (sudarytas autoriaus)

Nors žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų yra gana nemažai, tačiau dėl *Agile* charakteristikų specifiškumo, pasirinktos ir toliau tyrimui naudojamos 4-ios praktikos: atranka, vertinimas, motyvavimas ir atlyginimas. Tai yra 4-ios pagrindinės ir svarbiausios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, naudojamos visose įmonėse, kuriose veikia personalo valdymo skyrius. Kiekviena praktika turi įvardintas savo charakteristikas, paremtas *Agile* principais, pagal tai sudarytas *Agile* ŽIV praktikų modelio dalis (žr. **4 pav.**).

Šiame modelyje atranka susideda iš požiūrio, jog personalo atrankos specialisto pagrindinė funkcija – proceso organizavimas, tuo tarpu sprendimų priėmimas atiduodamas vadovams ir kolegoms, naudojami inovatyvūs atrankos metodai, o atsiradus tinkamam kandidatui (talentui), net jei ir nėra laisvos pozicijos, kandidatas yra priimamas ir integruojamas į įmonę. Vertinant darbuotojus, vyrauja orientacija į trumpalaikius tikslus, gali būti dažnas ir neformalus vertinimas. Kadangi gali būti formuluojami individualūs ir komandiniai tiksliai, tad ir vertinimas, vadovaujantis *Agile*, vyrauja tiek individualių, tiek ir komandinių rezultatų. Motyvavimas vyksta nuolat skatinant mokytis ir suteikiant tam galimybes, leidžiant patiems darbuotojams pasirinkti užduotis ir jų atlikimo trukmę, vadovams teikiant paramą ir dažną grįžtamąjį ryšį, kad darbuotojai galėtų pamatyti savo klaidas, iš jų mokytis ir tuo pačiu nuolat tobulėti. Tuo tarpu atlyginimas turėtų būti adaptuojamas prie esamos situacijos, priklausantis nuo individualių ir komandinių veiklos rezultatų, dažnai keičiant tarifkaciją. Be to, atlyginimo mokėjimo sistema - situatyvinė, o premijos – suasmenintos.



4 pav. Agile ŽIV praktikos (sudaryta autoriaus)

Šiame skyriuje aptarti pagal *Agile* charakteristikas veikti siekiančio žmogiškųjų išteklių valdymo skyriaus dedamieji: strategija ir praktikos. Pagal tai tyrimo modelis suskaidytas į dvi dalis: koncepcinę ir operacionalizuotą. Koncepcinę modelio dalį sudaro ŽIV strategija ir praktikos, o operacionalizuotą – detalizuotos strategijos ir praktikų charakteristikos su požymiais.

Toliau darbe bus aptariamas kokybinis tyrimas, atliktas remiantis koncepciniu ir operacionalizuotu modeliu.

3. AGILE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO STRATEGIJOS IR PRAKTIKŲ CHARAKTERISTIKŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Žmogiškųjų išteklių valdymas turėtų veikti kaip pagalba organizacijai, prisidedant prie organizacijos sėkmingo veikimo ir konkurencingumo didinimo rinkoje. Dėl to, žmogiškųjų išteklių valdymo principai turi lygiagrečiai su organizacijos valdymo ir veikimo principais tobulėti ir būti kuo geriau prisitaikiusiais nenuspėjamoje rinkoje. Šiuo atveju, *Agile* charakteristikų pritaikymas žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje ir praktikose gali būti tinkamas sprendimo būdas. Siekiant nustatyti, *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktikų charakteristikas, svarbu atlikti tinkamą tyrimą. Šio tyrimo pagalba bus įvertinta kokios *Agile* charakteristikos pasireiškia žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje ir praktikose.

3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodas

Tyrimo tikslas – įvertinti *Agile* ŽIV strategijos ir praktikų charakteristikas.

Tyrimo uždaviniai:

1. pagrįsti ir parengti tyrimo metodiką;
2. ištirti organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje ir praktikose vyraujančias *Agile* charakteristikas;
3. nustatyti organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje ir praktikose vyraujančias *Agile* charakteristikas.

Tyrimo metodas. Siekiant įgyvendinti tyrime išsikeltą tikslą svarbu pasirinkti tinkamą tyrimo metodą. Šiuo atveju, tyrimui atlikti naudojamas kokybinis giluminis interviu. Kaip teigia Maxwell ir Reybold (2015), kokybinis tyrimas turi keturias ypatybes: padeda suprasti tyrime dalyvaujančių dalyvių reikšmę; tiria konkrečių aplinkybių, kuriose egzistuoja individai ar veiklos, įtaką tiriamiesiems; padeda išsiaiškinti procesus, kurie lemia veiksmų, įtakojančių tiriamuosius, atsiradimą; įtraukia ir tyrėjo subjektyvumą. Turint tikslą ištirti ir nustatyti *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktikų charakteristikas, kokybinio tyrimo naudojimas padės identifikuoti tyrime dalyvaujančių dalyvių reikšmes ir ištirti konkrečias aplinkybes (šiuo atveju, praktikas), kuriose veikia *Agile* charakteristikos bei nustatyti, kurios būtent iš tų charakteristikų pasireiškia strategijoje ir kuriose ŽIV praktikose.

Kokybinis tyrimas turi ne vieną realizavimo metodą, tačiau šiam tyrimui atlikti pasitelkiamas giluminio interviu metodas. Kaip teigia Guest ir kt. (2013), geriausiai žinomi trijų rūšių giluminio interviu

tipai: nestruktūruotas, pusiau struktūruotas ir struktūruotas interviu. Šiam tyrimui atlikti pasirinktas pusiau sruktūrizuotas interviu, įvertinus, kad tyrimo tema yra žinoma, specifinė ir gana konkreti.

Kaip pastebi Cook (2015), giluminiai interviu dažnai laikomi pusiau struktūruotais interviu, nes tyrėjas išlaiko dalį turinio ir krypties kontrolės, tuo tarpu, tyrimo dalyviai turi galimybę detalizuoti aptariamą klausimą arba nukrypti į naujas, tačiau susijusias temas. Tiriantysis taip pat turi daugiau laisvės interviu metu ir, siekiant išgirsti detalesnius atsakymus tyrimui aktualia tema, gali užduoti papildomus klausimus atsižvelgiant į respondento ankstesnius atsakymus. Tokiu būdu tyrėjas turi puikias galimybes pasitikslinti, paklausti konkrečiau tada, kai reikia gilesnės (tikslesnės, priežastinės) informacijos, neišeinant iš numatytos temos ribų.

Kitas šio pasirinkimo privalumas susijęs su duomenų sisteminimu. Atliekant pusiau struktūruoto interviu duomenų analizę, duomenų apdorojimas yra ir patogesnis, leidžiantis gauti konkretesnes išvadas, ir mažiau subjektyvus nei visai nestruktūruotas interviu.

Tyrimo instrumentas. Tyrimui atlikti naudojamas giluminis, pusiau struktūruotas interviu su iš anksto paruoštais, kryptį nustatančiais ir temą išlaikančiais klausimais. Iš viso klausimų – 39. Klausimai susideda iš dviejų pagrindinių dalių: *Agile* ŽIV strategijos ir *Agile* ŽIV praktikų charakteristikų. ŽIV strategijos charakteristikų analizei skirti klausimai pateikti **10 lentelėje**.

10 lentelė. *Pusiau struktūruoto interviu ŽIV strategijos charakteristikų klausimai (sudaryta autoriaus)*

Agile ŽIV strategijos charakteristikos	Charakteristikų požymiai	Klausimai
Bendradarbiavimas	darbas grupėse	1. Papasakokite, kaip Jūsų skyriuje organizuojamas darbas?
	grupinis sprendimų priėmimas	2. Kaip pas Jus priimami sprendimai? Ar individualiai ar grupėse?
	grupinė atsakomybė	3. Kaip dalinatės atsakomybe?
	daugiakryptė komunikacija	4. Kaip Jūs komunikujete tarpusavyje?
Pokyčių valdymas	veiklos ir strategijos monitoringas	5. Kaip dažnai peržiūrite savo veiklą ir kaip reaguojate po monitoringo?
	iniciatyvos iš apačios į viršų	6. Kaip pas Jus teikiamos iniciatyvos? 7. Kas dažniausiai jas teikia?
	pokyčių inicijavimas	8. Kaip dažniau elgiatės, ar adaptuojatės prie vykstančių pokyčių, ar patys juos inicijuojate, kodėl?

10 lentelės tęsinys

Lankstumas	adaptacija prie pasikeitusių išorinių sąlygų	9. Kaip reaguojate į pasikeitusias išorines sąlygas?
	orientacija į inovacijas	10. Koks Jūsų požiūris į inovacijas? 11. Kaip tai pritaikoma kasdieninėje veikloje?
	dinamiškas procesų rezultatų vertinimas ir grįžtamojo ryšio suteikimas	12. Kaip ir kaip dažnai vertinate veiklos rezultatus? 13. Kaip dažnai suteikiate ar sulaukiate grįžtamojo ryšio?
Lyderystė	talentų atpažinimas	14. Kokią rolę talentai vaidina Jūsų organizacijoje? 15. Kaip vertinamas jų indėlis?
	lyderių ugdymo programa	16. Kaip ugdote lyderius?
	visų lygių vadovai - lyderiai – treneriai	17. Kokiuose lygiuose Jums svarbu turėti lyderių? 18. Kaip jie turėtų elgtis, kokia jų rolė?

11 lentelėje pateikti ŽIV praktikų charakteristikų analizei skirti klausimai.

11 lentelė. *Pusiau struktūruoto interviu ŽIV praktikų charakteristikų klausimai (sudaryta autoriaus)*

Agile ŽIV praktikų charakteristikos	Charakteristikų požymiai	Klausimai
Atranka	proceso organizatorius - personalo atrankos specialistas	1. Kaip vyksta atrankos procesas? 2. Už kokius procesus atsakingas personalo atrankų specialistas? 3. Kas dar įtraukiami į personalo atrankų procesą?
	sprendimo priėmėjas - vadovams ir kolegoms	4. Kas priima galutinį sprendimą dėl kandidato tinkamumo?
	nuolatinė talentų paieška ir atranka	5. Kaip dažnai vykdate naujų darbuotojų paiešką?
	inovatyvūs atrankos metodai	6. Kokius atrankos metodus naudojate?
	situatyvinis sprendimų priėmimas	7. Ar sprendimų priėmimo tvarka pas Jus yra numatyta, ar reglamentuota?

11 lentelės tęsinys

Vertinimas	orientacija į trumpalaikius tikslus	8. Kuriam laikotarpiui nustatote tikslus, kuriuos vertinate?
	individualių ir komandinių tikslų formulavimas	9. Kaip formuluojate tikslus ir į kokius tikslus orientuojatės?
	individualių ir komandinių rezultatų vertinimas	10. Kokie darbo rezultatai vertinami: individualūs ar komandiniai?
	neformalus vertinimas	11. Kokius vertinimus darbuotojai gauna?
Motyvavimas	nuolatinis mokymasis	12. Kokia pas Jus mokymų sistema?
	iš apačios į viršų užduočių ir jų trukmės pasirinkimas	13. Kaip atrodo užduočių skirstymas/ skyrimas darbuotojams? 14. Kokia procedūra vykdoma, skirstant darbuotojams užduotis?
	dažnas grįžtamąmojo ryšio suteikimas	15. Kaip dažnai darbuotojams suteikiamas grįžtamasis ryšys?
	vadovų parama	16. Kokios paramos ir kokia forma darbuotojai sulaukia iš vadovų?
Atlyginimas	atlygio adaptacija prie esamos situacijos	17. Kokiais atvejais keičiamas darbuotojų atlyginimas?
	dažnas tarififikacijos keitimas	18. Kaip dažnai keičiasi darbuotojų atlyginimas? 19. Ir nuo ko tai priklauso?
	atlygis už individualius ir komandinius rezultatus	20. Nuo kokių rezultatų priklauso darbuotojų atlyginimas?
	suasmeninta premijų sistema	21. Kokia pas Jus premijų sistema?

Interviu metu naudojami bendriniai klausimai, siekiant išsamių respondentų atsakymų, tačiau, atsiradus poreikiui, naudojami ir patikslinamieji klausimai.

3.2. Tyrimo duomenų rinkimas, analizės metodai ir duomenų žymėjimo reikšmės

Tyrimui atlikti pasirinktos organizacijos, kurios atitiko išsikeltus tyrimo požymius. Atsižvelgiant į tai, kokia informacija yra reikalinga tyrimui ir kokios organizacijos gali prisidėti prie tikslesnių tyrimo rezultatų, tiriamos organizacijos parinktos pagal šiuos kriterijus:

- veiklos sritis – gamyba/logistika/prekyba;
- organizacijos amžius – Lietuvoje veikianti ne mažiau nei 5 m.;
- organizacijos dydis – vidutinio ir didelio dydžio įmonės;
- personalo skyrius – įmonėje veikia už personalo valdymą atsakingi asmenys.

Remiantis šiais pagrindiniais penkiais kriterijais, buvo pasirinktos šešios organizacijos, kurių požymiai pateikti **12 lentelėje**.

12 lentelė. Tyrime dalyvavusių organizacijų požymiai

Organizacija	Veiklos sritis	Darbuotojų sk.	Org. amžius, m.
A	Gamyba	318	12
B	Logistika	103	13
C	Prekyba	651	26
D	Gamyba	733	17
E	Prekyba	774	5
F	Gamyba	3274	23

Iš pasirinktų šešių įmonių, pagal Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymo 4-ojo straipsnio nuostatas, kuriose įvardinti organizacijų dydžių skirstymo kriterijai, kokybiniame tyrime dalyvavo 1-a vidutinio dydžio įmonė (kai vidutinis metinis darbuotojų skaičius pagal sąrašą per ataskaitinius finansinius metus – 50-250 darbuotojų) ir 5-ios didelės įmonės (vidutinis metinis darbuotojų skaičius pagal sąrašą per ataskaitinius finansinius metus >250).

Skirstant įmones pagal veiklos sritis: 3 – gamybos įmonės, 2-i – prekybos ir 1-a – logistikos. Organizacijų amžius, skaičiuojamas nuo veiklos Lietuvoje pradžios, varijuoja nuo 5-erių metų iki 26-erių metų.

Atlikti šeši giluminiai pusiau struktūruoti interviu su respondentais, kurie toje įmonėje veikia kaip personalo atstovai: personalo skyriaus vadovas ar personalo atrankų specialistas. Kadangi, informacijos apie *Agile* metodologijos taikymą Lietuvos organizacijų veikloje, o ypač žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje ir praktikose, beveik nėra, galima teigti, kad tai nauja tema, dar plačiai neištirta ir neaprašyta. Todėl nustatyta, kad šešių įmonių, atrinktų pagal dydžio, veiklos pobūdžio ir veikimo Lietuvoje amžiaus bruožus duomenų pakanka tyrimo įgyvendinimo ir tikslo pasiekimui.

Tyrimo laikotarpis – 2018 m. kovo mėn. II-a pusė ir balandžio mėnesio I-a savaitė (žr. **13 lentelę**). Su respondentais interviu laikas buvo suderintas iš anksto, atsižvelgiant į jiems patogų laiką ir vietą. Prieš pradėdant interviu buvo atliktas 10–15 min. instruktažas apie *Agile*. Instruktažo metu respondentai supažindinti su pagrindinėmis *Agile* sąvokomis, principais, trumpai pristatyti tradicinio ir *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų skirtumai. Po instruktažo buvo pradėtas interviu, kuris truko nuo 40-ies min. iki 1-os val. Interviu metu, gavus respondentų sutikimą, buvo naudojamas diktofonas. Po interviu, klausantis įrašo buvo surašyti transkriptai, kurių pagalba interviu medžiaga buvo analizuojama ir sisteminama.

13 lentelė. *Interviu atlikimo data ir laikas pagal respondentus*

Organizacija	Instruktavimo laikas	Interviu laikas	Interviu data
A	15 min.	43 min.	2018-03-23
B	12 min.	51 min.	2018-03-24
C	10 min.	41 min.	2018-03-27
D	11 min.	45 min.	2018-03-27
E	11 min.	1 val.	2018-04-03
F	10 min.	55 min.	2018-04-05

Interviu dalyvavusių respondentų kalba, cituojant ar pateikiant interviu transkriptus, netaisyta.

Siekiant įvertinti, kurios *Agile* ŽIV charakteristikos pasireiškia tyrime dalyvavusių organizacijų veikloje, svarbu susisteminti respondentų pateiktą informaciją. Šiuo tikslu, 4-oje darbo dalyje, pateikiant apibendrintą informaciją, bus pateikiama lentelė, kurioje prie kiekvieno *Agile* požymio ir įmonės, bus atitinkamas žymėjimas (žr. **14 lentelę**). Jei apklausus respondentus, bus nustatyta, kad *Agile* charakteristikos požymiai pasireiškia tyrime dalyvavusioje įmonėje, prie jos bus žymima „+“, jei *Agile* požymis įmonėje nebus aptiktas, prie tos įmonės ir *Agile* požymio bus žymimas „-“.

Vizualiai tokios informacijos susisteminimas bus žymimas ir spalvomis. Priklausomai keliose iš šešių, tyrime dalyvavusių, įmonių ir kiek jose identifikuota *Agile* charakteristikos požymių, kiekvienas *Agile* charakteristikos požymio laukelis bus nuspalvintas atitinkama spalva (žr. **14 lentelę**). Jei po kokybinio tyrimo *Agile* charakteristikos požymiai identifikuoti penkiose ar šešiose organizacijose – tamsiai žalia spalva, jei keturiose ar trijose organizacijose – šviesiai žalia spalva. Jei visose šešiose įmonėse rasti tik du *Agile* charakteristikos požymiai, pasirinkta šviesiai raudona spalva, o jei rastas tik vienas arba požymių nerasta visai – tamsiai raudona spalva.

14 lentelė. Tyrime gautų atsakymų apibendrintas žymėjimas ir reikšmės

Reikšmė	Žymėjimas
Aptikta tyrime dalyvavusių organizacijų veikloje	+
Neaptikta tyrime dalyvavusių organizacijų veikloje	-
<i>Agile</i> charakteristikos požymių aptikta 5-6 įmonėse	Tamsiai žalia spalva
<i>Agile</i> charakteristikos požymių aptikta 4-3 įmonėse	Šviesiai žalia spalva
<i>Agile</i> charakteristikos požymių aptikta 2 įmonėse	Šviesiai raudona spalva
<i>Agile</i> charakteristikos požymių aptikta 0-1 įmonėje	Tamsiai raudona spalva

Spalvų žymėjimas taip pat taikomas ir apibendrinus tyrimo rezultatus 4-os dalies pabaigoje. Apibendrinant tyrimo rezultatus, svarbu įvertinti, kiek *Agile* charakteristikų nustatyta tyrime dalyvavusių įmonių strategijoje ir praktikose. Kadangi, kiekviena *Agile* charakteristika turi skirtingą nustatytų požymių skaičių (nuo 18-os iki 30-ies), kurios buvo tiriamos šešiose skirtingose įmonėse, tad, siekiant pateikti susistemintą informaciją, pasitelkiama procentinė išraiška ir atitinkamas žymėjimas spalvomis (žr. **15 lentelę**). Suskaičiavus kiek kiekvienos charakteristikos požymių identifikuota apklausus šešių įmonių personalo skyriaus atstovus, skaičiuojama procentinė išraiška, pasitelkiant bendrą iš anksto nustatytų požymių skaičių. Pavyzdžiui, jei *Agile* ŽIV strategijos bendradarbiavimo charakteristiką sudaro 4 požymiai, o apklaustos įmonės – 6-ios, reiškia, kad bendras žymėjimų skaičius sudarys 24 (6x4). Tačiau, ne visose įmonėse ir ne visi požymiai gali būti identifikuoti, todėl vertinimo metu pasitelkiama procentinė išraiška, kuri parodo, kiek procentų kurios charakteristikos pasireiškė vertinant visose tyrime dalyvavusiose įmonėse, bendrai. Jei *Agile* charakteristikos požymių tyrime dalyvavusiose įmonėse identifikuota 70% ar daugiau, pasirinktas *Agile* charakteristikos laukelio žymėjimas tamsiai žalia spalva, jei identifikuota daugiau nei 50% – šviesiai žalia, jei mažiau nei 50% – šviesiai raudona ir jei mažiau nei 30% – tamsiai raudona spalva.

15 lentelė. Apibendrintų tyrimo rezultatų žymėjimas *Agile* charakteristikų atžvilgiu

Reikšmė	Žymėjimas
<i>Agile</i> charakteristikos požymių, tyrime dalyvavusiose įmonėse, identifikuota >70%	Tamsiai žalia spalva

15 lentelės tęsinys

Reikšmė	Žymėjimas
<i>Agile</i> charakteristikos požymių, tyrime dalyvavusiose įmonėse, identifikuota >50%	Šviesiai žalia spalva
<i>Agile</i> charakteristikos požymių, tyrime dalyvavusiose įmonėse, identifikuota <50%	Šviesiai raudona spalva
<i>Agile</i> charakteristikos požymių, tyrime dalyvavusiose įmonėse, identifikuota <30%	Tamsiai raudona spalva

Šis skyrius buvo padalintas į du poskyrius. Viename iš jų buvo įvardinti baigiamojo darbo tyrimo tikslas, išsikelti uždaviniai, taip pat aprašytas pasirinktas tyrimo metodas ir instrumentas. Antrame poskyryje, aprašytas tyrimo duomenų rinkimas, analizės metodai ir duomenų žymėjimo reikšmės.

Ketvirtoje dalyje bus aprašomi kokybinio giluminio tyrimo rezultatai. Aprašant rezultatus bus naudojamos respondentų atsakymų citatos, o kiekvieno poskyrio pabaigoje bus pateikti apibendrinti tyrime dalyvavusių įmonių atsakymų rezultatai.

4. AGILE ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO STRATEGIJOS IR PRAKTIKŲ CHARAKTERISTIKŲ TYRIMO REZULTATAI IR MOKSLINĖ DISKUSIJA

Ankstesnėse darbo dalyse pateikta moksliniais šaltiniais pagrįsta teorija apie *Agile* naudą ir pritaikymo galimybes žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje ir praktikose. Kadangi iki šiol *Agile* charakteristikos žmogiškųjų išteklių valdymo srityje dar mažai aprašytos, šiuo darbu siekiama nustatyti organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikose vyraujančias *Agile* charakteristikas ir identifikuoti sąsajas tarp žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos, praktikų ir *Agile* charakteristikų. Šiuo tikslu buvo atlikti šeši kokybiniai giluminiai interviu su šešių skirtingų organizacijų personalo skyriaus atstovais.

Toliau darbe bus aprašomi kokybinių giluminių interviu rezultatai pirmiausiai aptariant *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos charakteristikas, o vėlesniame skyriuje – *Agile* ŽIV praktikų charakteristikas. Darbe cituojamos tik esminės interviu dalys, kurios padėjo įvertinti *Agile* ŽIV strategijos ir praktikų charakteristikas. Visų atliktų interviu pilnas turinys pateiktas prie šio darbo pridėdame **1 priede** – atliktų interviu transkripcijose.

4.1. *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos charakteristikų tyrimo rezultatai

Teorinėje darbo dalyje aptarta *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategija ir jos bruožai. Siekiant iširti ir nustatyti organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos vyraujančias *Agile* charakteristikas, darbe toliau bus aptarti kokybinio giluminio interviu rezultatai vertinant kiekvienos ŽIV strategijos charakteristikos rezultatus tyrime dalyvavusiose organizacijose.

4.1.1. Bendradarbiavimas

Kokybinio tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti kaip žmogiškųjų išteklių valdymo skyriuje organizuojamas darbas, kaip priimami sprendimai, kokia vyrauja atsakomybė ir kokia komunikacija.

Atlikus pusiau struktūruotą interviu galima pastebėti, kad, vis dėlto, ne visi mokslinėje literatūroje aprašyti *Agile* požymiai identifikuoti tyrime dalyvavusių įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo skyriuose (žr. **16 lentelę**). Darbas grupėse ir grupinė atsakomybė būdingi tik keliems iš apklaustų įmonių ŽIV skyrių. Tačiau panašu, kad personalo skyriaus atstovai prieš priimant sprendimus yra linkę pasitarti, padiskutuoti, o diskusijoms ir pokalbiams kiekvieno durys kiekvienam yra atviros.

16 lentelė. Agile ŽIV strategijos bendradarbiavimo char. požymiai tirtose organizacijose

Bendradarbiavimo požymiai:	A	B	C	D	E	F
darbas grupėse	+	+	-	-	-	-
grupinis sprendimų priėmimas	-	-	+	+	+	+
grupinė atsakomybė	-	-	-	+	-	-
daugiakryptė komunikacija	+	+	+	+	+	+

Remiantis moksliniais šaltiniais, Agile paremtas darbas turėtų vykti grupėse. Vis dėlto, atlikus kokybinį tyrimą, organizacijose tyrimo požymių aptikta nedaug. Iš šešių įmonių apklaustų žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų, tik du papasakojo, kad dirba grupėse:

„Tad yra tokios komandos ir dažniausiai projektai vyksta tų komandų viduje.“; „Tai jei konkrečiai ateina kažkoks darbas, pvz. tyrimas arba nauja recruitment ir attraction strategija, tada būna susirinkimai grupėse iš visų šalių <...> ir atsiranda veiksmų planai pagal šalis ir tada ir paskiriamas, kas atsakingas, ir taip ir vystosi toliau. Ir tada jau būna be vadovų įsikišimo,....“

Likusių keturių įmonių ŽIV skyriuje darbai vykdomi individualiai:

„Žmonės daro darbą savarankiškai iki tam tikro lygio, kur reikia aukštesnės kompetencijos žmogaus įsikišimo.“; „Žmonės dirba savarankiškai, iki atsiranda aukštesnės kompetencijos klausimas, kur reikia išspręsti.“; „Darbą pas mus daugiau organizuoja pats savarankiškai.“; „Personalo vadovė labiau strateginiu lygmeniu dirba. <...> Jeigu, tai yra darbininkų klasės atrankos, tai čia jau mano atsakomybė automatiškai <...> O asistentę turim, tai tokiam daugiau techniniam darbui...“

Nors dažniau buvo nustatyta, kad darbai vykdomi savarankiškai, visgi pastebėta, kad visų apklaustų įmonių žmoniškųjų išteklių valdymo skyriuose nariai renkasi į susirinkimus, komandas, dalinasi mintimis,

diskutuoja ir tik tada priima sprendimus, kuriais vėliau vadovaujasi. Tad apklaustose įmonėse sprendimai, daugiau mažiau, priimami grupėse:

„Kartais vadovai mėgsta tartis su savo grupėmis, o kartais jie nusprendžia patys. Tai, šiaip, sakyčiau, toks 50/50, nes arba sprendžia vadovai, arba grupėse.“; „Labai priklauso nuo darbo, visokių būna.“; „Daugiau mažiau grupėse. <...> Jei tai yra sprendimas, kuris liečia kitus žmones, tai stengiamės įtraukti daugiau žmonių, kurie apie tai nuspręstų.“; „Daugiau grupėse, nes čia yra management‘as...“; „...tada visos kartu grupėj apsitariam, kiek tai yra realu, pamąstom už ir prieš ir tada priimam sprendimus.“; „Nėra, kad vienas kažkas priimtų sprendimą. Susirenka komanda, kuri susijusi tuo klausimu ir diskusijos būdu priimamas kažkoks tai bendras sprendimas.“

Atlikus kokybinį tyrimą, pastebėta, kad personalo skyriaus atstovai mėgsta tartis tarpusavyje, tačiau priėmus sprendimus, toliau dirba savarankiškai ir taip pat kiekvienas už savo darbus atsako individualiai. Tik vienoje organizacijoje labiau vyrauja grupinė atsakomybė:

„Mes, turbūt, labiau praktikuojam bendrą.“

Kitos įmonės atstovė teigė, kad kažkiek grupinės atsakomybės apraiškų yra, tačiau dažniau vyrauja individuali:

„Kas parodo iniciatyvą, to ir atsakomybė - 90 proc. <...> Būna ir grupinės atsakomybės, projektas - vadovų klubas, jei organizuoja dviese, tai grupinė atsakomybė.“

Vis dėlto, likusių keturių įmonių personalo skyrių atstovai teigė, kad jų skyriuose praktikuojama arba asmeninė darbuotojo atsakomybė už jo darbo rezultatus, arba atsakomybę prisiima vadovai:

„Už galutinį rezultatą atsakingi būna vadovai“; „Atsakomybė dažniau būna asmeninė, bet yra vadovai, kurie, tiesiog, už visus prisiima atsakomybę,...“; „...esam pasiskirstę, kas už ką atsakingas, tai taip ir yra padalinamos, pagal kompetenciją.“; „Pas mus būna apibendrinimas: to susirinkimo metu buvo nutarta tas ir tas, toliau už šitą projektą atsakingas tas ir tas.“

Vertinant komunikaciją, visų įmonių ŽIV skyriai naudoja įvairiausius komunikacijos kanalus. Komunikacijos kanalai gali būti tradiciniai: gyvas bendravimas (angl. *face-to-face*), elektroniniai laiškai, skambučiai ir inovatyvūs: programėlės *Skype (for Business)*, *Yammer*, *Microsoft Teams*, socialiniai tinklai – *Facebook*. Visose įmonėse aptikta daugiakryptės komunikacijos požymių. Nėra jokių apribojimų, kokio lygio darbuotojas į kokio lygio kitą darbuotoją gali kreiptis. Tai, kad net ir žemiausio lygio specialistas gali kreiptis nors ir į generalinį direktorių parodo, kad įmonė yra šiuolaikiška ir vadovaujasi, taip vadinama, „*open door*“ (liet. k. atvirų durų) politika:

„Specialistai bendrauja su specialistais, specialistai - su vadovais, vadovai su vadovais, labai miškuotai.“; „Jei nori pasikreipti gali ir kasininkas į generalinį.“; „...lygiai ta pati gamybos darbuotoja, kuri šalia savęs turi skyriaus vadovą, gali lygiai, taip pat, į jį kreiptis ir ji tą padaro.“; „Pas direktorę visi ateina, pašnekėt, kaip ten jiems, kas gerai ar negerai, tai bendrauja visi su visais.“; „O šiaip pas mus niekada nėra to, kad specialistas turi perduoti savo klausimą vadovui, visi bendrauja labai lygiai, visada gauna atsakymą, patarimą, pagalbą ir pan.“; „Pas mus, kaip sakoma, durys visada atviros. Ir darbininkas, atėjęs iš gamyklos visada gali nueiti pas direktorių į kabinetą pasikalbėti ir tikrai yra sutinkamas atvira širdim.“

Taigi, apibendrinant vieną iš žmogiškųjų išteklių valdymo skyriaus strategijos charakteristikų – bendradarbiavimą, galima teigti, kad kai kuriose įmonėse buvo pastebėti gana ryškūs šiai charakteristikai būdingi *Agile* požymiai, pvz., sprendimų priėmimo procese, komunikacijoje (žr. **16 lentelę**). Vis dėlto, analizuojant tyrime dalyvavusių įmonių ŽIV skyrių darbą, pastebėta, kad darbai retai kada organizuojami grupėse ir kad dažniau vyrauja individuali atsakomybė.

4.1.2. Pokyčių valdymas

Pokyčių valdymas – viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos charakteristikų, kuri, taip pat aktuali šiuolaikiškoms įmonėms, siekiančioms ne tik adaptuotis prie greitai besikeičiančių išorinių sąlygų, tačiau ir patiems priimti inovatyvius sprendimus, kurti pokyčius. Tad galima teigti, kad *Agile* požymių turintis ir žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius, kuriantis veiklos strategiją, turėtų skirti daug dėmesio pokyčių valdymui.

Atlikus giluminį tyrimą, galima pastebėti, kad visose įmonėse, kuriose buvo bendrauta su personalo skyriaus atstovais, žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius turi daug *Agile* požymių pokyčių valdymo atžvilgiu (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. *Agile ŽIV strategijos pokyčių valdymo char. požymiai tirtose organizacijose*

Pokyčių valdymo požymiai:	A	B	C	D	E	F
veiklos ir strategijos stebėseną	+	+	+	+	+	+
iniciatyvos iš apačios į viršų	+	-	+	+	+	+
pokyčių inicijavimas	+	+	+	+	+	+

Apklausus personalo skyriaus atstovus matyti, kad *Agile* požymis, susijęs su dažnu strategijos peržiūrėjimu ir veiksmų keitimu, aptiktas ne tik mokslinėje literatūroje, bet ir visose apklausoje dalyvavusiose įmonėse. Visų šešių įmonių ŽIV skyriai užsiima dažna ar nuolatine veiklos ir strategijos stebėseną:

„Yra oficialūs peržiūrėjimai, kurie yra performance management dalis ir yra taip vadinai, one on one. Tai one on one’us turim savaitinius. <...> Po savaitinių susidėliojam darbus, pagal susidėliojimą po to dirbam.“; „Paprastai būna metinis planas, tada būna ketvirtiniai susirinkimai, būna funkciniai susirinkimai <...> savaitiniai - HR vadovų komandos.“; „...tarkim, yra kažkoks klausimas, kurį aš tuo metu sprendžiu ir galvoju, nu okay, seniau buvau sugalvojusi taip, nu, o dabar reikėtų jau kažką tai keisti, nes jau tas nebeveikia.“; „Aš, tiesiog, imu kiekvieną procesą ir tvarkau, taip, kaip man atrodo, kad reikia. Per visur procesus dar nespėjau pereiti. <...> Einu per tuos skausmingiausias procesus ir darau pakeitimus.“; „...turim ir mėnesinius follow up’us su vadove, kada kartą per mėnesį susėdam ir susižiūrim, bet šiaip realiai kiekvieną dieną per rytinius

susirinkimus mes aptariam ir sekam savo veiklą per kur turim sutelkti savo didžiausią dėmesį ir fokusą. Jei kažką nutariam, kad negerai, tai keičiam pačius veiksmus.“ ; „...tai viskas up to date, bet mes dažniausiai nusiplanuojam kelioms savaitėms į priekį...“

Įmonėse taip pat pasireiškia ir darbuotojų iniciatyvumas. Visuose įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo skyriuose pastebėta, kad iniciatyvos yra labai sveikintinos, kai kur netgi skatinamos skatinamos:

„Yra žemiausio lygio darbuotojų, kurie yra žiauriai daug visko patobulinę. Tai čia skatinamas, ir finansiškai skatinama.“

Visose įmonėse iniciatyvas gali teikti bet kuris darbuotojas, tačiau dviejų įmonių atstovams buvo sunku įvardinti, kas dažniausiai pasidalina naujomis idėjomis:

„Visi teikia, įvairiai.“ ; „Bet kas“.

Keturių įmonių personalo skyriaus atstovai teigė, kad iniciatyvas dažniausiai teikia specialistai, net ir žemiausios grandies darbuotojai:

„Visi gali teikti iniciatyvas. Yra žemiausio lygio darbuotojų, kurie yra žiauriai daug visko patobulinę.“ ; „Mes kadangi - personalas, tai tos iniciatyvos dažniausiai ateina iš mūsų“ ; „...yra mano kažkokios iniciatyvos ir dabar mes turim irgi naują administratorę. Tai irgi su patirtim labai gera, kuri iš savo darbovietės daug atsinešė, ką mes stengiamės pritaikyti savo darbuotojam. Dažniausiai teikia specialistai.“

Nors iniciatyvos iš eilinių darbuotojų ir sveikintinos, laukiamos, vis dėlto, vienoje įmonėje jas dažniau teikia vadovai:

„...šiaip gali teikti bet kas, nes turim tam skirtą ir platformą, bet gal dažniau tos iniciatyvos iš vadovų ateina...“

Kitas, svarbus *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos vertinamas požymis – pokyčių inicijavimas. Pokyčių inicijavimas reiškia, kad pagal *Agile* principus veikiantis skyrius ne tik adaptuojasi

prie besikeičiančių sąlygų, vis naujai atsirandančių veiksmų, o kaip aprašoma moksliniuose šaltiniuose, pats taip pat skatina pokyčius. Apklausus įmonių personalo skyriaus atstovus, visi teigė, kad vienaip ar kitaip ieško būdų ir stengiasi inicijuoti pokyčius:

„...iš Lietuvos labai daug gimsta ir globalių iniciatyvų. Pavyzdžiui, neseniai teko inicijuoti kompetencijų modelio keitimą.“; „Bet iš esmės, pačiam personale, tai žinoma, inicijuojam ir įmonės mastu, labai daug naujovių ir įdiegėm, ir įvedėm.“; „Aš tai inicijuoju, nes status quo nebūtinai yra geras ir situacija keičiasi, gyvenimas keičiasi ir tu turi reaguoti kitaip.“; „Iniciatyva sveikintina. <...> Jei kažką reikia, keičiam.“; „Aišku veikia tie išorės veiksniai, faktas, bet mes daugiau stengiamės kažkaip greičiau, galbūt, pamatyti, kas laukia ir imtis veiksmų.“; „Stengiamės numatyti į priekį. Jau dabar yra planų HR.“

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima teigti, kad visų šešių įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo skyriai atitinka *Agile* pokyčių valdymo charakteristikas. Kaip matyti **17 lentelėje** visų įmonių ŽIV skyrių strategijos paremtos dažna veiklos ir strategijos stebėseną bei pokyčių inicijavimu. Iš visų tyrime dalyvavusių įmonių, penkiose iniciatyvos dažniau teikiamos iš apačios į viršų, nors jos sveikintinos ir laukiamos visose šešiose įmonėse.

4.1.3. Lankstumas

Lankstumas gali būti suprantamas labai įvairiai, tačiau, šiuo atveju, remiantis moksline literatūra, lankstumas vertinamas kaip viena iš *Agile* charakteristikų. Atlikus pusiau struktūruotą interviu, galima teigti, kad respondentai savo personalo skyrių vertina kaip lankstų daugeliu atžvilgiu (žr. **18 lentelę**). Šiek tiek išsiskyrė *Agile* požymis, susijęs su dinamišku procesų rezultatų vertinimu ir grįžtamojo ryšio teikimu, nes ne visose įmonėse personalo skyrius pasižymėjo dažno grįžtamojo ryšio veiksmu.

18 lentelė. *Agile* ŽIV strategijos lankstumo charakteristikos požymiai tirtose organizacijose

Lankstumo požymiai:	A	B	C	D	E	F
adaptacija prie pasikeitusių išorinių sąlygų	+	+	+	+	+	+

18 lentelės tęsinys

Lankstumo požymiai:	A	B	C	D	E	F
orientacija į inovacijas	+	+	+	+	+	+
dinamiškas procesų rezultatų vertinimas ir grįžtamojo ryšio teikimas	+	+	+	-	+	-

Moksliniuose šaltiniuose rašoma, kad siekiantys būti lanksčiais, visų pirma, turi gebėti prisitaikyti prie nuolat kintančių išorinių sąlygų. Atlikus kokybinį tyrimą (žr. **18 lentelę**), šešių apklaustų įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo skyrių specialistai teigė, kad jų skyriai geba ir adaptuojasi prie besikeičiančių išorinių sąlygų:

„Mes adaptuojamės prie tų pokyčių, kurie yra korporacijos (pvz. keičiasi globalios politikos, naujos įmonės įsigijimas Europoje). Tačiau yra ir kiti dalykai, kurie liečia tik Kauną, arba tik mūsų funkciją.“; „Priklauso. Jei išleidžiami nauji įstatymai, privalome prisitaikyti prie jų, jei ateina tam tikri nurodymai iš motininės įmonės, taip pat.“; „..... gyvenimas keičiasi ir tu turi reaguoti kitaip. Tu turi prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos.“; „Jei aš matau, kad kažkas buvo nepadaryta arba padaryta ne visai taip, kaip turėtų būti, darai, kaip turėtų būti...“; „Aišku, kažkiek tenka prisitaikyti. Taip turbūt nieko ir nebus, jei, tiesiog, yra sumažėję kažkokie potencialūs skaičiai, tai bandai kažkokius sprendimus priimti įmonės viduje, ką galim padaryti iš esamų resursų.“; „Jeigu mes žinom, kad toj situacijoje nepadarysim taip, kad būtų absoliučiai gerai, tai bandom išsiaiškinti, kad galbūt, mes galim kažką tai mainais padaryti, kad būtų kažkiek geriau.“

Apklausus respondentus, galima teigti, kad Agile požymis – orientacija į inovacijas – identifiкуotas visose šešiose įmonėse. Orientacija į inovacijas reiškia, kad įmonės ne tik geba adaptuotis prie nepastovių išorinių sąlygų, tačiau ir pačios kuria ir priima inovatyvius sprendimus:

„Praeitais metais pas mus pristatė naują vertybę - innovation (liet. k. inovacija), kuri sako, kad visi lygiai ir visada veikiami naujovių ir kiek tai galima pritaikyti. <...> Naujoves stengiamės pritaikyti. Tačiau dažniau vyksta ir kažkokie patobulinimai.“; „...be inovacijų, turbūt, nebūtų nieko ir jos yra visa varanti jėga, kuri sukuria, padeda padaryti, pasiekti daugiau. Tai mes inicijuojam tiek naujus dalykus,...“; „Požiūris teigiamas. Labai laukiu intraneto, kur žmogus prisijungia prie savo account'o, paspaudžia mygtuką, kad nori atostogų ir jo vadovas gauna žinutę dėl atostogų, patvirtina ir pereina per personalą. Ir dar labai tikiuosi, kad dar sujungs su personalo administravimo programa, kad automatiškai įkristų.“; „Skatinam inovacijas,...“; „Inovacijos yra gerai, nes jos gali palengvinti darbą, gali labiau verslą paauginti, išplėtoti. <...> Tiek neaugtume, jeigu jų nediegtume pas save.“; „Manau, kad yra tikrai labai siektinas dalykas, mūsų įmonė siekia rinkoje būti tuo išskirtiniu gamintoju. <...> Kaip ir žinot, mūsų gamyboj Lean'as pakankamai išibėgėjęs, tai jau gaunam signalų, kad visa tai ateis ir į mūsų administracinį aparatą.“

Dinamiškas procesų rezultatų vertinimas ir grįžtamojo ryšio teikimas moksliniuose šaltiniuose vertinami kaip privalomi inovatyvios, lanksčios įmonės rodikliai. Dažnas, kone kasdienis, grįžtamojo ryšio teikimas taip pat atitinka *Agile* charakteristikas. Pavyzdžiui, informavus darbuotoją apie jo sėkmingas bei nesėkmingas veiklas, idėjas, jo siekius, darbo rezultatus galima pakreipti tam tikra norima linkme. Šiuo atveju darbuotojas taip pat gali geriau suprasti, ko iš jo tikimasi ir tikslingai naudojant savo laiką ir energiją iškart judėti reikiama linkme.

Toliau analizuojant *Agile* lankstumo charakteristikos požymius žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje, dinamiškas procesų rezultatų vertinimas ir grįžtamojo ryšio suteikimas buvo identifikuotas ne visose apklaustose įmonėse. Dinamiškas (reiškiantis bent kartą per savaitę arba priklausomai nuo projekto ar proceso) procesų rezultatų vertinimas pasireiškia trijų įmonių personalo skyriuose:

„Tai būna metinis planas <...> Ir tada būna ketvirtiniai ir savaitiniai. Būna kiekvieną savaitę susirinkimas, kur management team'as dirbam, kalbamės, kaip sekasi. Jau tokie einamieji darbai, sakykim taip.“; „Kai kuriuos rezultatus vertinam kasdien, kai kuriuos - kas metus, tos tokius globalius.“; „Galima sakyti, kad bent kas savaitę, tai vertinam, tikrai.“; „Šiaip, jeigu bendrai, tai CPIS'ai vadinami veiklos rezultatai bendri, tai yra kas mėnesiniai vadovų susirinkimai,..“

Dažnas grįžtamojo ryšio suteikimas, kurio darbuotojai gali sulaukti bent kas savaitę ar, kai kuriais atvejais, kas dieną, pasireiškia keturių įmonių personalo skyriuose:

„Vertinimas vyksta sistemoj. Grįžtamojo ryšio galim sulaukti kasdien, o jei ne kasdien, tai kas savaitę, per one on one.“; „Gali kiekvieną dieną suteikti ar sulaukti, priklauso, kokie projektai, ties kuo dirbi, su kuo bendrauji. Kasdienis procesas.“; „Kas savaitę, <...> ...kas savaitę, mes tuos rezultatus, feedback'ą gaunam. Bet su tais pačiais vadovais tu, tiesiog, kas dieną kalbiesi.“; „Iš tikrųjų, tai bent jau šitoj administracinėj pozicijoj, tai tikrai yra tas vertinimas iš vadovų pusės nuolatinis.“

Kitose dviejose įmonėse grįžtamasis ryšys gaunamas ar suteikiamas arba pagal poreikį, arba per bendrus vadovų susirinkimus:

„O kai, tiesiog, yra reikalas, tai ir pasako ką nors blogo, o jei nieko nesako, tai dažniau gerai.“; „Tai negaliu pasakyti, kad tai tiesioginis grįžtamasis ryšys, bet tai grįžtamasis ryšys pusės, kad aptariam, kad nu va chebra pavarėm ar nepavarėm.“

Apibendrinant vienos iš Agile charakteristikų – lankstumo požymius žmogiškųjų išteklių valdymo skyriuose, galima teigti, kad daugelis iš šių požymių rasti tyrime dalyvavusių įmonių ŽIV strategijos organizavime. Visų apklaustų įmonių personalo skyriaus atstovai teigė, kad geba ir adaptuojasi prie besikeičiančių išorinių sąlygų ir patys yra orientuoti į inovacijas. Šiek tiek išsiskyrė dažnas procesų rezultatų vertinimas ir grįžtamojo ryšio teikimas. Vis dėlto, apibendrinant, galima teigti, kad didesnioji dalis

apklaustųjų teigė esantys dinamiški procesų vertinime ir kasdien ar bent jau kas savaitę suteikiantys/gaunantys grįžtamąjį ryšį.

4.1.4. Lyderystė

Lyderystė yra ketvirtoji šiame darbe nagrinėjama *Agile* ŽIV strategijos charakteristika. Mokslinėje literatūroje lyderystė yra apibūdinama kaip į pokyčius reaguojančios įmonės požymis. Organizacijose lyderiais gali būti ir vadovai, ir komandos nariai. Svarbu, kad lyderystė būtų suprantama ne kaip vadovavimas, o kaip komandos vedimas bendro tikslo link.

Lyderystė kaip *Agile* ŽIV strategijos charakteristika susideda iš trijų požymių: talentų atpažinimo, lyderių ugdymo programos ir požiūrio, kad visų lygių vadovai turėtų būti lyderiais, o lyderis – tai mentorius. Atlikus kokybinį tyrimą galima pastebėti, kad visų įmonių personalo skyriuose buvo užfiksuota *Agile* lyderystės charakteristikų požymių (žr. **19 lentelę**).

19 lentelė. *Agile* ŽIV strategijos lyderystės charakteristikos požymiai tirtose organizacijose

Lyderystės požymiai:	A	B	C	D	E	F
talentų atpažinimas	+	+	+	-	+	+
lyderių ugdymo programa	+	+	-	+	+	-
visų lygių vadovai - lyderiai – treneriai	+	+	+	-	+	+

Moksliniuose šaltiniuose teigiama, kad *Agile* požymių turinčios įmonės supranta talentų svarbą organizacijai ir talentus sureikškina. Talantai įmonėms svarbūs, nes jie turi tam tikrų savybių, kompetencijų, kurių neturi kiti darbuotojai. Tam, kad talantai galėtų užimti atitinkamą rolę įmonėje, visų pirma, reikalinga talentų atpažinimo programa. Svarbu įvardinti, kokių savybių, kompetencijų turintys darbuotojai yra talentai. Identifikavus talentus, kitas tolimesnis žingsnis – jų ugdymas. Ugdymas gali vykti įvairiai: paskiriant mokymus, kurie padėtų ugdyti esamas kompetencijas ar įgyti naujų, asmeninių savybių treniravimas, įtraukimas į naujus projektus, mentoriaus paskyrimas ir t.t.

Atlikus kokybinį tyrimą pastebėta, kad ne visi kalbinti įmonių personalo skyrių atstovai teigia turintys talentų atpažinimo programą. Vis dėlto, atlikus interviu galima daryti išvadą, kad vienaip ar kitaip, penkiose įmonėse talentai yra atpažįstami. Įmones galima suskirstyti į oficialiai atpažįstančias talentus ir neoficialiai. Oficialiai atpažįstančios talentus įmonės naudoja talentų atpažinimo programą. Pavyzdžiui, vienos įmonės

personalo skyriaus specialistė pasakojo, kad jų organizacijoje veikia eksliuzyvinis talentų atpažinimo modelis:

„Pas mus veikia eksliuzyvinis modelis, skirstom į talentus ir ne talentus. <...> Jų indėlis, jų rezultatai labai svarbūs.“

Eksliuzyvinis talentų valdymo modelis identifikuoja talentingus darbuotojus ir šią informaciją išsaugo. Identifikuojami talentai – aukštus darbo rezultatus demonstruojantys darbuotojai.

Kitos įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo skyriaus atstovė pabrėžė, kad pastaruoju metu talentų atpažinimas buvo jų skyriaus prioritetinga veikla:

„Mes šiais metais labai kažkaip į tai fokusavomės, identifikavom tuos talentus. Tai jau turim tokią sąrašuką, kas jie yra ir gali būti ir planuojam daryti tokią programą.“

Neoficialus talentų atpažinimas pasireiškia tinkamai vertinant jų indėlių...:

„Jie vis tiek efektyviausiai dirba, naudingiausi įmonei. Tai yra svarbi įmonės dalis.“

...ir skiriant didesnes galimybes ugdyti kompetencijas, įgyti daugiau reikiamų žinių, patirties, kas vėliau gali būti pritaikyta darbe:

„Dabar pvz., naujai priimti konstruktoriai yra išvykę į Slovakiją į gamyklą pasižiūrėti, kaip jie ten kažką daro, kokias konstrukcijas braižo. Tai tie žmonės, kurie matosi, kad turi perspektyvą, tai juos stengiasi visus kartu įjungti, įtraukti.“

Viena iš šešių įmonių turėjo patirties vykdant talentų atpažinimo programą, tačiau programai nutrūkus sukaupta patirtis personalo skyriaus specialistams talentus leidžia identifikuoti neformaliai:

„Turėjom talentų atpažinimo programą, bet dar nepriėjo rankos iš naujo to padaryti. Tai tas yra, bet labai labai neformaliai,…”

Kitas vertinamas *Agile* požymis žmogiškųjų išteklių skyriuje yra lyderystė. Vertinant lyderystę, svarbu įvardinti, ar tiriamos įmonės turi lyderių ugdymo programą. Atlikus kokybinį tyrimą galima teigti, kad keturi iš šešių personalo skyrių savo darbuotojus-lyderius ugdo. Vis dėlto, panašu, kad lyderiais kiekvienoje įmonėje gali būti vadinami skirtingi darbuotojai. Vienoje įmonėje lyderiai – talentai:

„Tie žmonės, kurie yra savo srities ekspertai, pas mus yra ne talentai, o high performer'iai, o tie, kurie gauna talento etiketę, reiškia, kad jie yra ateities lyderiai.“

Kitur lyderiais vadinami vadovai arba skyrių atstovai:

„O tą tikrąją lyderystę, mes daug dirbam su vadovais.“; „Tuos neformalius lyderius panaudojam, kaip atstovus iš skyrių.“

Panašu, kad ir lyderių ugdymo būdai skiriasi: vienos įmonėse, siekiant ugdyti lyderius suteikiama galimybė prisidėti prie globalių projektų, vadovauti naujiems projektams, kitose – suteikiama galimybė kuruoti kelių žmonių komandą, plėsti atsakomybių ribas, dalyvauti susirinkimuose, trečiose – skiriami mokymai, suteikiamos galimybės mokytis vieniems iš kitų:

„...jie yra ateities lyderiai. Jie gauna paskyrimus su didesnėmis atsakomybėmis, jų rolės dažniau būna globalios, daugiau veikia tarp kultūriniu lygmeniu, gauna projektus valdyti.“; „Bet jei kalbant apie lyderį vadovą, tai mes tikrai stengiamės ugdyti vadovaujančiose pozicijose esančius žmones, kaip lyderius, ne kaip kokius nors prižiūrėtojus“; „O tą tikrąją lyderystę, mes daug dirbam su vadovais. Tai yra, va tiek management meet'ingai kas mėnesiniai, kur mes visi kartu dirbam grupėj, vieni iš kitų mokomės, aptarinėjame kas ten ir kaip, kartu einam į konferencijas“; „Šiaip dažniausiai per projektus, per komandos vystymą. Jei pvz., tas žmogus matom, kad tikrai yra tas customer team lyderis, tai jei yra įmanoma, pagal poziciją, mes jam duodame kelis žmones pavaldumui, kad jis tą savo kompetenciją augintųsi. Mokymus irgi skiriam“.

Lyderių ugdymas, žinoma, labai svarbus, tačiau taip pat svarbu kokią vaidmenį lyderis atlieka kiekvienoje įmonėje. Vadovaujantis moksline literatūra, *Agile* charakteristikų turintis žmoniškųjų išteklių valdymo skyrius savo įmonės vadovus ugdo būti lyderiais, kurie turėtų elgtis kaip ugdytojai (angl. *coach*). Tai reiškia, kad vadovas-lyderis elgiasi ne kaip darbų skirstytojas, prižiūrėtojas ir baudėjas, o kaip teigiamas pavyzdys komandai. Lyderis turi gebėti įkvėpti, motyvuoti ir įgalinti komandos narius pasiekti aukščiausių rezultatų.

Atlikus pusiau struktūruotą interviu, galima teigti, kad penkiose įmonėse vyrauja požiūris, kad vadovas – tai komandos lyderis, kuris elgiasi, kaip mentorius.

„Jei jis yra lyderis, tai jis turi būti people manageris. Jis turi deleguoti užduotis, būti atsakingas už feedback'ą žmonėms ir komandų turinį, ir nešti rezultatą. Tai yra tas žmogus, kuris build'ina komandą, žino, kaip pamotyvuoti žmones. Jis nebūtinai turi būti techninis lyderis, kuris žinotų, kaip visi procesai turi veikti, bet jis, tiesiog, turi žinoti, kaip kooperuoti su žmonėmis.“; „Jie turėtų ugdyti savo žmones, mano nuomone. Jie turėtų padėti žmonėms suprasti, kaip jie galėtų dirbti, pagal kokius metodus, bet ne vadovaujant, nenurodinėjant, o surandant kiekvieno stipriąsias savybes ir jas geriausiu būdu panaudojant <...> kad jie galėtų vesti komandą į priekį, ugdyti, coach'inti tuos žmones su kuriais dirba kas dieną.“; „Prisiimti atsakomybę, pirmiausia, rodyti pavyzdį. Tai va, du tokie pagrindiniai, o per tai ir visa kita ateina. Ir įkvėpsi tada, ir motyvuosi.“; „Pagal, aplamai, mūsų įmonės politiką ir pagal šiaurines nustatytas normas, tai aš manau, kad lyderis turi veikti per coach'inimą.“; „Tai tas, pas kurį visi eina neprašomi. Pavyzdys sektinas savaime.“

Atlikus kokybinį tyrimą šešių įmonių žmoniškųjų išteklių valdymo skyriuose ir aptarus vieną iš *Agile* charakteristikų lyderystę, galima teigti, kad šios charakteristikos požymių galima rasti praktikoje. Visų pirma, galima teigti, kad tyrime dalyvavusių įmonių ŽIV skyriuose talentingi darbuotojai sureikšminami ir jų indėlis įmonės veikloje labai vertinamas. Dauguma įmonių ne tik talentams skiria dėmesį, tačiau ir lyderiams. Lyderis gali būti ir aukščiausio lygio vadovas, ir žemiausios grandies specialistas. Visgi, beveik, visose tirtose įmonėse, būtent iš vadovų tikimasi lyderystės ir gebėjimo savo vadovaujamose komandose atlikti trenerio vaidmenį.

Aptarus kokybinio tyrimo rezultatus *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos charakteristikų ir jų požymių atžvilgiu, toliau bus analizuojami tyrimo rezultatai praktikų charakteristikų atžvilgiu.

4.2. *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų charakteristikų tyrimo rezultatai

Teorinėje darbo dalyje aptartos keturios tradicinės žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos: atranka, vertinimas, motyvavimas ir atlyginimas

Siekiant ištirti ir nustatyti organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikose vyraujančias *Agile* charakteristikas, darbe toliau bus aptarti kokybinio giluminio interviu rezultatai vertinant kiekvienos ŽIV praktikos rezultatus skirtingose organizacijose.

4.2.1. Atranka

Atranka yra viena iš žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, pasirinktų vertinant *Agile* charakteristikas. Nors žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų yra daug ir įvairių, tačiau atrankos procesas yra kone dažniausiai sutinkama praktika. Pasak mokslinių šaltinių autorių, atrankos praktiką sudaro darbuotojų paieška, atranka, pritraukimas ir įtraukimas į organizacijos veiklą.

Siekiant įvertinti ar *Agile* charakteristikos pasireiškia atrankos procese, respondentų buvo prašoma papasakoti, kaip vyksta atranka, kas joje dalyvauja, kas priima galutinį sprendimą dėl kandidatų vertinimo, kokius atrankos metodus naudoja, kaip dažnai vykdo atrankas, kaip priimami sprendimai dėl atrankų. *Agile* požymių turinčiame organizacijos personalo skyriuje personalo atrankų specialistas yra atrankos proceso organizatorius, o galutinį sprendimą dėl kandidato priima vadovas, kartais prisideda ir kolegos. Taip pat vertinant iš *Agile* perspektyvos, talentų atrankos vyksta nuolat, ne tik tada, kai atsiranda laisva pozicija ir sprendimai priimami situatyviai, o ne vadovaujantis nusistovėjusiomis, formaliomis taisyklėmis. Ieškant ir atrenkant naujus darbuotojus, svarbu, kad atrankos metodai būtų ne vien tik tradiciniai, tačiau ieškoma ir naujų, patrauklesnių, inovatyvesnių sprendimų.

Apklausus šešių įmonių respondentus pastebėta, kad jų skyriuose vykdomose atrankos procesuose *Agile* charakteristikos požymių yra gana nemažai (žr. **20 lentelę**).

20 lentelė. Agile ŽIV atrankos praktikos charakteristikos požymiai tirtose organizacijose

Atrankos požymiai:	A	B	C	D	E	F
proceso organizatorius - personalo atrankos specialistas	+	+	+	+	+	+
sprendimo priėmėjas - vadovams ir kolegoms	+	+	+	+	+	+
nuolatinė talentų paieška ir atranka	+	-	+	+	+	+
inovatyvūs atrankos metodai	+	+	+	-	-	+
situatyvinis sprendimų priėmimas	-	-	+	+	+	+

Personalo atrankų specialistas – proceso organizatorius. Apklausus šešių įmonių personalo skyriaus atstovus galima teigti, kad visose organizacijose atrankų specialistai atlieka proceso organizatoriaus funkcijas. Išties, visi respondentai, nupasakodami personalo atrankų specialisto atsakomybes, patvirtina, kad šie darbuotojai organizuoja paieškos, atrankos veiklas ir tarpininkauja tarp kandidato, įmonės ir vadovo, kurio komandai ieško naujo nario. Dažnai į atrankos specialisto funkcijas įeina darbo skelbimo talpinimas į darbo paieškos portalus, tinkamų kandidatų atrinkimas, darbo pokalbių organizavimas, įdarbinimo procedūra.

„Personalo atrankos specialistas atsakingas už kandidato suradimą. <...> Interviu dažniausiai veda vadovai, interviu organizuoja personlistas.“; „Už bendravimą su agentūra, informacijos apie poziciją išsigryninimą, skelbimo įdėjimą, cv peržiūrėjimą, interviu, pokalbių organizavimą.“; „Už viską šiaip realiai, nuo A iki Z. Tik tiek, kad paprastus darbuotojus atsirinkinėja vadovai.“; „...įsidedu skelbimą, susitinku su žmonėm, <...> Tada pakviečiu dar vadovus susitikti. <...> tiesiog, atsisėdau prie telefono ir perskambinau 20 - 30. Pasidariau interviu telefonu.“; „Kas susiję su atranka, tai realiai viso to proceso sukordinavimas, nuo paraiškos gavimo iki sudarbinimo.“; „Kandidatų pritraukimas. Tų kitų kandidatų, ne iš atrankų. Pirminių pokalbių organizavimą, įdarbinimo procedūras.“

Personalo atrankų specialistui pasirūpinus tinkamų kandidatų pritraukimu, darbo pokalbių su vadovu organizavimu, pagal Agile charakteristikas, galutinį sprendimą dėl kandidato tinkamumo priima vadovas,

kartais ir su kolegų pagalba. Paklausus respondentų, kas priima galutinį sprendimą dėl kandidato tinkamumo, sulaukta patvirtinimo, kad galutinis sprendimas yra vadovo.

„Priima vadovas“; „Vadovas“; „Vadovas, kuriam reikės su juo dirbti“; „Tiesioginis vadovas“

Nuolatinė talentų paieška – kita žmogiškųjų išteklių valdymo atrankų praktikos sudedamoji dalis, pagal kurią vertinami *Agile* požymiai šioje srityje. Pasak, mokslinių šaltinių autorių, tradiciškai įmonės įdarbina naujus darbuotojus tik atsiradus laisvai pozicijai arba naujam poreikiui. Inovatyvios ir šiuolaikiškos įmonės visada sieks pritraukti talentingus kandidatus. Kai viskas taip greitai keičiasi, sunku nuspėti tikslų naujų darbuotojų poreikį, nes šiandien nereikia, o ryt gali prireikti.

Atlikus pusiau struktūruotą interviu šešiose įmonėse pastebėta, kad penkių įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai nuolat vykdo talentų paiešką ir atranką. Verta, atkreipti dėmesį, kad nuolatinė paieška ne visada tiesioginė. Dažnai pasitaikanti praktika – talento kandidatūros atveju personalo atrankų specialistas įvertins jo galimą indėlį ir net jei tuo metu nebus laisvos pozicijos vis tiek talentą įdarbins. Tokiais atvejais naujai įdarbintas žmogus vienaip ar kitaip integruojamas į įmonės veiklą:

„Atranką vykdom pagal poreikį, bet nuolat turim replacementų, todėl atrankos vyksta nuolat ir jei atsiranda geras kandidatas, tikėtina, kad kuri nors poziciją jam bus pasiūlyta.“; „...jei atsiranda geras savos srities specialistas, kurių būna ne tiek daug, tai aš susitinku tam, kad užmegzti ryšį <...> Jei atsiranda, sudarom sąlygas įsidarbinti.“; „...arba būna, kad turim labai gerą žmogų, tada pasitariam su vadovu ir sukuriame poziciją, ir priimam tą žmogų.“; „Jei pasitaiko stiprus kandidatas, bet nėra laisvos pozicijos, mes stengiamės jį vis tiek įsidarbinti ir apsiginti tą etatą, nes mums tas poreikis yra, bet šitas labai priklauso nuo pozicijos.“; „Nuolat. Jei atsiranda talentingas, geras kandidatas ir nėra pozicijos, tai pakalbinsim tikrai. Pas mus tas yra, kad čia reikia, čia nereikia. Todėl, jei atsiranda tikrai geras žmogus, tai stengiamės jį turėti.“

Toliau vertinant atrankos procesą *Agile* aspektu, apklausus respondentus ne visi pripažino, kad naudoja inovatyvius atrankos metodus. Visgi, tik trys įmonės iš šešių darbuotojų atrankų metu naudoja ne vien tik tradicinius būdus. Inovatyvūs metodai, kuriuos naudoja tyrime dalyvavusių įmonių ŽIV skyriai gali

būti socialinių tinklų pagalba, tokių kaip *Facebook* ir *LinkedIn*, pasidalinant žinia apie naujas pozicijas, užmezgant kontaktus su kandidatais. Taip pat, naudojami trumpi prisistatomieji video interviu, video skambučiai programos *Skype* pagalba. Kandidatų įvertinimui naudojami įvairūs, nauji klausimynai ar potencialių kandidatų indėlis, prisidedant prie bendrų projektų, kuriuos organizuoja įmonė, siekianti prisitraukti talentus:

„Video interviu, skills survey, rekomendacijos, elgesenos klausimyną, XPSTT profiļe.“; „su naujausiom atrankom jau bandysimės kalibracijos metodą taikyti...“; „Interviu, rekomendacijos, socialiniai tinklai.“; „Skelbimai, interviu, skype call <...> rekomendacijos. <...> su darbuotojų rengimo centrais daryti bendras programas, kad pas juos eina teoriją, pas mus mokymų klasėj - praktika eina su tikimybe įsidarbinti <...>. Konkursas paskelbtas, gerus tikimės įsidarbinti.“

Situatyvinis sprendimų priėmimas, vertinant *Agile* charakteristikas atrankų procese, reiškia, kiek personalo skyriuje sprendimų priėmimas yra laisvas, o kiek reglamentuotas. Vadovaujantis moksliniais šaltiniais, *Agile* požymiais pasižyminčiose organizacijose sprendimai priimami atsižvelgiant į tuo metu esančias aplinkybes. Kadangi, aplinkybės gali dažnai kisti, sprendimų priėmimas nėra griežtai reglamentuotas, tam, kad įmonė ir joje dirbantys darbuotojai, galėtų veikti lanksčiai ir gebėtų priimti tuo metu aktualius sprendimus.

Atlikus kokybinį tyrimą galima teigti, kad ne visose tyrime dalyvavusiose įmonėse pasitvirtino ši *Agile* nuostata. Dvi iš šešių tyrime dalyvavusių įmonių turi aiškias atrankos proceso taisykles, kuriomis privalo vadovautis:

„Turim globalų atrankų procesą, kuriuo vadovaujamės.“; „Atrankų procesas turi gana griežtą reglamentą.“

Visgi, dauguma tyrime dalyvavusių įmonių personalo skyriaus atstovai sprendimus, susijusius su atrankų procesu, gali priimti situatyviai:

„Laisvai visiškai. Aplamai, pas mus labai mažai reglamentavimo yra.“; „neformali...“;
 „Reglamento, bent jau pačios atrankos proceso aš nemačiusi.“

Apibendrinant vieną iš tiriamų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų – atrankos procesą, galima teigti, kad tyrime dalyvavusių įmonių atrankų procese įvardinta daug *Agile* charakteristikos požymių. Visose įmonėse personalo atrankų specialisto pagrindinė funkcija – proceso organizavimas, o sprendimo priėmėjai – vadovai. Penkios iš šešių įmonių atlieka nuolatinę talentų paiešką ir atranką, keturios įmonės atrankos metu naudoja inovatyvius metodus ir sprendimus priima situatyviai.

4.2.2. Vertinimas

Vertinimas – antroji darbe nagrinėjama žmogiškųjų išteklių valdymo praktika. Moksliniuose šaltiniuose vertinimas aiškinamas kaip pozityvių ir negatyvių atsiliepimų apie darbuotojo veiklą įmonėje suteikimas.

Atlikus kokybinį tyrimą šešiose įmonėse galima pastebėti, kad moksliniuose šaltiniuose pateikiama informacija apie *Agile* charakteristikas tyrime dalyvavusių organizacijų darbuotojų vertinimo praktikoje pasitvirtino tik iš dalies (žr. **21 lentelę**).

21 lentelė. *Agile ŽIV vertinimo praktikos charakteristikos požymiai tirtose organizacijose*

Vertinimo požymiai:	A	B	C	D	E	F
orientacija į trumpalaikius tikslus	-	-	-	+	-	+
individualių ir komandinių tikslų formulavimas	-	-	-	-	+	+
individualių ir komandinių rezultatų vertinimas	-	+	+	-	+	+
neformalus vertinimas	+	+	+	+	+	+

Orientacija į trumpalaikius tikslus, kai šie vis iš naujo yra iškeliami ne rečiau nei kas ketvirtį metų, tyrime dalyvavusiose organizacijose beveik nepasireiškė. Atlikus pusiau struktūruotą interviu, galima teigti, kad 4-iose organizacijose oficialūs tikslai darbuotojams vis dar tradiciškai nustatomi metams. Nors kai kuriose įmonėse gali būti peržiūrimi kas ketvirtį arba priklausomai nuo situacijos:

„Metiniai (oficialu, būtina), bandomieji arba pagal poreikį.“; „Tiksiai visą laiką yra metams išskelti ir kas ketvirtį gali būti pareguliuojami.“; „Metiniai“; „Šiaip, tie formalūs yra metiniai, bet kaip ir sakau, gali priklausyti labai nuo situacijos.“

Du iš šešių apklaustų įmonių respondentai teigė, kad tose įmonėse keliami trumpalaikiai tikslai:

„...kas mėnesį.“; „Kasmetiniai - rašytinai užfiksuoti. Neformalūs, tai yra į daugumą kabinetų užėjus yra tos baltos lentos, kur up to date,...“

Kokybiniame tyrime dalyvavusiose įmonėse mažai rasta ir *Agile* požymių, nusakančių, kad tikslai formuluojami kiekvienam atskirai ir komandai bendrai. Pastebėta, kad tik dvejose iš šešių įmonių darbuotojams formuluojami ir individualūs, ir komandiniai tikslai:

„Pradžioj yra formuluojami skyriaus tikslai, kurie yra tokie patys.... Nu pavyzdžiui, jeigu aš dirbu HR, tai mūsų skyriaus tikslai yra visoms vienodi. <...> Ir tada formuluojami asmeniniai tikslai, kurie priklauso nuo tavo atsakomybių.“; „Tai čia yra tie visi tikslai dėl kurių mes dirbam. O kiekvienas tuos tikslus nusimato su vadovu, ką tu gali padaryti.“

Trijose organizacijose vertinami tikslai keliami kiekvienam darbuotojui atskirai:

„Mes neturim organizacinių tikslų. <...> tikslai tokie gaunasi individualūs“; „Taip pat, kiekvienas darbuotojas turi išsikelti pats sau su vertybėmis susijusį tikslą.“; „Daugiau individualūs...“

Tik vienoje įmonėje tikslai formuluojami komandoms:

„Tiksiai sudaromi komandoms - padaliniams, nes vienas ten nieko nepadarysi.“

Toliau tęsiant kokybinį tyrimą, pastebėta, kad nors tikslai įmonės darbuotojams keliami skirtingai, tačiau vėliau, vertinant rezultatus, penkiose organizacijose atsižvelgiama tiek į kiekvieno darbuotojo individualų indėlį, tiek į visos komandos/grupės rezultatus. Todėl galima teigti, kad toks įmonių darbuotojų rezultatų vertinimas atitinka *Agile* požymius, aprašytus moksliniuose šaltiniuose. Žmogiškųjų išteklių valdymo skyriaus atstovų paklausus, kokie darbo rezultatai vertinami ir patikslinus klausimą, penkių iš šešių įmonių atstovai atsakė, kad vertina ir individualius, ir komandinius darbo rodiklius:

„Kiekviena komanda turi atnešti tam tikrą indėlį<...> Tiek nuo įmonės veiklos (tai čia komandinis tikslas), tiek nuo individualių pasiekimų.“; „Ir tie, ir tie. <....> Nes nuo to, kad aš tuos savo tikslus pasiekiau, kurie buvo kelti, tai niekam nuo to nepagerėjo[G3].“; „Ir individualūs, ir komandiniai.“; „Yra vertinami bendri, nuo apyvartos, tai yra procentas kažkoks. <...> Tada vadovas įvertina, kiek tu pasiekei asmeninių.“

Neformalus vertinimas – viena iš *Agile* požymių, kuris atlikus kokybinį tyrimą, pasitvirtino 100 proc. Visose įmonėse, kuriose buvo atliekamas pusiau struktūruotas interviu, buvo nurodoma, kad darbuotojai susilaukia ne tik formalaus vertinimo, tačiau ir neformalaus. Neformalus vertinimas tyrime dalyvavusiose organizacijose vyksta gana dažnai (kiekvieną dieną, kas savaitę). Neformalaus vertinimo metu darbuotojas gali sulaukti pagyrimo, pastabų ar įžvalgų, ką galėtų daryti kitaip:

„Neformalus pasitaiko dažnai, <...> Neformalų gauna kas savaitę per one on one“; „...gali būti feedback’as kažkoks, atliekant darbą, patarimas, pagyrimais, mėnesio darbuotojo vertinimas.“; „Neformalūs, yra, kad, o tu šaunuolis, gerai pavarei, geri rezultatai, o čia padarykim dar kažką.“; „Įvairius. Gauna finansinius ir to tokio papekšnojimo per petį.“; „...neformalūs gali būti dažnai.“; „Neformalių vertinimų daug būna.“

Apibendrinant, galima teigti, kad apklausus šešias įmones, dalis nustatytų *Agile* charakteristikos požymių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikoje – vertinime, organizacijose rasta. Daugumoje, tyrime dalyvavusių įmonių vertinami tiek individualūs, tiek komandiniai rezultatai, o grįžtamojo ryšio kiekvienas gali sulaukti net ir kiekvieną dieną. Visgi, mažiau *Agile* požymių yra keliant tikslus komandoms ir individualiai, taip pat tik keliose įmonėse keliami tikslai yra trumpalaikiai.

4.2.3. Motyvavimas

Motyvavimas – viena iš keturių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, kurioje vertinamos *Agile* charakteristikos. Moksliniuose šaltiniuose motyvavimas įvardinamas kaip jėga, leidžianti nukreipti darbuotojų elgesį norima linkme. Motyvavimo priemonių yra įvairių. Šiame darbe pasirinkta nagrinėti tokias motyvavimo priemones kaip mokymai, galimybė užduotis pasirinkti patiems darbuotojams, dažnas grįžtamojo ryšio suteikimas darbuotojams ir vadovų parama.

Atlikus kokybinį tyrimą, galima teigti, kad *Agile* charakteristikos žmogiškųjų išteklių valdymo motyvavimo praktikoje tyrimui pasirinktose įmonėse pasireiškė (žr. **22 lentelę**).

22 lentelė. *Agile ŽIV motyvavimo praktikos charakteristikos požymiai tirtose organizacijose*

Motyvavimo požymiai	A	B	C	D	E	F
nuolatinis mokymasis	+	+	+	+	+	+
iš apačios į viršų užduočių ir jų trukmės pasirinkimas	-	+	+	+	+	+
dažnas grįžtamojo ryšio suteikimas	+	+	+	-	+	+
vadovų parama	+	+	+	+	+	+

Nuolatinis mokymasis vyksta visose šešiose tyrime dalyvavusiose įmonėse. Kaip pasakojo personalo skyriaus atstovai, mokymai skirti darbuotojų kompetencijų augimui, tobulėjimui ir, svarbiausia, motyvavimui. Mokymai rengiami įvairiai. Vienose įmonėse samdomi treneriai, mokymų instruktoriai, kitose organizuojami mokymai įvairiomis temomis komandoms, taip pat suteikiama galimybė mokymus išklaudyti internetu ar galimybė apsilankyti kitose šalyse pavyzdžiai veikiančiose įmonėse, įgyti vertingos patirties:

„Administracijos darbuotojams dažnai suteikiami mokymai. Jie būna įvairūs, dažnai priklauso nuo poreikio. Tai yra, labiau nuo numatytų karjeros planų. Dar būna, kad ir patys darbuotojai paprašo, jei mato, kad trūksta kažkokių žinių.“; „Turim žiauriai daug mokymų. <...> Kažkada esam paskaičiavę, kad jei vienas žmogus norėtų sudalyvauti visuose mūsų mokymuose, jam prireiktų 2,6 metų.“; „Seniau mes su vadovais buvom pasidarę visą programą.“; „Tokie injekciniai dažniausiai būna...“; „Dabar bent kas mėnesį, po kelis skyrius siunčiam į mokymus, priklausomai, ko reikia, bet kažkaip šitą praktiką taikom labai stipriai.“; „Mokymai vyksta įvairių lygių darbuotojams...“

Kita motyvavimo priemonė, remiantis *Agile* požymiais, užduočių ir jų trukmės parinkimas iš apačios į viršų. Darbuotojo darbo tempas ir kiekis gali dažnai kisti priklausomai nuo vykstančių projektų įmonėje ir nuo klientų užsakymų. Todėl darbuotojai, kurie turi galimybę patys planuoti darbus, jaučiasi laisviau ir labiau motyvuoti.

Atlikus kokybinį tyrimą matyti, jog penkiose iš šešių įmonių užduočių skirstymas dažniausiai vyksta iš apačios į viršų.

„Dažniausiai ta užduotis ateina iš kažkur (iš poreikio, iš kitų vadovų, iš Baltic'o) ir tada tą užduotį prisiima kažkoks atsakingas asmuo...“; „Su administracijos darbuotojais irgi tas pats. Yra kažkokie kasdieniai darbai, kur tu žinai, ką turi padaryti ir vadovas iš viso nesikiša.“; „Pačios pareigybės vyrauja labai savarankiškos.“; „...patys darbuotojai gali dëliotis.“; „Gamyboj užsideda ant lentos plusukus tą padarė, tą padarė ar reikia padaryti. Bet šiaip <...> tai yra savarankiški žmonės priimti. Jie žino savo bendras atsakomybes, planuojasi savo darbo laiką, eigą savarankiškai.“

Dažnas grįžtamojo ryšio suteikimas – būdas motyvuoti darbuotoją, nes sumažėja rizika, kad darbuotojas investuos daug savo laiko ir energijos netikslingai, kad neturės galimybės pasitaisyti. Jei grįžtamasis ryšys teigiamas, darbuotojas priima tai kaip įvertinimą, supranta, kad jo pasiekti rezultatai ar atlikti veiksmai yra pastebėti, kas skatina stengtis ir toliau. Grįžtamasis ryšys darbuotojams suteikiamas visose šešiose įmonėse, tačiau vienoje suteikiamas tik pagal poreikį. Kitose penkiose organizacijose darbuotojai grįžtamąjį ryšį gali gauti ir kiekvieną dieną:

„Kas savaitę, kas ketvirtį, dažnai.“; „Grižtamąjį ryšį galima gauti kasdien, bent jau neformalizuotą.“; „Gali kiekvieną dieną sulaukti kažko iš kasdienio darbo.“; „Pagal poreikį, bet šiaip sakyčiau, labai dažnai, kas savaitę, kas kelias dienas. Nuolat jis vyksta.“; „Gali sulaukti kiekvieną dieną.“

Vadovų parama *Agile* charakteristikas atitinkančioje įmonėje svarbi, nes vadovų vaidmuo skiriasi nuo tradicinėse įmonėse vyraujančio požiūrio. Vadovai yra tie, kurie rodo tinkamą pavyzdį, geba motyvuoti ir padeda darbuotojams tobulėti. Jų parama darbuotojams – geresnės karjeros galimybės, finansinis įvertinimas.

Pabendravus su šešių įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo atstovais, galima teigti, kad kiekvienoje įmonėje darbuotojas gali sulaukti vadovų paramos, tačiau dažnu atveju parama suteikiama tik išreiškus poreikį:

„Priklauso, ar prašai. Jei neprašysi, tai nieko ir nesulauksi.“; „...visą laiką darbuotojas gali paprašyti kažkokios pagalbos. Mes turim gal kokius 12 išsigryninę, kaip gali būti stiprinamos jo kompetencijos, metodus. Tai pvz., šešėliavimas, <...>, tam tikrų užduočių priskyrimas, kad įgyti tam tikrą kompetenciją.“; „Tokia neformali parama, tai kasdien būna, bet dažniau, kai paprašo, nes visi žiauriai nusikasę.“; „Gali sulaukti paramos tada, kada kreipiasi patys arba tada, kada vadovas mato, kad reikia pažymėti.“; „Tai tas neformalus, jis tikrai vyksta. Neformaliai, tai duoda patarimų, pagiria. Formaliai - finansine prasme, išsiveža kur nors.; „Pasidalinimo žiniomis sulaukia, bet būna visokių. <...> Tai ir iš žmogiškosios pusės stengiasi atsižvelgti į žmones, į tas visas jų peripetijas. Ir aš manau, kad kiekvienos komandos vadovai už tuos savo žmones labai kovoja ir stoja....“

Įvertinus *Agile* motyvavimo priemonių požymius tyrime dalyvavusiose šešiose įmonėse galima teigti, kad įmonėse aptikta daug teoriją atitinkančių *Agile* motyvavimo požymių. Nuolatinis mokymasis ir vadovų parama gali būti suteikiami visose šešiose tyrime dalyvavusiose įmonėse.

Penkiose įmonėse darbuotojai patys pasiskirsto užduotis ir sprendžia jų atlikimo trukmę, taip pat gali dažnai sulaukti grįžtamojo ryšio.

4.2.4. Atlyginimas

Atlyginimas – ketvirtoji *Agile* aspektu nagrinėti pasirinkta žmogiškųjų išteklių valdymo praktika. Atlyginimas, tai atsiskaitymo būdas su darbuotoju už jo laiką, energiją, naudojimąsi jo žiniomis įmonės naudai. Kaip teigiama moksliniuose šaltiniuose, atlyginimas gali būti sudarytas tiek iš finansinės, tiek nefinansinės dalies.

Atlikus giluminį tyrimą galima teigti, kad atlyginimo praktikoje tik dvi *Agile* charakteristikos aptiktos tyrime dalyvavusiose organizacijose (žr. **23 lentelę**).

23 lentelė. *Agile ŽIV atlyginimo praktikos charakteristikos požymių tirtose organizacijose*

Atlyginimo požymiai:	A	B	C	D	E	F
atlygio adaptacija prie esamos situacijos	-	-	+	-	-	-
dažnas tarifkacijos keitimas	-	-	-	-	-	-
atlygis už individualius ir komandinius rezultatus	-	+	-	+	+	+
suasmeninta premijų sistema	-	+	+	+	+	+

Nors giluminiame tyrime dalyvavo gamybinės, logistikos ir prekybos įmonės, kurių pajamos tiesiogiai priklauso nuo klientų skaičiaus, užsakymų masto, vis dėlto, panašu, kad darbuotojų atlygis nėra tiesiogiai siejamas su tuo metu gautu pelnu. Tik vienoje įmonėje atlygis priklauso nuo esamos situacijos:

„Darbininkų atlyginimai šiaip yra nestabilūs, nes oficialiai visi minimalūs, bet labai daug yra mokama per priedus. Pas mus viskas oficialu, bet padaryta minimalūs tam, kad sezoniškumas labai skiria darbo krūvį.“

Likusiose penkiose įmonėse atlygio dydis dažniausiai keičiasi kas metus arba darbuotojui pakeitus poziciją:

„Dažniausiai su metiniais yra bazės kėlimas, tačiau jis mažas.“; „Šiaip paprastai keitimas vyksta po metinių pokalbių.“; „Keičiasi tada, kada žmogus ateina pasakyti, kad išeina iš darbo.“; „Perėjus į kitą poziciją. Jeigu, pvz., pareigos yra aukštinamos ir kiekvienais metais, pas mus yra atlyginimų peržiūrėjimas.“

Kitas Agile požymis – dažnas tarififikacijos keitimas, tyrime dalyvavusiose įmonėse taip pat neaptiktas. Nei viena iš šešių įmonių nekeičia tarififikacijos dažniau nei du kartus į metus:

„Kas metus.“; „Peržiūrimas, keičiamas kartą per metus“; „Paprastai, kas metus, nebent pakeičia poziciją“; „Kas metus, nes priklauso nuo biudžeto.“; „Kas metus arba į metus du kartus.“; „Kas metus, po bandomojo. Jei pas mus yra augimas (žmogaus), tai tikrai, jei žmogaus pasikeitė pareigos, o tai įvyksta tikrai ne vieną kartą per metus, o dažniau. Tai tuo atveju, irgi.“

Visgi, atlikus interviu nustatyta, kad keturiose iš šešių organizacijų Agile principas, kai atlygio skaičiavimas priklauso ir nuo individualių, ir komandinių rezultatų, taikomas:

„Pats tas bendras, kiek mes galim turėti, tai priklauso nuo komandinių, bet tas žmogaus individualus atlyginimas priklauso nuo jo asmeninių rezultatų plus nuo teisingumo.“; „Premijos susideda iš 3 dalių: nuo grupės pasiektų rezultatų, nuo Lietuvos padalinio pasiektų rezultatų ir nuo žmogaus asmeninių.“; „Nuo pasiektų rezultatų. Jei įeina ir priedas už įmonės pasiektus rezultatus.; „Nuo įmonės [G5] bendrai ir tada individualiai, žmogaus.“

Kitose dvejose įmonėse atlygis priklauso tik nuo individualių rezultatų:

„Pas mus, taip pat, dar yra pay for performance, tai jei tavo rezultatai buvo labai geri, dar geresni, tai atitinkamai ir atlyginimas didėja.“; „Kas mėnesinis žmogaus atlyginimas priklauso nuo individualių rezultatų. Nuo komandinių šiaip irgi turėtų priklausyti, sistema sukurta, bet nelabai vadovai ją taiko.“

Suasmeninta premijų sistema – būdas finansiškai įvertinti kiekvieno darbuotojo indėlį, asmeninį augimą įmonėje ir jo pasiektus rezultatus. Priešingai nei tradicinėse, moderniose įmonėse kiekvienas darbuotojas vertinamas ir individualiai, todėl skirtingų dydžių premijos – atitinkamas darbuotojo įvertinimas ir paskata. Atlikus interviu, kurio metu buvo teiraujama apie premijų sistemą, penki iš šešių personalo skyriaus atstovų teigė, kad darbuotojo premija, suskaičiavus visas dedamąsias, kiekvienam gali būti skirtinga ir priklausyti nuo asmeninių pasiektų rezultatų:

„...kiekvienas darbuotojas turi bazinį atlyginimą ir priedų sistemą, kuri priklauso nuo jo sugebėjimų.“; „...gauna kas mėnesinius priedus nuo to, kaip jiems ten sekasi.“ „Irgi yra tam tikras procentas nuo atlyginimo. Ir tada, kaip tu tuos tikslus pasieki. Ten dauginasi iš to procento, tada dar kiek mėnesių dirbai, “X” įmonės koeficientas. Ta prasme, kaip gerai visa grupė varė. Tai jei ji varė gerai, tai tau duoda didesnę priedą.“; „Premijos susideda iš 3 dalių: nuo grupės pasiektų rezultatų, nuo Lietuvos padalinio pasiektų rezultatų ir nuo žmogaus asmeninių.“; „...jei yra pasiektas didelis projektas <...> Gamybos darbuotojam gali būti mėnesinė nuo pasiektų gamybos apimčių.“

Įvertinus *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos – atlyginimo charakteristikos požymius, galima teigti, jog šioje praktikoje *Agile* požymių mažai. Nei vienas giluminiame interviu dalyvavęs personalo skyriaus atstovas nepatvirtino, kad dažnai keičia darbuotojų atlyginimo tarififikaciją ir tik vienoje įmonėje atlygis priklauso nuo esamos situacijos. Kiek kitokia situacija su atlygio dydžiu, priklausančiu ir nuo individualių, ir nuo komandinių rezultatų. Toks atlygio mokėjimas vykdomas keturiose iš šešių tirtų įmonių. Dar daugiau, penkiose įmonėse taikoma suasmeninta premijų sistema.

4.3. Kokybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šiame darbo skyriuje buvo aprašyti kokybinių giluminių interviu rezultatai pirma aptariant *Agile* žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos charakteristikas, o vėlesniame skyriuje - *Agile* ŽIV praktikų charakteristikas.

Taigi, apibendrinant visą ketvirtąją tyrimo rezultatų dalį, galima teigti, jog *Agile* charakteristikų žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje ir praktikoje kokybiniame tyrime dalyvavusių organizacijų veikloje aptikta gana daug. **24 lentelėje** pateikti bendri tyrimo rezultatų duomenys, kurie skaičiuojami pagal tyrime dalyvavusių įmonių skaičių (6-ios) ir kiekvienai charakteristikai apibūdinti parinktų požymių skaičių

(priklausomai nuo charakteristikos, gali sudaryti 3, 4-ios arba 5-ios). Prie kiekvienos charakteristikos nurodyti skaičiai reiškia, kiek iš bendros požymių sumos įvardintų *Agile* charakteristikų požymių pasitvirtino tirtose įmonėse.

24 lentelė. Apibendrinti kokybinio tyrimo rezultatai

<i>Agile</i> charakteristikos	Patvirtintas požymių skaičius įmonėse
ŽIV Strategijoje	
Bendradarbiavimas	15/24 (62%)
Pokyčių valdymas	17/18 (95%)
Lankstumas	16/18 (89%)
Lyderystė	14/18 (78%)
ŽIV praktikose	
Atranka	25/30 (83%)
Vertinimas	14/24 (58%)
Motyvavimas	22/24 (92%)
Atlyginimas	11/24 (46%)

Remiantis **24 lentelėje** pateiktais rezultatais galima teigti, kad *Agile* charakteristikos šešių tyrime dalyvavusių įmonių ŽIV strategijoje sutapo su teorinėje darbo dalyje pateiktomis išvalgomis ir įmonių praktinėje veikloje pasitvirtino. Pokyčių valdymas, lankstumas ir lyderystė – *Agile* ŽIV strategijos charakteristikos, kuriose aptikta daugiausiai požymių. Kiek mažiau požymių rasta tyrime dalyvavusių įmonių darbo veiklos organizavime, identifikuota bendradarbiavimo charakteristikoje - 15 iš 24.

Vertinant tyrimo rezultatus ŽIV praktikų atžvilgiu galima pastebėti, kad *Agile* charakteristikos požymių daugiausiai rasta atrankos ir motyvavimo praktikose. Vertinimo praktikoje *Agile* požymių nustatyta kiek mažiau, tačiau galima teigti, kad ir šioje praktikoje *Agile* charakteristikos aktualios ir naudojamos. Visgi, vienoje iš žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų *Agile* charakteristikų buvo identifikuota pakankamai mažai (11 iš 30). Todėl galima teigti, kad nors moksliniuose šaltiniuose

atlyginimas pateikiamas, kaip viena iš palankių praktikų *Agile* metodologijos vystymui, vis dėlto, įmonėse, kuriose buvo atliktas tyrimas, *Agile* atlyginimo nuostatos taikomos gana ribotai.

4.4. Mokslinė diskusija

Atlikus kokybinį tyrimą šešiose organizacijose, buvo identifikuotos *Agile* ŽIV strategijos ir praktikų charakteristikos. Atliktas tyrimas padėjo nustatyti tyrime dalyvavusių organizacijų ŽIV strategijoje esančias *Agile* charakteristikas (lankstumą, pokyčių valdymą, bendradarbiavimą, lyderystę). Tokiu pat būdu buvo nustatytos ir *Agile* ŽIV praktikų charakteristikos (atranka, vertinimas, motyvavimas).

Susijusios mokslinės literatūros analizės metu matyti, kad Wijewardena (2011) taip pat tyrė *Agile* požymius žmogiškųjų išteklių valdymo srityje ir pagal gautus tyrimo rezultatus teigia, jog, pritaikius *Agile*, pastebimai pagerėjo žmogiškųjų išteklių valdymo skyriaus darbo našumas. Išanalizavus autoriaus pateiktas išvadas, jas galima suskirstyti į vertinimą, motyvavimą, bendradarbiavimą ir atranką:

- Vertinimas:
 - sukurtas darbuotojo vertinimo procesas, kurio dėka darbuotojas ir visa komanda gauna dažną grįžtamąjį ryšį;
 - kiekvienam projektui sukūrus unikalią vertę, padidėjo darbuotojų pasitenkinimo lygis darbu, kas skatina ir didesnę motyvaciją.
- Motyvavimas:
 - dažno grįžtamojo ryšio suteikimas atlieka kelias funkcijas: stiprina bei ugdo pozityvią darbuotojų elgseną ir motyvuoja;
 - darbuotojų motyvacija didinama organizuojant neformalius renginius, tokius kaip meno kūrybinių konkursai ir žaidimai tarp komandų.
- Bendradarbiavimas:
 - visi personalo departamento darbuotojai pradėjo dirbti, kaip komanda;
 - atsiradus daugiakrypčiai komunikacijai, pagerėjo komunikacija ir užduočių delegavimo procesas.
- Atranka:
 - galima pritraukti geresnius kandidatus.

Kaip galima pastebėti, Wijewardena tyrimo rezultatai pagrindžia ir šiame darbe aprašyto tyrimo išvadas *Agile* ŽIV strategijos bendradarbiavimo ir praktikų atrankos, vertinimo ir motyvavimo atžvilgiu.

Vis dėlto Wijewardena neanalizuoja, šiame darbe nagrinėtų ŽIV strategijos pokyčių valdymo, lankstumo ir lyderystės charakteristikų. Wijewardena savo darbe taip pat neaptaria ŽIV atlyginimo praktikos.

Kiti autoriai, kaip Gandomani ir Nafchi (2016), atlikę daugialypę duomenų analizę grindžiamosios teorijos požiūriu (angl. *grounded theory approach*), kurioje įtraukta ir kategorija „žmogiškieji iššūkiai“, pastebi, kad siekiant pereiti prie *Agile*, susiduriama su dideliais iššūkiais, dėl kurių gaunami priešingi rezultatai. Autorių teigimu, vyrauja žemas bendradarbiavimo lygis, neteisingas mąstymas, nereali lūkesčiai ir kt.

Atlikus kokybinį tyrimą ir apibendrinus gautus duomenis, galima daryti prielaidą, kad rezultatai parodo, kaip organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo skyriai reaguoja į pokyčius. Keičiantis kandidatų ir darbuotojų įpročiams, lūkesčiams, personalo skyriaus atstovai taip pat turi ieškoti naujų būdų. Vertinant *Agile* ŽIV strategijos charakteristikos požymius, galima daryti prielaidą, kad gautiems rezultatams įtakos galėjo turėti, tyrime dalyvavusiose organizacijose vyraujanti daugiakryptė komunikacija, kuri padeda siekti sklandesnio bendradarbiavimo. Tirtos organizacijos jau kurį laiką orientuojasi į inovacijas, dauguma jų siekia ne tik prisitaikyti prie pokyčių, tačiau ir pačios juos inicijuoti. Žinoma, didesnis dėmesys talentams ir lyderiams, taip pat galėjo prisidėti prie gautų rezultatų.

Vertinant gautus rezultatus *Agile* ŽIV praktikų charakteristikos požymių atžvilgiu, galima daryti prielaidą, kad tokios išvados gautos dėl besikeičiančios darbo rinkos situacijos ir dėl pačių ŽIV skyriaus atstovų požiūrio į atrankos procesą. Didžioji dalis interviu dalyvavusių personalo skyriaus atstovų jau dabar susiduria su tokiais iššūkiais, kaip išilgėjęs naujo darbuotojo atrankos procesas, darbuotojų kaita, lyderystės trūkumas, todėl yra priversti ieškoti naujų sprendimo būdų, o kai kurie sprendimai sutampa su *Agile* požymiais. Vis dėlto, viena iš keturių tirtų *Agile* ŽIV praktikų – atlyginimas nepasitvirtino. Vertinant atlyginimo praktiką, galima daryti prielaidą, kad nors organizacijose siekiama lankstumo ir iš darbuotojų pusės, vis dėlto ne visais atvejais darbuotojai sutinka būti lanksčiais. Paprastai žmonių lūkesčiai, susiję su atlyginimu, tai pastovus jo didėjimas. Darbuotojai, kurių atlygio dydis gali skirtis kiekvieną kartą, jaučiasi nesaugiai, nestabiliai. Kita vertus, ir bankai sunkiau suteikia finansinę pagalbą žmonėms, kurių atlyginimą sunkiau nuspėti.

Atliekant kokybinį tyrimą pasirinktų ŽIV praktikų ir strategijos atžvilgiu buvo nustatytos *Agile* požymių taikymo ribos, kas leido įvertinti *Agile* taikymo ŽIV potencialą, esamą taikymo apimtį ir identifikuoti naujas taikymo galimybes siekiant ŽIV efektyvumo ir konkurencingumo augimo.

Pastebėtina, kad šio darbo tikslas neapima siekio įvertinti konkrečių *Agile* charakteristikų įtakos ŽIV strategijos ir praktikų veiklos rodikliams, veiksnių, kurie įgalina arba, atvirkščiai, kliudo *Agile*

charakteristikų raiškai ŽIV strategijoje ir praktikose. Taip pat, nebuvo keliamas tikslas palyginti, kaip ŽIV strategijos ir praktikos *Agile* charakteristikos pasireiškia skirtingame vidinės įmonės kultūros kontekste, kapitalo kilmės ir veiklos teritorijos bei kitų, įmonės politiką formuojančių ir sprendimų priėmimą įtakančių faktorių atžvilgiu.

Tolimesni tyrimai gali įvertinti *Agile* charakteristikų įtaką ŽIV strategijos ir praktikų veiklos rodikliams, taip pat gali palyginti kaip ŽIV praktikose *Agile* charakteristikos pasireiškia skirtingose organizacijose kultūros, kapitalo kilmės ir veiklos kontekste.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Remiantis mokslinėje literatūroje pateikiamas apibrėžimais, darbe aptarta *Agile* koncepcija išskiriant dvi su ja susijusias ŽIV kontekste tinkamiausias vartoti sąvokas: „*agile*“ kaip būdvardį, reiškiantį sugebėjimą išgyventi ir klestėti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, greitai ir veiksmingai reaguojant į rinkos pokyčius, ir „*agility*“ kaip daiktavardį, kuris reiškia reagavimą į pokyčius ir jų išnaudojimą saviems tikslams pasiekti. Darbe taip pat aprašyta *Agile* koncepcijos struktūra, kurios pagrindu yra čia paminėtomis sąvokomis nusakomas būdingųjų *Agile* charakteristikų rinkinys. Šiomis charakteristikomis grindžiamos *Agile* vertybės (tokios kaip veikiantis produktas, žmonių sąveika, bendradarbiavimas su užsakovu, reagavimas į pokyčius) ir iš jų kylantys veiklos principai (prisitaikantis, kuriantis vertę, įgalinantis). Koncepcijos struktūrą užbaigia *Agile* taikymo praktikos, kurios remiasi aukščiau išvardintomis vertybėmis ir principais;
2. Tyrimo tikslais buvo identifikuotos keturios labiausiai paplitusios ir savo įtaka personalo valdyme svarbiausios ŽIV praktikos: darbuotojų atranka, vertinimas, motyvavimas ir darbo atlyginimas. Taip pat nustatytos ir šių praktikų bei ŽIV strategijos kontekste aktualiausios *Agile* charakteristikos: bendradarbiavimas, pokyčių valdymas, lankstumas ir lyderystė. Šių dviejų dedamųjų pagrindu buvo sudarytas tyrimo modelis, savo ruožtu, susidedantis iš dviejų dalių: koncepcinės ir operacionalizuotosios. Koncepcinę modelio dalį sudaro ŽIV strategija ir praktikos, o operacionalizuotąją – detalizuotos strategijos ir praktikų charakteristikos su jų būdingaisiais požymiais;
3. Darbo eigoje parengtos tyrimo metodologijos pagrindu buvo atliktas šešių vidutinių ir didelių Lietuvos gamybos, logistikos ir prekybos srities įmonių tyrimas, vykdytas *Agile* charakteristikų ŽIV strategijoje ir praktikose vertinimo aspektu. Tyrimui taikytas pusiau struktūrizuotas giluminis interviu, kaip labiausiai tinkamas kokybinio tyrimo metodas esant žinomai ir konkrečiai, tačiau specifinei nagrinėjamai temai. Tyrimo metu nustatyta, kad:
 - a) *Agile* charakteristikos, labiausiai išreikštos tirtų organizacijų ŽIV strategijoje – tai pokyčių valdymas ir lankstumas. Abiejų šių charakteristikų atveju apie 90% visų joms būdingų požymių buvo identifikuoti tirtų organizacijų ŽIV padalinių veikloje. Pokyčių valdymas dažniausiai yra išreikštas kaip nuolatinė veiklos stebėsena ir pokyčių inicijavimas jos bei iniciatyvų, kylančių hierarchine struktūra iš apačios į viršų, pagrindu. Tuo tarpu lankstumas

dažniausiai pasireiškia kaip kompanijų orientacija į inovacijas ir gebėjimas adaptuotis prie besikeičiančių aplinkos sąlygų;

- b) bendradarbiavimas yra mažiausiai išreikšta ŽIV strategijos *Agile* charakteristika. Nepaisant to, kad dalis sprendimų yra priimami kolektyviai, o organizacijos sudaro sąlygas daugiakryptei komunikacijai tarp skirtingų padalinių ar pareigybių, darbo grupėse požymių nustatyta tik dviejose iš šešių tirtų organizacijų ŽIV padalinių, o grupinės atsakomybės – vos vienoje. Tai tirtų organizacijų atžvilgiu rodo vyraujančią stipriai individualizuotą šiuo metu egzistuojančią ŽIV darbo pobūdį ir potencialiai neišnaudojamas komandinio darbo galimybes;
- c) darbuotojų motyvavimas – tai ŽIV praktika, kurioje *Agile* charakteristikos tirtose organizacijose buvo išreikštos labiausiai. Minimas motyvavimas remiasi ne tiek arba ne tik finansinėmis paskatomis, tačiau apima faktorius, kuriančius naudą tiek darbuotojui, tiek darbdaviui: nuolatinio tobulėjimo galimybę, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą, vadovų paramą darbuotojo darbinėje veikloje ir asmeniniame tobulėjime. Toks rezultatas kontrastuoja su iš pažiūros susijusia praktika – atlyginimu. Ši praktika yra vienintelė nagrinėta darbe, kurios atžvilgiu tirtose organizacijose buvo nustatyta tik mažiau nei pusė (11 iš 24 arba 46%) visų nagrinėtų *Agile* charakteristikų. Labiausiai tą lėmė nelanksti tarifacijos sistema (visose tirtose organizacijose) ir atlygio ryšio su kompanijos veiklos rezultatais nebuvimas (5-iose iš 6-ių tirtų organizacijų).

4. Tyrimo metu konkrečios tiriamosios imties ribose ir kiekvienos pasirinktos ŽIV strategijos ir praktikų atžvilgiu buvo nustatytas *Agile* principų taikymo laipsnis, kas leido įvertinti *Agile* taikymo ŽIV potencialą, esamą taikymo apimtį ir identifikuoti naujas taikymo galimybes siekiant ŽIV efektyvumo ir konkurencingumo augimo. Šio darbo tikslas neapima siekio įvertinti konkrečių *Agile* charakteristikų įtakos ŽIV praktikų veiklos rodikliams, veiksmų, kurie įgalina arba, atvirkščiai, kliudo *Agile* charakteristikų raiškai ŽIV strategijoje ir praktikose. Taip pat nebuvo siekiama atlikti lyginamosios analizės, kuri padėtų atskleisti kaip ŽIV praktikose *Agile* charakteristikos pasireiškia skirtingame vidinės įmonės kultūros kontekste, kapitalo kilmės ir veiklos teritorijos bei kitų, įmonės politiką formuojančių ir sprendimų priėmimą įtakančių faktorių atžvilgiu. Visa tai palieka atviras tolimesnių šios srities tyrimų galimybes tam, kad būtų pasiektas įvairiapusiškesnis ir nuodugnesnis *Agile* charakteristikų raiškos ir įtakos ŽIV strategijoje ir praktikose suvokimas.

LITERATŪRA

1. Abrahamsson M., Aronsson H., Spens K., (2011). Developing Lean and Agile Health Care Supply Chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(3), 176-183;
2. Accardi-Petersen M. (2011). Agile Marketing. ISBN-13 (electronic): 978-1-4302-3316-9;
3. Aguilar-Escobara V. G., Bourqueb S., Godino-Gallegoc N. (2015). Hospital Kanban System Implementation: Evaluating Satisfaction of Nursing Personnel. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 21 (2015) 101–110;
4. Anand G., Gray J. V. (2017). Strategy and Organization Research in Operations Management. *Journal of Operations Management*, 53-56, 1-8;
5. Baker T. (2017). *Performance Management for Agile Organizations*. Šveicarija: Springer Nature;
6. Bamberger P. A., Biron M., Meshoulam I. (2014). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. JAV: Routledge, 2-as leidimas;
7. Boehm, B., Turner, R. (2005). Management Challenges to Implementing Agile Processes in Traditional Development Organizations, *IEEE Software*, 22(5), 30-39;
8. Cobb C. G. (2015). *The Project Manager's Guide to Mastering Agile. Principles and Practices for an Adaptive Approach*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, Naujasis Džersis;
9. Conforto E. C., Salum F., Amaral D. C., da Silva S. L., Magnanini de Almeida, L. F. (2014). Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*, 45(3), 21–34. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21410>;
10. Cook E. K. (2012). In-Depth Interview. *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, 422-424, doi: 10.4135/9781412963909;
11. Cooke, J. L. (2016). *PRINCE2 Agile™ An Implementation Pocket Guide - Step-by-step Advice for Every Project Type*. JAV: IT Governance Publishing, 1-as leidimas;
12. Crowder J. A., Agile S. F (2015). *Project Management: Managing for Success*. Šveicarija: Springer International Publishing;
13. Dayan R., Heisig P., Matos F. (2017). Knowledge Management as a Factor for the Formulation and Implementation of Organization Strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308-329, doi:10.1108/JKM-02-2016-0068;
14. Eyholzer F. (2016). *Agile HR with SAFe*. JLS. [žiūrėta: 2017-05-02]. Prieiga per internetą: <https://www.justleadingsolutions.com/download/agile-hr-with-safe/>;

15. Fernandez D. J., Fernandez J. D. (2008). Agile Project Management — Agilism versus Traditional Approaches, *Journal of Computer Information Systems*, 49(2), 10-17;
16. GSA Tech Guides. *Applying Agile Practices - Agile Human Resources (HR)*. [žiūrėta: 2017-03-27]. Prieiga per internetą: https://tech.gsa.gov/guides/applying_agile_practices_HR/;
17. Guest, G., Namey, E. E., Mitchell, M. L. (2013). *In-Depth Interviews*. SAGE Publications, Ltd. [žiūrėta 2017-04-23], prieiga per internetą: <http://methods.sagepub.com/base/download/BookChapter/collecting-qualitative-data/i510.xml>;
18. Hansen N. K., Güttel W. H., Swart J. (2017). HRM in Dynamic Environments: Exploitative, Exploratory and Ambidextrous HR Architectures. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI:10.1080/09585192.2016.1270985;
19. Howey J. (2016). *Practicing Agility in Human Resources*. Agile Alliance. [žiūrėta: 2017-05-02] Prieiga per internetą: <https://www.agilealliance.org/resources/experience-reports/practicing-agility-in-human-resources/>;
20. HR Trend Institute. *Applying Agile Practices - Agile Human Resources (HR)*. [žiūrėta 2017-04-20]. Prieiga per internetą: https://tech.gsa.gov/guides/applying_agile_practices_HR/;
21. Yusuf, Yahaya & Sarhadi, M. & Gunasekaran, Angappa (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 33-43, doi: 10.1016/S0925-5273(98)00219-9;
22. Jucevičienė P., Blažėnaitė A. (2008). *Žmogiškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje*. Lietuva: KTU leidykla „Technologija“;
23. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 21, 243–255;
24. Lietuvos Respublikos Seimas (2001). *Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas* (2001 m. sausio 6 d. Nr. IX-575). [žiūrėta 2018-04-15]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.132D0D75309C/SAoHVhYvQz>;
25. Marcel F. van Assen, (2000). Agile-based Competence Management: the Relation between Agile Manufacturing and Time-based Competence Management. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(2), 142-155, <https://doi.org/10.1108/14654650010337168>;

26. Marescaux E., De Winne S., Sels L. (2013). Elise Marescaux, Sophie De Winne, Luc Sels, (2012). HR Practices and HRM Outcomes: the Role of Basic Need Satisfaction, *Personnel Review*, 42(1), 4-27;
27. Maruping L. M., Venkatesh V., Agarwal R. (2009). A Control Theory Perspective on Agile Methodology Use and Changing User Requirements. *Information Systems Research*, 20(3), 377–399;
28. Maxwell J., Reibold E. (2015). Qualitative Research. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (2nd Edition)*, 685-689, doi: 10.1016/B978-0-08-097086-8.10558-6;
29. McCann J., Selsky J., Lee J. (2009). Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments. *People & Strategy Journal*, 32(3), 47-51;
30. Medinilla A. (2012). *Agile Management: Leadership in an Agile Environment*. Vokietija: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, DOI:10.1007/978-3-642-28909-5;
31. Mehralian G., Zarenezhad F., Ghatari A. R., (2015). Developing a Model for an Agile Supply Chain in Pharmaceutical Industry. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 9(1), 74-91;
32. Meredith S., Francis D. (2000). Journey Towards Agility: the Agile Wheel Explored. *The TQM Magazine*, 12(2), 137-143;
33. Moe N.B., Aurum A., Dybå T. (2012). Challenges of Shared Decision-Making: a Multiple Case Study of Agile Software Development. *Information and Software Technology*, 54(8), 853 – 865;
34. Moran A. (2015). *Managing Agile: Strategy, Implementation, Organisation and People*. Springer International Publishing, DOI:10.1007/978-3-319-16262-1;
35. Naidu, S., Chand, A. (2013). *Best Human Resource Management Practices and Firm Performance in the Pacific Island Countries*. Nova Science Publishers Incorporated;
36. Nijssen M., Paauwe J. (2012). HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335;
37. OECD (2015). *Building on Basics, Value for Money in Government*, OECD Publishing, Paris. [žiūrėta: 2017-05-02]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264235052-en>;
38. Olsson N. O. E., Sørensen a. E., Leikvama G. (2015). On the Need for Iterative Real Estate Project Models – Applying Agile Methods in Real Estate Developments. 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization. *Procedia Economics and Finance* 21, 524-531;

39. Pal N., Pantaleo D. C. (2005). *The Agile Enterprise: Reinventing Your Organization for Success in an On Demand World*. JAV: Springer US, e-ISBN 0-3S7-25078-6;
40. Pope-Ruark, R. (2014). Introducing Agile Project Management Strategies in Technical and Professional Communication Courses. *Journal of Business and Technical Communication*, 29(1), 112-133, doi: 10.1177/1050651914548456;
41. Prater E., Biehl M., Smith M. A. (2001). International Supply Chain Agility - Tradeoffs between Flexibility and Uncertainty. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 823-839, doi: 10.1108/01443570110390507;
42. Qumer, A., Henderson-Sellers, B. (2008). An Evaluation of the Degree of Agility in Six Agile Methods and Its Applicability for Method Engineering. *Information and Software Technology*, 50(4), 280–295;
43. Rasnacs A., Berzisa S. (2016). Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology. Information Technology Institute, Riga Technical University, *Procedia Computer Science* 104, 43-50;
44. Saha N., Gregar A., Saha P. (2016). Organizational Agility and HRM Strategy: Do They Really Enhance Firms' Competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2017), 329-332;
45. Sanchez L. M., Nagi R. (2001). A Review of Agile Manufacturing Systems. *International Journal of Production Research*, 39(16), 3561-3600;
46. Schmidt Cr. (2016). *Agile Software Development Teams: The Impact of Agile Development on Team Performance*, Niuorkas: Springer, doi: 10.1007/978-3-319-26057-0;
47. Shen J., Chanda A., D'Netto B., Monga M. (2009). Managing Diversity Through Human Resource Management: an International Perspective and Conceptual Framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251;
48. Sherehiy B., Karwowski W., Layer J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460;
49. Singh J., Sharma G., Hill J., Schnackenberg A. (2013). Organizational Agility: What It Is, What It Is Not, and Why It Matters. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, doi: 10.5465/AMBPP.2013.11813;

50. Soea R. M., Drechslera W. (2017). *Agile Local Governments: Experimentation before Implementation*. Government Information Quarterly. [žiūrēta: 2018-01-02], prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X1630315X>;
51. Tan, C., L., Nasurdin A. M. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. Universiti Sains Malaysia, Penang, Malaysia. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 85-180;
52. Tolf S., Nyström M. E., Tishelman C., Brommels M., Hansson J. (2015). Agile, a Guiding Principle for Health Care Improvement? *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(5), 468-493;
53. Wang D., Shyu C. (2008). Will the Strategic Fit between Business and HRM Strategy Influence HRM Effectiveness and Organizational Performance?. *International Journal of Manpower*, 29(2), 92-110, doi: 10.1108/01437720810872677;
54. Wang, L., Koh, S.C. L. (2010). *Enterprise Networks and Logistics for Agile Manufacturing*. Niujorkas: Springer-Verlag London;
55. Wells, A. (2014). Agile Management: Strategies for Success in Rapidly Changing Times – an Australian University Library perspective. *International Federation of Library Associations and Institutions 2014*, 40(1), 30-34;
56. Weston, R. H., (1998). *Integration Infrastructure Requirements for Agile Manufacturing Systems*. MSI Research Institute, Loughborough University, Loughborough, Leicestershire, p. 423;
57. Zhang Z., Sharifi H. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-513, doi: 10.1108/01443570010314818.

1 PRIEDAS. ATLIKTŲ INTERVIU TRANSKRIPCIJOS (KALBA NETAISYTA)

Interviu su „A“ organizacijos personalo atrankų specialiste

1. Papasakokite, kaip Jūsų skyriuje organizuojamas darbas?

Mūsų skyrius yra labai didelis – 17 žmonių ir visi pasiskirstę pagal savo funkcijas (pvz. turim žmones atsakingus už įdarbinimą, už kompencacijas ir išmokas, už telemanagement, už poreikių analizę ir tiekėjų pasirinkimą, už žmogiškojo kapitalo valdymą). Tad yra tokios komandos ir dažniausiai projektai vyksta tų komandų viduje. Jei yra HR projektas, skirtas visam skyriui, tada darom susirinkimą ir skirstomės, kas ką nori, kas kiek gali skirti laiko, tada taip ir prisijungia. Viskas veikia, taip, kad kiekviena funkcija turi savo vadovą ir tas vadovas, ir organizuoja darbą. Pagrindė darbas vyksta grupėse, bet jei reikia, dirba ir cross functional.

2. Kaip pas Jus priimami sprendimai? Ar individualiai ar grupėse?

Galutinę atsakomybę už sprendimus turi tų funkcijų vadovai, bet priklauso nuo vadovo. Kartais vadovai mėgsta tartis su savo grupėmis, o kartais jie nusprendžia patys. Tai šiaip sakyčiau, toks 50/50, nes arba sprendžia vadovai, arba grupėse.

3. Kaip dalinatės atsakomybe?

Už galutinį rezultatą atsakingi būna vadovai.

4. Kaip Jūs komunikuojate tarpusavyje?

Komunikuojam gyvai, nes sėdim open ofise ir dar daug susirašinėjam, nes pas mus toks lankstus darbo grafikas. Specialistai bendrauja su specialistais, specialistai - su vadovais, vadovai su vadovais, labai miškuotai. Neturim jokių gairių, kurios kažkaip ribotų šitą dalyką.

5. Kaip dažnai peržiūrite savo veiklą ir kaip reaguojate po monitoringo?

Yra oficialūs peržiūrėjimai, kurie yra performance management dalis ir yra taip vadinai, one- one. Tai one one'us turim savaitinius. Tai reiškia, kad vadovai su sau pavaldžiais darbuotojais kas savaitę turi pusvalandžio susitikimą. Kitas dalykas, turim ketvirtinius pokalbius. Kas ketvirtį vadovas įvertina savo darbuotojus ir pasako, kokį priedą tu gausi. Tuos priedus nulemia rezultatai. Tad yra savaitiniai, ketvirtiniai ir performance management, kai metų pradžio dedam savo tikslus, tai tada kalbamės, tada kalbamės metų vidurį, kaip sekasi ir tada kalbamės metų gale. Šitie pokalbiai trunka po porą valandų.

Ir tada, kaip reaguojate, tai to feedbacko būna visokio, ir gero ir blogo, kur reiktų pasitaisyti. Po savaitinių (one one) susidėliojam darbus, pagal susidėliojimą po to dirbam, o po ketvirtinių peržiūrimas priedas.

6. Kaip pas Jus teikiamos iniciatyvos?

Turi idėją, eini ir sakai. Pas mus yra open door policy, tai visi žmonės yra labai skaninami kažką siūlyti ir kalbėtis. Kitas dalykas, kai reikia susirinkti tas iniciatyvas. Tai kaip sakiau, mes turim tokį kasmėnesinį HR susirinkimą, visi susėdam ir kokią valandą vietoj brainstorminam. Dažniau idėjos ateina iš specialistų. Nors šiaip teikia visi. Mes savo skyriuj turim porą tokių vadovių, kurios, kaip užkurtos, bet lygiai, taip pat, yra ir iš specialistų, kurie kiekvienu klausimu turi idėjų.

7. Kas dažniausiai jas teikia?

Visi teikia, įvairiai.

8. Kaip dažniau elgiatės, ar adaptuojatės prie vykstančių pokyčių, ar patys juos inicijuojate, kodėl?

50/50 ir taip ir taip. Mes adaptuojamės prie tų pokyčių, kurie yra korporacijos (pvz. Keičiasi globalios politikos, naujos įmonės įsigijimas Europoj). Tačiau yra ir kiti dalykai, kurie liečia tik Kauną, arba tik mūsų funkciją. Pas mus (Lietuvoje) dar veikia paslaugų centrai ir dirba daug specialistų, kurie atsakingi ne tik už Lietuvą, bet ir Europą ar globaliai, todėl ir iš Lietuvos labai daug gimsta ir globalių iniciatyvų. Pvz. neseniai teko inicijuoti kompetencijų modelio keitimą.

9. Kaip reaguojate į pasikeitusias išorines sąlygas?

Greitas reagavimas, pvz didėja darbuotojų kaita, tai imamės priemonių. Pvz. prieš porą metų čia buvo tokia krizė, kad labai smarkiai pradėjo trukti gamybos darbuotojų, tai kėlė visiems atlyginimus. Tačiau viskas nesibaigia atlyginimų didinimu. Kitas dalykas, kuris Lietuvoje labai svarbus - employer brand'inimas, kad čia LT turim būti faini, nes kitaip niekas mūsų nenorės. Tai vyksta visokie renginiai, iniciatyvos.

10. Koks Jūsų požiūris į inovacijas?

Praeitais metais pas mus pristatė naują vertybę - innovation (angl. inovacija), kuri sako, kad visi lygiai ir visada veikiami naujovių ir kiek tai galima pritaikyti. Tik klausimas, kiek ta vertybė tikrai veikianči, nes kai yra korporacija, sprendimų priėmimo procesas, nuo idėjos pateikimo, gaunasi labai ilgas.

11. Kaip tai pritaikoma kasdieninėje veikloje?

Naujoves stengiamės pritaikyti. Tačiau dažniau vyksta ir kažokie patobulinimai. Pvz. recruitment vyksta video interviu (vietoj phone call), tai pagreitino screeningą. Arba pvz. Visi atostogų prašymai - virtualu. Inovacijų ieškojimai vyksta nuolat, tik klausimas, kiek tiksliai mūsų sprendimai yra inovacijos.

12. Kaip ir kaip dažnai vertinate veiklos rezultatus?

Penkiabalėj sistemoj metinius ir tribalėj sistemoj ketvirtinius.

13. Kaip dažnai suteikiate ar sulaukiate grįžtamojo ryšio?

Vertinimas vyksta sistemoj. Grįžtamojo ryšio galim sulaukti kasdien, o jei ne kasdien, tai kas savaitę, per one on one.

14. Kokią rolę talentai vaidina Jūsų organizacijoje?

Pas mus veikia eksliuzyvinis modelis, skirstom į talentus ir ne talentus. Ir jie pas mus yra vertinami pagal du pagrindinius kriterijus: pagal jų veiklos rezultatus, kurie gali būti tik labai aukšti arba aukšti ir pagal potencialą. Yra formalus talentų identifikavimo procesas, per kurį tie žmonės ir yra išskiriami. Tada jie turi daugiau ugdymosi galimybių.

15. Kaip vertinamas jų indėlis?

Jų indėlis, jų rezultatai labai svarbūs.

16. Kaip ugdote lyderius?

Tie žmonės, kurie yra savo srities ekspertai, pas mus yra ne talentai, o high performer'iai, o tie kurie gauna talento etiketę, reiškia, kad jie yra ateities lyderiai. Jie gauna paskyrimus su didesnėm atsakomybėm,

jų rolės dažniau būna globalios, daugiau veikia tarpkultūriniu lygmeniu, gauna projektus valdyti. Personalo skyriaus funkcija lyderių atžvilgiu, labiau kaip patarėjų. Į kokią poziciją įtrauks, kur pastatys darbuotoją, sprendžia business lead'as. Kitas dalykas, yra mokymai, tačiau jie labai mažai vertingi. Tokios atskiros programos lyderių ugdymui netaikomos.

17. Kokiuose lygiuose Jums svarbu turėti lyderių?

Visuose. Pas mus yra tokia sistema, kad mes turim 21 lygį. Pvz, 21 yra CEO, o 1 - valytoja. Tai nuo 10 lygio jau skirsto talentus. Ten, kur yra savo srities profesionalų, ten jau skirsto, tai nuo 10 lygio. Mes, taip pat, turim successor'ius, kurie, kaip numatyta bus pasiruošę užimti aukštesnę, vadovaujančią poziciją, po 3, po 5 m.

18. Kaip jie turėtų elgtis, kokia jų rolė?

Jei jis yra lyderis, tai jis turi būti people manageris. Jis turi deleguoti užduotis, feedback'ą žmonėms ir komandų turinį ir nešų rezultata. Tai yra tas žmogus, kuris build'ina komandą, žino, kaip pamotyvuoti žmones. Jis nebūtinai turi būti techninis lyderis, kuris žinotų, kaip visi procesai turi veikti, bet jis tiesiog turi žinoti, kaip kooperuoti su žmonėmis.

19. Kaip vyksta atrankos procesas?

Pas mus pusiau per sistemą viskas vyksta. Tai, kai atsiranda nauja pozicija arba pakeitimas, tai atitinkamas vadovas užsipildo paraišką sistemoj ir tada personalistas gauna informaciją, kokio žmogaus reikės ieškoti. Kai reikalavimai pilnai sudaryti, informacija siunčiama kompensations ir benefits skyriui ir jie tada įvertina, koks yra pozicijos lygis, koks galėtų būti atlygis. Ir kai jau turi visą informaciją personalistas pradeda kandidatų paiešką. Suradęs, siunčia vadovui. O kandidatuoti pas mus gali žmonės vienodai ir iš vidaus, ir iš išorės.

Pirma peržiūrimas kandidato cv, tada jie gauna pasidaryti video interviu, kuriam turi atsakyti 3 - 5 klausimus. Tada kandidatai siunčiami vadovams, jie išsirenka su kuo nori kalbėti. Kuo aukštesnė pozicija, tuo daugiau pokalbių, gali būti 4 - 5 pokalbiai.

20. Už kokius procesus atsakingas personalo atrankų specialistas?

Personalo atrankos specialistas atsakingas už kandidato suradimą. Inerviu dažniausiai veda vadovai, interviu organizuoja personalistas.

21. Kas dar įtraukiami į personalo atrankų procesą?

Vadovai ir dar būna HR partneris, pastarasis skirtas antrai nuomonei.

22. Kas priima galutinį sprendimą dėl kandidato tinkamumo?

Priima vadovas.

23. Kaip dažnai vykdom naujų darbuotojų paiešką?

Atranką vykdom pagal poreikį, bet nuolat turim replacementų, todėl atrankos vyksta nuolat ir jei atsiranda geras kandidatas, tikėtina, kad kuri nors poziciją jam bus pasiūlyta.

24. Kokius atrankos metodus naudojate?

Video interviu, skills survey, rekomendacijos, elgesenos klausimyną, xpstt profile (elgesenos testas, bet praėjus kelis kandidatavimo etapus, likus keliems kandidatams, siunčiama šitas testas, kuris padeda pamatyti, kaip žmogus mąsto, kaip elgtųsi tam tikrose situacijose).

25. Ar sprendimų priėmimo tvarka pas Jus yra numatyta, ar reglamentuota?

Turim globalų atrankų procesą, kuriuo vadovaujames.

26. Kuriam laikotarpiui nustatote tikslus, kuriuos vertinate?

Metiniai (oficialu, būtina), bandomieji arba poreikį (pvz. Pipsa (arba pasitaisai, arba eini lauk)). Dažnai būna, jeigu nori.

27. Kaip formuluojate tikslus ir į kokius tikslus orientuojatės?

Metiniai ir smart tikslai. Mes neturim organizacinių tikslų, kas reiškia, kad mes negali pasiimti org. tikslų ir prisitaikyti prie savo. Kartais tikslus nuleidžia vadovai, o kartais mes susitariam, kad šiais metais aš norėčiau dirbti prie to ir to, todėl tikslai tokie gaunasi individualūs.

28. Kokie darbo rezultatai vertinami: individualūs ar komandiniai?

Individualūs.

29. Kokius vertinimus darbuotojai gauna?

Penkiabalėj sistemoj. Metiniai vertinimai formalizuoti, nes turi aprašymus, skaičius. Dar būna talentų vertinimas - formalus, bet konfidencialus. Neformalus pasitaiko dažnai, tačiau svarbu paminėti, kad ir formalus yra. Neformalų gauna kas savaitę per one on one, o formalų, kas metus ir ketvirtį.

30. Kokia pas Jus mokymų sistema?

Administracijos darbuotojams dažnai suteikiami mokymai. Jie būna įvairūs, dažnai priklauso nuo poreikio. Tai yra, labiau nuo numatytų karjeros planų. Dar būna, kad ir patys darbuotojai paprašo, jei mato, kad trūksta kažkokių žinių.

31. Kaip atrodo užduočių skirstymas/ skyrimas darbuotojams?

Paskirsto vadovai.

32. Kokia procedūra vykdoma, skirstant darbuotojams užduotis?

Vadovai paprastai pasako darbuotojams, susitariam.

33. Kaip dažnai darbuotojams suteikiamas grįžtamasis ryšys?

Kas savaitę, kas ketvirtį, dažnai.

34. Kokios paramos ir kokia forma darbuotojai sulaukia iš vadovų?

Priklauso, ar prašai. Jei neprašysi, tai nieko ir nesulauksi. Tokio moralinio palaikymo nėra, tik tai, ko darbui reikia. Nors iš tiesų priklauso ir nuo vadovų. Yra vadovai patys iš savęs, tokie kaip mentoriai, o kiti žiūri į rezultatą ir nori rezultato.

35. Kokiais atvejais keičiamas darbuotojų atlyginimas?

Jei paaukština, už labai labai gerus rezultatus, jei nerealiai pavarai, bet šitas yra labai labai retas. Dažniausiai su metiniais yra bazės kėlimas, tačiau jis mažas.

36. Kaip dažnai keičiasi darbuotojų atlyginimas?

Kas metus.

37. Ir nuo ko tai priklauso?

Nuo rezultatų. Pas mus, taip pat, dar yra pay for performance, tai jei tavo rezultatai buvo labai geri, dar geresni, tai atitinkamai ir atlyginimas didėja.

38. Nuo kokių rezultatų priklauso darbuotojų atlygimas?

Nuo veiklos rezultatų.

39. Kokia pas Jus premijų sistema?

Ketvirtiniai ir dar būna one time premijos. Jei dalyvauji projekte, jis baigiasi ir yra įvertinamas, kaip sėkmingas, tai gauni papildomą premiją. Čia būna retas atvejis, paprastai priedai gaunami per ketvirtinius. Mes turim tokią rekomendacijų programą, galim rekomenduoti kandidatus, įsidarbines ir praėjęs bandomąjį laikotarpį gaunam premiją. O ta premija priklauso nuo tos pozicijos, kur žmogus dirba ir nuo jo atlyginimo.

Interviu su „B“ organizacijos personalo atrankų specialiste

1. Papasakokite, kaip Jūsų skyriuje organizuojamas darbas?

Labai įvairiai, nes tai visiškai priklauso nuo užduoties ir iš kur ji ateina, nes užduotys gali ateiti iš trijų šaltinių: motininės įmonės, vidaus, iš paties žmogaus. Tai ir priklauso, iš kur atėjo iniciatyvą, tai nuo to ir priklauso darbų skirstymas. Jei pvz. iniciatyva iš motininės įmonės, tai nuleidžiamos praktikos ir pagal jas organizuojamas darbas. Tai jei konkrečiai ateina kažkoks darbas, pvz. tyrimas arba nauja recruitment ir attraction strategija, tada būna susirinkimai grupėse iš visų šalių (kartais būna bendras susitikimas vienoje šalyje) ir atsiranda veiksmų planai pagal šalis ir tada ir paskiriamas, kas atsakingas, ir taip ir vystosi toliau. Ir tada jau būna be vadovų įsikišimo, jei pvz. matricoj organizuotas darbas.

2. Kaip pas Jus priimami sprendimai? Ar individualiai ar grupėse?

Labai priklauso nuo darbo, visokių būna. Kiekvienam darbe yra sprendimų, kuriuos turi priimti individualiai ir yra darbų, kuriuose turi grupę išdiskutuoti. Va pvz., eisim tuo keliu, darysim taip.

3. Kaip dalinatės atsakomybe?

Kas parodo iniciatyvą, to ir atsakomybė - 90 proc. O dažniausiai, jei būna kažkoks workshop'as, susitari veiksmų planą, kas yra atsakingas ir tada pagal tai, kas yra atsakingas, to ir atsakomybė. Būna ir grupinės atsakomybės, jei pvz. Projektas - vadovų klubas, jei organizuoji dviese, tai grupinė atsakomybė.

4. Kaip Jūs komunikuojate tarpusavyje?

Tarpusavyje bendraujam naudodamiesi telefonu, elektroniniu paštu, facebook'u, yammer'iu, skype, skype for business, microsoft teams'ais. Jei nori pasikreipti gali ir kasininkas į generalinį.

5. Kaip dažnai peržiūrite savo veiklą ir kaip reaguojate po monitoringo?

Priklauso, kokio lygmens. Paprastai būna metinis planas, tada būna ketvirtiniai susirinkimai, būna funkciniai susirinkimai (dažniausiai kas ketvirtį, tada būna komandose, kurios turi kažkokį projektą, tai pagal poreikį), būna ketvirtiniai šalies. Dar būna savaitiniai - HR vadovų komandos. Po susirinkimų, priklauso, kas būna nutarta, jei nutarta kažką keisti, tai ir keičiam. Būna, kad sprendžiam kažkokias problemas ir tuo to pasikeičia kažkokia žinutė arba veiksmas, kurį darei.

6. Kaip pas Jus teikiamos iniciatyvos?

Iniciatyvas gali teikti bet kuris darbuotojas, tai gali būti, kad tiesiog pasiūlo savo komandoj kažką pagerinti. Gali būti, kad tiesiog susitari, kad taip bus, bet jei sugalvoji, kad iniciatyva reikalauja strategijos arba įtraukimo į kitas šalis. Čia buvo tokie employee excitement mokymai, čia buvo vidinė iniciatyva, bet pavirto į didelį metinį projektą. Tada svarsto management team, nes ten reikia finansavimo, reikia laiko. Bet šiaip, jei iš esmės reikia laiko, tai sugalvoji, pasitaria su vadovu, jei vadovas approvina, tai vadovas pasitaria su vadovų komanda.

7. Kas dažniausiai jas teikia?

Labai įvairiai, kadangi labai daug projektų ateina ir iš motininės įmonės. Šiaip gali teikti bet kas, nes turim tam skirtą ir platformą, bet gal dažniau tos iniciatyvos iš vadovų ateina.....

8. Kaip dažniau elgiatės, ar adaptuojatės prie vykstančių pokyčių, ar patys juos inicijuojate, kodėl?

Su pokyčiais visaip būna, priklauso iš kur jie ateina. Tai jei jie ateina ir būna išorinis veiksnys, kuris skatina pokytį, tai tada turim adaptuotis, jei tai kokie nauji įstatymai ar iš motininės įmonės nuleisti nurodymai. Bet iš esmės, pačiam personale, tai žinoma, inicijuojam ir įmonės mastu, labai daug naujovių ir įdiegėm ir įvedėm. Visą laiką žiūrim tai, kaip daro geriausios pasaulio įmonės ir į jas stengiamės lygiuotis ir sugalvoti savo naujų dalykų, juos pritaikyti.

9. Kaip reaguojate į pasikeitusias išorines sąlygas?

Priklauso. Jei išleidžiami nauji įstatymai, privalome prisitaikyti prie jų, jei ateina tam tikri nurodymai iš motininės įmonės, taip pat. Žinoma, rinkoje dažnai kas nors keičiasi, pvz., tie patys pirkėjų poreikiai, lūkesčiai, įpročiai. Tai ir prie jų turim derintis, ieškoti naujų sprendimų.

10. Koks Jūsų požiūris į inovacijas?

Geras, nes be inovacijų, turbūt, nebūtų nieko ir jos yra visa varanti jėga, kuri sukuria, padeda padaryti, pasiekti daugiau. Tai mes inicijuojam tiek naujus dalykus, tiek manom, kad tam, kad darbuotojai ir patys kolegos ugdytųsi, inovacijos yra tas dalykas, kurias skatinam. Nors aišku, inovacijos yra naujas dalykas, kuris ne visada yra lengvas, nes žmonės ne visada lengvai gali priimti, bet stengiamės prisitaikyti.

11. Kaip tai pritaikoma kasdieninėje veikloje?

Na pvz., turim darbuotojo gyvavimo ciklo mokymus, kas yra pakankamai nauja. Apskritai mokymus, tiek žemesnio lygio vadovų, tiek parduotuvinių vadovų, apie tai, kaip darbuotojai įmonėje, nuo jo pritraukimo iki išėjimo, tai kiekvienas procesas padarytas iš dviejų dienų trukmės mokymų, pereina viską. Taip pat, mes dirbam pagal HR work modelį. Tai yra trijų dalių modelis, kurį sudaro HR servisas, centre of expertise ir business partneriai. Pasaulyje nepasakyčiau, kad naujas, bet Lietuvoj gana naujas HR veikimo modelis. Dirbant pagal šį modelį nėra taip, kad visi daro viską ar labai susiskirtę tik į funkcijas. Tai yra labai bendradarbiavimu pagrįstas modelis, kuomet, business partneriai surenka verslo poreikį, iš vadovų ateinantį poreikį ir perduota administravimui, servisui, kuris padeda pateikti, gauti duomenis, atlikti tam tikrus darbus. Ir centre of expertise yra tie žmonės, kurie vykdo tam tikrus projektus, kurie kuruoja juos. Tai toks nuolat sujungtas. Tai nelabai daug įmonių Lietuvoj dirba pagal šitą modelį, bet pasaulyje yra populiarus.

Taip pat, dirbam matricoj. Ten yra tiesioginiai ir funkciniai vadovai. Nu tai tos vadinamos tiesios linijos ir brūkšninės linijos tam tikriems vadovams. Tai čia irgi, ko gero yra iš tokių inovatyvesnių dalykų.

12. Kaip ir kaip dažnai vertinate veiklos rezultatus?

Tai būna metinis planas, kuomet yra sudaryta metų tiek projektų, kurie ateina iš Baltic'o, tiek projektų, kuriuos patys turėjome iš ankstesnių metų - yra testiniai. Taip pat, yra ir nauji. Tai iš jų susideda metinis planas. Mes jį kartu peržiūrime su HR management team, yra ir HR vadovei tiesiogiai pavaldžios funkcijos. Tai mes jį peržiūrime ir tada jau vadovai, turintys pavaldinių, kalbasi su savo komandomis. Toliau būna metinis planas ir tada peržiūrime, kas už ką atsakingas, kokie yra deadlin'ai ir dirbam. Ir tada būna ketvirtiniai ir savaitiniai. Būna kiekvieną savaitę susirinkimas, kur management team'as dirbam, kalbamės, kaip sekasi. Jau tokie einamieji darbai, sakykim taip.

13. Kaip dažnai suteikiate ar sulaukiate grįžtamojo ryšio?

Pas mus tai yra įprasta įmonės kultūra. Gali kiekvieną dieną suteikti ar sulaukti, priklauso, kokie projektai, ties kuo dirbi, su kuo bendrauji. Kasdienis procesas.

14. Kokią rolę talentai vaidina Jūsų organizacijoje?

Labai svarbią, nes jie vis tiek yra tie žmonės, kurie paima didelį krūvį darbo, kurie lead'ina tam tikrus projektus, yra tokie kaip varikliukai komandose. Jie vis tiek efektyviausiai dirba, naudingiausi įmonei. Tai yra svarbi įmonės dalis.

15. Kaip vertinamas jų indėlis?

Vertinam tiek finansiškai, priklauso nuo pozicijos, tiek mokymais, ugdymu, galimybe įsijungti į kitus projektus, dalintis žiniomis. Ir su kitais kolegom, priklausyti kažkokiam klubam. Nu ir kiekvienas pagal poreikį.

16. Kaip ugdote lyderius?

Lyderiai, kaip žinia, būna dviejų tipų: formalūs ir neformalūs. Bet jei kalbant apie lyderį vadovą, tai mes tikrai stengiamės ugdyti vadovaujančiose pozicijose esančius žmones, kaip lyderius, ne kaip kokius nors prižiūrėtojus, kad jie galėtų vesti komandą į priekį, ugdyti, coach'inti tuos žmones su kuriais dirba kas dieną. Tam reikia gebėjimo, žinių, galiausiai tų minkštųjų įgūdžių. Tai mes ir patys organizuojam mokymus ir būna ir individualios sesijos, ir su business partneriais, ir su mokymų žmonėmis, būna ir išorinių mokymų. Bet tikrai stengiamės, kad mūsų vadovai būtų lyderiai.

Jeigu jie ne vadovai, tai kaip ir visi darbuotojai. Visus darbuotojus ugdome. Tuos neformalius lyderius panaudojame, kaip atstovus iš skyrių. Jei būna kažkokie projektai, tai būtent tie žmonės ir įsijungia į projektą ir paskui tas žinias perneša į savo komandas. Bet jei vyksta kažkoks pokytis, tai gana svarbu yra įtraukti tuos neformaliuosius lyderius, kurie gali paveikti visą komandą.

17. Kokiuose lygiuose Jums svarbu turėti lyderių?

Visuose, ir mažose komandose.

18. Kaip jie turėtų elgtis, kokia jų rolė?

Jie turėtų ugdyti savo žmones, mano nuomone. Jie turėtų padėti žmonėms suprasti, kaip jie galėtų dirbti, pagal kokius metodus, bet ne vadovaujant, nenurodinėjant, o surandant kiekvieno stipriąsias savybes ir jas geriausiu būdu panaudojant.

19. Kaip vyksta atrankos procesas?

Atrankų procesą mes turime apsirašę. Yra visas procesas, forma, kaip vykdom. Priklausomai, tai yra nauja ar ne nauja pozicija. Jeigu tai yra visiškai nauja, prieš tai nebuvo, atsiranda karjeros kelias. Na, bet pirmiausia, bet kokia poziciją, kurią turime, atsiradus poreikiui, tą poziciją turi patvirtinti vadovai.

Kadangi dėl tam tikrų pokyčių įmonėje, šiais metais neturime darbo vietų planavimo, tai kiekvienai pozicijai, kuriai ateina poreikis, turi patvirtinti vadovai, tai yra Baltic'o mastu HR vadovas ir šalies generalinis. Tada po patvirtinimo, jei tai yra nauja pozicija, reikia suprasti, kur ji yra pagal visą mapping'ą, kurioj kategorijoj, kurioj vietoj, koks pozicijos lygis, atlyginimo grade'as. Tada reikia techniškai sukurti viduje. Tai vadovas susitinka su business partneriu, aptaria tuos dalykus ir dažniausiai to pačio susitikimo metu ar kito, būna ir atrankų žmogus, kur kartu pasižiūri, kokie reikalavimai, ką naujas darbuotojas turės daryti. Viską apsirašo, pasirašo tokį atrankų susitarimą. Tam, kad visi vienodai suprastų, ko mes ieškome. Ir tada jau atrankų žmogus deda skelbimą į portalus. Priklauso ar atranka bus tik viduj, ar tik išorėj, ar ir taip, ir taip. Publikacija priklauso, ar eina į savaitinį žurnalą, ar į cvbanką, ar ir į kitus didžiuosius portalus. Tai sudeda tenai, tada gauna CV. Mes naudojame easyrecruit'ą (atrankų sistema). Kandidatai kandiduoja, per tą sistemą sukrenta CV į atitinkamas pozicijas ir atrankų žmogus peržiūri ir nukreipia pagal reikalavimus, darbo patirtį vadovui ir vadovas sako su kuo norėtų pasikalbėti. Tai pirmas pokalbis dažniausiai vyksta su atrankistu ir tiesioginiu vadovu, o antras pokalbis vyksta su business partneriu ir grand father'iu (tiesioginio vadovo vadovas). Antrame pokalbyje paprastai būna 2 - 3 kandidatai. Paskui atrankų žmogus su vadovu paruošia job offer'į kandidatui ir toliau visą įdarbinimo procedūrą perduoda administratoriui.

Pas mus yra gana griežta struktūra ir jei pozicijos nėra ar nereikia, tai tada tiesiog tam žmogui padėkojam už pokalbį, jei jis netiko į tą poziciją į kurią kandidatavo. Būna, kad jei įstringa kandidatas, tai atsiradus poreikiui, pasiskambinam, pasikalbinam, bet labai retai.

20. Už kokius procesus atsakingas personalo atrankų specialistas?

Už bendravimą su agentūra, informacijos apie poziciją išsiginimą, skelbimo įdėjimą, cv peržiūrėjimą, interviu, pokalbių organizavimą.

21. Kas dar įtraukiami į personalo atrankų procesą?

Vadovas, vadovo vadovas, business partneris (vadovo ugdymas), atrankų, personalo specialistas.

22. Kas priima galutinį sprendimą dėl kandidato tinkamumo?

Vadovas

23. Kaip dažnai vykdate naujų darbuotojų paiešką?

Pagal poreikį. Jei būna pokalbio metu matom, kad kandidatas atitinka vertybes, pagal kompetencijas tiktu kitai pozicijai, negu mes tuo metu ieškom, tai negalėsime jam nieko pasiūlyti. Būna, kad jei kandidatas labai įstringa, pasilieka jo numerį ir atsiradus laisvai pozicijai kelių mėnesių bėgyje, pasiskambinam, pasikalbam.

24. Kokius atrankos metodus naudojate?

Naudojam struktūruotą interviu, kaip įrankį. Pusiau struktūruotą, priklausomai nuo to, kaip pasiruošęs būna vadovas ar atrankų žmogus. Dar nepradėjome, bet iš tiesų, su naujausiom atrankom jau bandysimės kalibracijos metodą taikyti, kaip vieną iš atrankos etapų, kuomet, vadovas turi pristatyti kandidatą kitiems vadovams ir papasakoti, kodėl jį išsirinko arba pristatyti kelis ir tada nuspręsti kartu su savo kitais kolegomis, kurie nėra jos skyriaus ar jo pavaldume. Tai yra to paties lygio kolegos arba aukštesni. Tad turi apsiginti gerąją prasme, užsitvirtinti, kas šitas kandidatas yra tikrai geriausias. Tai čia ko gero, vienas dar iš tokių labai mažai naudojamų būdų, todėl, kad jis pakankamai morališkai sunkus, reikia gana aukšto vadovo profesionalumo ta daryti.

25. Ar sprendimų priėmimo tvarka pas Jus yra numatyta, ar reglamentuota?

Taip. Atrankų procesas turi gana griežtą reglamentą, viskas yra aprašyta, turim viską suderinti ir gauti vadovų pritarimą dėl naujų pozicijų.

26. Kuriam laikotarpiui nustatote tikslus, kuriuos vertinate?

Tikslai visą laiką yra metams išskelti ir kas ketvirtį gali būti pareguliuojami. Būna ir su bandomuoju. Pvz., kai ateina darbuotojas, būna bandomojo, 3 mėnesių, tikslai ir tada po bandomojo tikslai, bet jie tada ne metams, o iki visos grupės ataskaitinio laiko.

27. Kaip formuluojate tikslus ir į kokius tikslus orientuojatės?

Mes pagrįdė remiamės SMART principu, kad tikslai būtų aiškūs, pamatuojami, tiek rezultatu, tiek laiku ir pan. Tai čia tas yra svarbu, iškeliant tikslą, kad būtų aišku apie ką čia mes kalbam, o ne tiesiog abstrakčiai, kad ten tiesiog gerai atlikai užduotį ar kažkaip kitaip. Taip pat, kiekvienas darbuotojas turi išsikelti pats sau su vertybėmis susijusį tikslą. Darbuotojas gali pasirinkti vieną iš vertybių, kurį nori, kurį labiausiai mano, kad reikia tobulinti ir sugalvoti, kaip tą vertybę jis stiprins savo veikloje. Tada su vadovo pagalba, gali pakoreguoti, sugalvoti, kaip tas tikslas matuojamas arba jei viskas gerai, tai tokį ir pasilikti.

28. Kokie darbo rezultatai vertinami: individualūs ar komandiniai?

*Ir tie, ir tie. Be komandos, vienas lauke ne karys. Kiekviena komanda turi atnešti tam tirką indėlį, bet jei kalbant apie **bonusų sistemą**, tai tikslai vertinami ir tie, ir tie. Tiek nuo įmonės veiklos (tai čia komandinis tikslas), tiek nuo individualių pasiekimų.*

29. Kokius vertinimus darbuotojai gauna?

Įvairių. Per veiklos vertinimą būna tokia kaip sesija, tiek vadovui, tiek darbuotojui. Tai tada jau mato, kaip jam sekasi, nuo neatitinka lūkesčių, dalinai atitinka, atitinka, viršija, stipriai viršija. Tai taip išsimatuoja. Po to, gali būti feedback'as kažkoks, atliekant darbą, patarimas, pagyrimas, mėnesio darbuotojo vertinimas. Tai jei darbuotojas padaro kokį nors įdomų projektą, dalyvauja kažkur, tai mes visą laiką rašom ir intranete apie juos arba pulse. Arba pvz., jei darbuotojas gauna teigiamų atsiliėpimų iš pirkėjų, tai visus teigiamus atsiliėpimus dedam į savaitinį laikraštį ir ten, kad visi matytų, koks darbuotojas ir ką puikaus padarė.

30. Kokia pas Jus mokymų sistema?

Turim žiauriai daug mokymų. Vien elektroninėje erdvėje yra sukurta įvairiausių mokymų visų lygių darbuotojams. Pas mus mokymai vyksta nuolat, nes turim ir specialių ugdymo programų, ir vadovus ugdom, ir darbuotojus. Kiekvienas gali išsakyti poreikį dėl mokymų ir mes visada stengsimės žmogui suteikti galimybę tobulėti. Kažkada esam paskaičiavę, kad jei vienas žmogus norėtų sudalyvauti visuose mūsų mokymuose, jam prireiktų 2,6 metų.

31. Kaip atrodo užduočių skirstymas darbuotojams?

Labai priklauso nuo projekto. Žiauriai priklauso nuo projekto. Su kiekvienu projektu gali būti skirtingai. Gali ir vadovas paskirti, gali ir pats prisiimti.

32. Kokia procedūra vykdoma, skirstant darbuotojams užduotis?

Dažniausiai ta užduotis ateina iš kažkur (iš poreikio, iš kitų vadovų, iš Baltic'o) ir tada tą užduotį prisiima kažkoks atsakingas asmuo arba su vadovo pagalba, matant, kieno koks užimtumas ta užduotis būna paskiriama. Bet priklauso nuo užduoties. Jei kažkas nori organizuoti 10 -mečių sveikinimą, tai būna viešas konkursas, kas nori tą daryti ir tada pasisako norintys ir organizuoja. Ir kai turi užduotį, supranti, kad tai

yra tavo atsakomybė ir niekas mūsų neprižiūri, ir neklausinėja. Tiesiog tikisi rezultato, o jei iškyla problemų, tai tada ir sprendžiam.

33. Kaip dažnai darbuotojams suteikiamas grįžtamasis ryšys?

Grįžtamąjį ryšį galima gauti kasdien, bent jau neformalizuotą.

34. Kokios paramos ir kokia forma darbuotojai sulaukia iš vadovų?

Per metinį veiklos vertinimą visą laiką darbuotojas gali paprašyti kažkokios pagalbos. Mes turim gal kokius 12 išsiginę, kaip gali būti stiprinamos jo kompetencijos, metodus. Tai pvz., šešėliavimas, literatūros skaitymas, straipsnių, duomenų bazių naršymas, formalūs mokymai, vidiniai mokymai, tam tikrų užduočių priskyrimas, kad įgyti tam tikrą kompetenciją. Jei yra noras, gali pabūti kitame skyriuje, kad suprasti, ką jis daro, jei tenka daug dirbti, susitikimai su vadovais, darbų delegavimas.

35. Kokiais atvejais keičiamas darbuotojų atlyginimas?

Priklauso nuo įmonės rezultatų ir nuo darbuotojo. Šiaip paprastai keitimas vyksta po metinių pokalbių. Bet būna, kad jei darbuotojas nerealiai pavarė su kažkokiu projektu, tai jo atlyginimas gali būti peržiūrėtas.

36. Kaip dažnai keičiasi darbuotojų atlyginimas?

Peržiūrimas, keičiamas kartą per metus

37. Ir nuo ko tai priklauso?

Priklauso nuo rinkos sąlygų. Mes orientuojamės į rinką, kokie rinkoje yra mokami atlyginimai. Taip pat, jei darbuotojas pakilo karjeros laiptais, tai tada atlyginimas gali būti peržiūrimas bet kada, kada tai įvyko. Labai labai išimtiniais atvejais, gali būti peržiūrimas ir du kartus.

38. Nuo kokių rezultatų priklauso darbuotojų atlygimas?

Nuo pozicijos, pasiektų rezultatų labiau asmeninių, bet ir nuo įmonės. Nuo pasiektų rezultatų, jei įeina ir priedas už įmonės pasiektus rezultatus. Labiau orientuojamės į asmeninius.

Dar gali priklausyti ir nuo skyriaus, kuriame dirba, nes pvz., pardavimų skyriuje, kiek žinau, jie mokami vadovaujantis šiek tiek kitokiais kriterijais. Taip pat parduotuvių darbuotojams, gali priklausyti nuo kvalifikacijos, tai yra, žinių, patirties lygis.

39. Kokia pas Jus premijų sistema?

Tam tikrų pozicijų darbuotojai gali gauti, taip vadinamus bonus letter'ius. Kiekviena pozicija yra sugraduota, pagal grade'ą ir nuo tam tikro lygmens visi darbuotojai gali gauti bonus letter'į, kur parašyta, kokį priedą koks darbuotojas gauna. Tam tikro lygio darbuotojam, gana aukšto lygmens ir parduotuvėse lygiai taip pat, kiekvienas darbuotojas turi bazinį atlyginimą ir priedų sistemą, kuri priklauso nuo jo sugebėjimų. Jei nori, kad jo atlyginimas kiltų, daro tokį testą, po to su vadovu aptaria, ar jis tikrai tuos dalykus gali daryti.

Interviu su „C“ organizacijos personalo atrankų specialiste

1. Papasakokite, kaip Jūsų skyriuje organizuojamas darbas?

UAB „C“ yra valdanti kompanija, tai ten esu aš, dar turim personalo administratore, dar vieną personalo vadovę ir personalo administratorę. Tai realiai yra tas darbo pasidalinimas, kur pora žmonių

administruoja, personalo vadovai tvirtina, ką ten paadministruoja, nu ir aš tada dar daugiau strateginiais klausimais dirbu. Žmonės daro darbą savarankiškai iki tam tikro lygio, kur reikia aukštesnės kompetencijos žmogaus įsikišimo. Jei gali padaryti pats, tai padarai pats, o jei reikia reikia pagalbos, tai paprašai pagalbos.

2. Kaip pas Jus priimami sprendimai? Ar individualiai ar grupėse?

Daugiau mažiau grupėse. Realiai, jei tai yra žmogaus atsakomybių ribose, kur jis žino atsakymą, jis priima sprendimą. Jei tai yra sprendimas, kuris liečia kitus žmones, tai stengiamės įtraukti daugiau žmonių, kurie apie tai nuspręstų. Jei gali padarai pats, o jei negali tada galvoji, kad gal būtų naudinga, kad ir kiti tame sudalyvautų, tada platesniam rate sprendi.

3. Kaip dalinatės atsakomybe?

Yra žmonių, kurie visada nekalti, yra žmonių, kurie visada prisiima atsakomybę. Atsakomybė dažniau būna asmeninė, bet yra vadovai, kurie tiesiog už visus prisiima atsakomybę, kur jaučiasi, kad jei žmogus, ką nors netaip padarė, tai vat sako, kad "okey, mano atsakomybė". Tai yra tokių yra ir kitokių, bet iš principo, kadangi atsakomybės sritys skirtingos, tai labiau asmeninė.

4. Kaip Jūs komunikuojate tarpusavyje?

Gyvai, telefonu ir laiškais. Ai, dar turim skype. Bendrauti gali bet kas su bet kuo, tik turbūt nutolusi gamybos darbuotoja nepaskambins direktoriui, nes nežino nei jo vardo, o ponas Dievas yra tas, kur šalia. Bet ta prasme, lygiai ta pati gamybos darbuotoja, kuri šalia savęs turi skyriaus vadovą, gali lygiai taip pat į jį kreiptis ir jį padaro.

5. Kaip dažnai peržiūrite savo veiklą ir kaip reaguojate po monitoringo?

Tiesą sakant, nespėju peržiūrėti, jeigu taip nuosirdžiai. Čia aš pati esu kūrusi ir nuo mano kūrimo niekas nepasikeitė per tuos beveik 3 metus, nes niekas nieko naujo nesukūrė. Tai aš peržiūriu ir koreguoju. Ta prasme, kuriu naujai, koreguoju, o kai kur galvoju "Kaip čia gerai padariau", šitoj vietoj veikia, šitoj reikia perdaryti. Tokio, kad visą veiklą peržiūrėti, tai nėra, kad aš atsisėdčiau ir peržiūrėčiau nuo A iki Z, bet tarkim, yra kažkoks klausimas, kurį aš tuo metu sprendžiu ir galvoju, nu okay, seniau buvau sugalvojusi taip, nu o dabar reikėtų jau kažką tai keisti, nes jau tas nebeveikia.

6. Kaip pas Jus teikiamos iniciatyvos?

Sugalvoji ir darai. Aišku, jei tai ta iniciatyva, kuriai reikia daug pinigų, tai reikia viską pasitvirtinti su visais.

7. Kas dažniausiai jas teikia?

Visi gali teikti iniciatyvas. Yra žemiausio lygio darbuotojų, kurie yra žiauriai daug visko patobulinę. Tai čia skatinamas, ir finansiškai skatinama.

8. Kaip dažniau elgiatės, ar adaptuojatės prie vykstančių pokyčių, ar patys juos inicijuojate, kodėl?

Aš tai inicijuoju, nes status quo nebūtinai yra geras ir situacija keičiasi, gyvenimas keičiasi ir tu turi reaguoti kitaip. Tu turi prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos.

9. Kaip reaguojate į pasikeitusias išorines sąlygas?

Prisitaikom.

10. Koks Jūsų požiūris į inovacijas?

Požiūris teigiamas. Labai laukiu intraneto, kur žmogus prisijungia prie savo account'o, paspaudžia

mygtuką, kad nori atostogų ir jo vadovas gauna žinutę, kad atostogų, patvirtina ir pereina per personalą. Ir dar labai tikiuosi, kad dar sujungs su personalo administravimo programa, kad automatiškai įkristų.

11. Kaip tai pritaikoma kasdieninėje veikloje?

Tai būtų atostogų prašymai, tvirtinimai internetu. Dar praeitą savaitę sėdėjau prie atlygio sistemos, bet dar nepakalbėjau apie tai su vadovu. Aš jau kaip ir padariau, bet reikia....vis tiek atlygis. Man atrodo, kad atlygis skaudžiausia tema, tai aš daugiausiai tam laiko visada skiriu, nes turiu būti teisingai.

12. Kaip ir kaip dažnai vertinate veiklos rezultatus?

Kai kuriuos rezultatus vertinam kasdien, kai kuriuos - kas metus, tos tokius globalius. Plius projektai. Jei sėkmingas projektas, tai jis irgi turi savo rezultatą, kurį vertinam. Čia okay, ne okay, mes skatinam, neskatinam.

13. Kaip dažnai suteikiate ar sulaukiate grįžtamojo ryšio?

Yra žmonių, kuriems jis suteikiamas dažniau, yra, kuriems nutylimas. Čia tas žmogiškasis faktorius. Tokio sisteminio grįžtamojo ryšio labai daug nėra. Sakykim, tai nėra sistemizuota ir kai kur daroma, kai kur ne. O kai tiesiog, yra reikalas, tai ir pasako ką nors blogo, o jei nieko nesako, tai dažniausiai yra gerai.

14. Kokią rolę talentai vaidina Jūsų organizacijoje?

Turėjom talentų atpažinimo programą, bet dar nepriėjo rankos iš naujo to padaryti. Tai tas yra, bet labai labai neformaliai, kur nu šitas gerai varo, duokim jam dar tą atsakomybę ir auginkim jį ten ir ten. Tai nėra formalizuota, bet šiek tiek turim.

15. Kaip vertinamas jų indėlis?

Yra projektai ir tu nebūtinai gali būti vadovas, bet gali būti projekto vadovas. Pvz. reikia įdiegti kažkokią sistemą, o tu esi projekto vadovas. Tai projekto pabaigoje, natūralu, kad vertinama ir skirstomi bonusai už tą projektą. Tai sakykim, tie talentai, vadovauja tiem projektam, jie galbūt, turi papildomų atsakomybių. Pvz. "X" skyriuje yra žmogus atsakingas už "X" produkcijos supirkimą ir vat jis turi tą atsakomybę. Kitas yra žiauriai talentingas inžinierius ir jis yra atsakingas už visos įmonės techniką, per jį eina visi pirkimų konkursai, taip toliau ir jis už tai papildomai gauna motyvaciją.

16. Kaip ugdote lyderius?

Kol kas programos nusimatę neturim. Kol kas planuose.

17. Kokiuose lygiuose Jums svarbu turėti lyderių?

Visuose, kad vienas dalykas būtų pamainumas. Beje, buvom porą vadovų pradėję leisti pas coacher'į. Vienas žiauriai pasiteisino, kitas nelabai. Bet vienas, tai taip sužydėjo... Žiauriai pažengęs, coachinimas labai daug davė. Mes radom profesionalų coacherį, kad tiesiog, jie susitikinėjo kartą per savaitę ir užduodavo daug labai namų darbų, o jis sąžiningai juos darė.

18. Kaip jie turėtų elgtis, kokia jų rolė?

Prisiimti atsakomybę, pirmiausia, rodyti pavyzdį. Tai va du tokie pagrindiniai, o per tai ir visa kita ateina. Ir įkvėpsi tada, ir motyvuosi.

19. Kaip vyksta atrankos procesas?

Pastaruoju metu atrinkinėjau administratorę ir IT vadovą. Tai kadangi, neturėjau daug laiko, pasiėmiau outsorc'ą ir dar per facebook pasidalinau žinute. Plius dar vadovas turėjo porą kitų kontaktų. Taiėjau trim keliais, kad turėti rezultatą, kurio norisi. Ir tada iš tų pasiūlytų susitikinėji su žmonėm, ypač su atrankos

įmonės žmonėm ir tada pakeliui sakai, žiūrėk, čia ne ten, ne ta kryptim, taip grynini tą poziciją. Pasiėmėm rekomenduotą žmogų. Labai facebook žinutė gerai suveikė, sutaupėm daug pinigų. Žiauriai fainas vaikinukas, tai viskas labai gerai.

20. Už kokius procesus atsakingas personalo atrankų specialistas?

Už viską šiaip realiai, nuo A iki Z. Tik tiek, kad paprastus darbuotojus atsirinkinėja vadovai. Skelbimai nelabai veikia, tai jie ten patys per pažįstamus, per kažką tai, per bendruomenes, per tuos pačius esamus darbuotojus. Kalbant apie darbininkų lygmenį, viską darosi pats vadovai. Personalo atrankų specialistas ieško aukštesnių pareigybių.

21. Kas dar įtraukiami į personalo atrankų procesą?

Vadovai, administratoriai, kartais ir kolegos.

22. Kas priima galutinį sprendimą dėl kandidato tinkamumo?

Vadovas, kuriam reikės su juo dirbti. Nu aišku, aš pajutoku, jeigu reikia. Čia labiau, jei nori priimti netinkamą, tada stengiuosi atkalbėti. Jeigu aš išvis prileidžiu tokį žmogų, nes jei aš dariau pirmus pokalbius, tai jie tada nepasiekia vadovo.

23. Kaip dažnai vykdate naujų darbuotojų paiešką?

Pagal poreikį, bet jei atsiranda geras savos sritys specialistas, kurių būna ne tiek daug, tai aš susitinku tam, kad užmegzti ryšį. Tai čia tos pozicijos, kur gali reikėti ir tas poreikis, kur kokio vieno per metus prireikia. Jei atsiranda, sudarom sąlygas įsidarbinti.

24. Kokius atrankos metodus naudojate?

Interviu, rekomendacijos, socialiniai tinklai.

25. Ar sprendimų priėmimo tvarka pas Jus yra numatyta, ar reglamentuota?

Neformali.

26. Kuriam laikotarpiui nustatote tikslus, kuriuos vertinate?

Metiniai, nes pagal verslo specifiką, ciklas yra metai. Mes netgi, kai priimam naują žmogų, metus jį adaptuojam, nes nepaisant to, kad jis gali būti patyręs agronomas, tu vis tiek per metus padarai po vieną procesą (pagal veiklos specifiškumą), tai tikslai yra metiniai.

27. Kaip formuluojate tikslus ir į kokius tikslus orientuojatės?

Tikslai sudaromi komandoms - padaliniams, nes vienas ten nieko nepadarysi.

28. Kokie darbo rezultatai vertinami: individualūs ar komandiniai?

Ir tie, ir tie. Priklauso, ką tu turi omeny vertinimai. Jei aš pasiekiu ir gaunu už tai premiją, tai tada jo, vertinami individualūs. Bet kas vertinama iš tikrųjų, tai vertinama kažkokia sukurta vertė, kurią aš padėjau vadovams kažką padaryti. Tai čia ta prasme, neformaliai vertinamas. Nes nuo to, kad aš tuos savo tikslus pasiekiau, kurie buvo kelti, tai niekam nuo to nepagerėjo.

29. Kokius vertinimus darbuotojai gauna?

Yra formalūs, tai tos metinės premijos. Didelės metinės premijos. Neformalūs, yra, kad, o tu šaunuolis, gerai pavarei, geri rezultatai, o čia padarykim dar kažką. Tai yra ir tokių.

30. Kokia pas Jus mokymų sistema?

Seniau mes su vadovais buvom pasidarę visą programą. Mes per metus kokias 8 dienas mokėmės, kur buvo po 2 dienas lektoriais, vadovavimo visokių džiaugsmų. Taip ugđai vadovavimo kompetenciją. Buvo parinkta ir tu, kuriuos mes matom ateitį, kad galėtų daryti daugiau, Bet šiaip toks požiūris, kad jei matai, kad koks galvotesnis, tai ir pasiima, ir mokai, nes efektyvini kaštus ir dar plius gero padarai kitiems.

31. Kaip atrodo užduočių skirstymas/ skyrimas darbuotojams?

Žmonės yra kiekvienas savo srities specialistai. Tai tu darai savo darbą, bet jei paprastas darbininkas, tai tau paskiria grafiką, galbūt, sako, nu nu nu, tu čia mažiau rūkyk, o daugiau dirbk. Su administracijos darbuotojais irgi tas pats. Yra kažkokie kasdieniai darbai, kur tu žinai, ką turi padaryti ir vadovas iš viso nesikiša. Jam net nerūpi ir jis tikisi, kad padarysi teisingai. Jei tau kyla klausimų, tada aišku, kad ieškai sprendimo ar pas vadovą, ar pas kolegą. Jei nežinai kaip išspręsti ar kažkokia nauja situacija, tai gal buhalterija galėtų padėti, nes nu tai jų klausimas. Bet tikrai, vadovai pakankamai mažai kišasi. Jei jie gali nesikišt, tai tik laimingi tuomet.

32. Kokia procedūra vykdoma, skirstant darbuotojams užduotis?

Tokios, kaip formalizacijos nėra, bet jei tai yra projektai, tada žiūri, kas ten užsiėmęs, kas neužsiėmęs ir tada... Nu pvz, diegia "Y" sistemą pas mus ir tada žiūri, kaip kas išsidėlioję laike. Jei žinai, kad mėnesio priekis ir galas, tai sakai, kad mano žmonių nelieti, nes jie dabar turi suvesti tabelius. Jei koks nepatogus laikas buhalteriams, irgi nejudini.

33. Kaip dažnai darbuotojams suteikiamas grįžtamasis ryšys?

Jei reikia, per petį paplepkšnoja. Labiau individualus, kad tu šaunuolis arba kad pridirbai kažko. Gali kiekvieną dieną sulaukti kažko iš kasdienio darbo.

34. Kokios paramos ir kokia forma darbuotojai sulaukia iš vadovų?

Gali kas dieną. Gali sulaukti paramos tada, kada kreipiasi patys arba tada, kada vadovas mato, kad reikia pažymėti. Jei nelaimė, gali sulaukti finansinių paramų. Pvz, pas mus dirba vyras ir žmona, jų šeimoje kakas mirė, jie turėjo surengti laidotuves, tai suteikėm paskolą. Jei kažkas miršta, tuokiasi, gimus vaikui, jubiliejų proga, tai šiaip duodam išmoką.

35. Kokiais atvejais keičiamas darbuotojų atlyginimas?

Nelabai keičiasi. Labiau keičiasi priklausomai nuo premijos. Darbininkų atlyginimai šiaip yra nestabilūs, nes oficialiai visi minimalūs, bet labai daug yra mokama per priedus. Pas mus viskas oficialu, bet padaryta miniamalūs tam, kad sezoniškumas labai skiria darbo krūvį. Mes labiau peržiūrim nes atlyginimus, o biudžetus, nes nuo to priklauso, kiek jie tiem žmonėm daugiau moka. Jie per priedus, tuo metu, kai yra didžiausias darbymetis, tai jie daug daugiau pamoka, kad atsvertų, kad jei savaitgaliais nematei šeimos, tai jaustųsi, kad bent jau uždirbai. Jo, tai jis toks pastoviai kintantis. O administracijos atlyginimai, nelabai jie keičiasi.

36. Kaip dažnai keičiasi darbuotojų atlyginimas?

Paprastai kas metus, nebent pakeičia poziciją.

37. Ir nuo ko tai priklauso?

Pakeitė poziciją, tai padidės atlyginimas arba nuo projekto dar.

38. Nuo kokių rezultatų priklauso darbuotojų atlygimas?

Kas mėnesinis žmogaus atlyginimas priklauso nuo individualių rezultatų. Nuo komandinių šiaip irgi turėtų priklausyti, sistema sukurta, bet nelabai vadovai ją taiko.

39. Kokia pas Jus premijų sistema?

Kiekvienais metais yra pareigybių lygiai, tai jei darbininkų lygis, tai jiems metinės premijos netaikomos. Jie gauna kas mėnesinius priedus nuo to, kaip jiems ten sekasi. Tada yra specialistai, jie gauna tam tikrą procentą, didesnę gauna padalinių vadovai ir daugiausiai gauna įmonių vadovai. Yra tam tikras procentas nuo metinių atlyginimų. Jei tavo maksimalus proc. Yra 15, tai tada žiūrima, kaip tu ten pasiekei savo individualių tikslų, ar pasiekei ar ne. Ir tada tas 15 gali arba sumažti, ar ne. Ir šiaip, ar gerai dirbai. Dar prikauso, ar visus metus dirbai, ar pusę metų. Koficientas čia labiau iš akies. Šitam taikomas, šitam netaikomas.

Interviu su „D“ organizacijos personalo skyriaus vadove

1. Papasakokite, kaip Jūsų skyriuje organizuojamas darbas?

Esu aš, kaip personalo vadovė ir tada yra administratorė, kuri daro administravimo funkciją. Plius Kaune yra dar viena, kuri padeda su administravimu, bet ji nevisai administratorė, bet sakykim, kad irgi tuo užsiima. Žmonės dirba savarankiškai, iki atsiranda aukštesnės kompetencijos klausimas, kur reikia išspręsti.

2. Kaip pas Jus priimami sprendimai? Ar individualiai ar grupėse?

Daugiau grupėse, nes čia yra management'as, yra 8 žmonės ir jei kažką sugalvoji, pvz. aš, tada pakomunikuoji visiems ir tada, tiksliau skyrius pakomunikuoja man, jei tai su tuo skyriumi susijęs klausimas, pvz. veiklos vertinimas, tada reikia padaryti aną, tą, penktą, tada vertinimo kriterijai, dar kažkas. Na tai aš sutvarkau tą informaciją, pateikiu ją visiems. Tada jei žmonės turi klausimų, jie manęs klausia, aš padedu jiems iki galo pasidaryti.

3. Kaip dalinatės atsakomybe?

Mes, turbūt, labiau labiau praktikuojam bendrą. Turbūt taip jaučiasi, kad bendra.

4. Kaip Jūs komunikuojate tarpusavyje?

Bendraujam telefonu, skype, emailais, plius turim tokį kasmėnesinį susirinkimą visos dienos, kur įvairius klausimus sprendžiam. Labai daug skype meet'ų, nes yra daug su užsieniu bendravimo. Šiandien mačiau, kažkokį naują įrankį suinstaliavo, team kažkas tai, kur dar nesigilinau, bet, kuris skirtas bendravimui ir turbūt, projektų valdymui.

Pas direktorę visi ateina, pašnekėt, kaip ten jiems kas gerai ar negerai, tai bendrauja visi su visais.

5. Kaip dažnai peržiūrite savo veiklą ir kaip reaguojate po monitoringo?

Aš, tiesiog, imu kiekvieną procesą ir tvarkau, taip, kaip man atrodo, kad reikia. Per visur procesus dar nespėjau pereiti. Mano pagrindinis, ką aš padariau, tai įdiegiau suminę darbo laiko apskaitą su kuria mes turėjom reikalų. Nu turėjom reikalų, kaip patogiai apskaityti, kaip komunikaciją padaryti, kad neapsunkint suvedinėjimo. Taip pat, jau beveik visi skyriai turi operacines sistemas ir vat su tuo atlyginimų pakėlimu

įvedėm, kad tai būtų kasmėnesinis procesas, ta peržiūra. Einu per tuos skausmingiausius procesus ir darau pakeitimus.

6. Kaip pas Jus teikiamos iniciatyvos?

Iniciatyva sveikintina.

7. Kas dažniausiai jas teikia?

Betkas.

8. Kaip dažniau elgiatės, ar adaptuojatės prie vykstančių pokyčių, ar patys juos iniciuojate, kodėl?

Jei aš matau, kad kažkas buvo nepadaryta arba padaryta ne visai taip, kaip turėtų būti, darai, kaip turėtų būti, taip, kaip, man atrodo, kad turėtų būti. Nu pagal rezultatus, bet kad ir kitiems būtų.

9. Kaip reaguojate į pasikeitusias išorines sąlygas?

Jei kažką reikia, keičiam.

10. Koks Jūsų požiūris į inovacijas?

Skatinam inovacijas

11. Kaip tai pritaikoma kasdieninėje veikloje?

Mano inovacijos visos nukreiptos ne į tai, kad o, kaip faina turėti, bet kad visiems būtų patogiu. Aš manau, kad HR yra apskritai tas, kuris turi kurti kitiems patogumą. Aš nesu tas HR, kuris paplekšnos per petį ir pasakys, kokie šaunuolis. Aš geriau vadovui pasakysiu, kad paplekšnok per petį, nes žmogus žymiai geriau jausis arba padarysiu sistemą, kuri plekšnotų per petį. Mano toks požiūris.

12. Kaip ir kaip dažnai vertinate veiklos rezultatus?

Vertinami kas metus, kas ketvirtį, priklauso nuo pozicijos.

13. Kaip dažnai suteikiate ar sulaukiate grįžtamojo ryšio?

Yra kasmėnesiniai susirinkimai vadovų, kur mes aptariam rezultatus. Tai negaliu pasakyti, kad tai tiesioginis grįžtamasis ryšys, bet tai grįžtamasis ryšys iš tos pusės, kad aptariam, kad nu va chebra pavarėm ar nepavarėm. Turim darbuotojų pasitenkinimo, tiksliau įsitraukimo tyrimą, kur natūraliai matosi, kurie vadovai, kaip vertinami. Yra klausimai apie lyderystę, darbo aiškumą, neaiškumą, apie darbuotojų įsitraukimą. Tai sakykim, toks konfidencialus grįžtamasis ryšys. Šitas procesas vyksta kas metus ir pagal tai vadovai yra vertinami.

14. Kokią rolę talentai vaidina Jūsų organizacijoje?

Dar tik pradėdam. Yra metinis tikslas, vienas iškeltas tiek vadovei, tiek man - talentų ugdymo programa. Bet natūralu, tuos geriausius reikia išsaugoti ir atsikratyti ne tokių gerų.

15. Kaip vertinamas jų indėlis?

Aukštai. Na, stengiamės išlaikyti juos. Ieškom būdų tą padaryti.

16. Kaip ugdote lyderius?

Tą tikrąją lyderystę, mes daug dirbam su vadovais. Tai yra, va tiek management meet'ingai kasmėnesiniai, kur mes visi kartu dirbam grupėj, vieni iš kitų mokomės, aptarinėjame kas ten ir kaip, kartu einam į

konferencijas. Dabar dėliojam ugdymo programą, bet neturim pinigų, tai gal kažkaip dar parduosim idėją savo vadovui. Į mokymus leidžiam.

17. Kokiuose lygiuose Jums svarbu turėti lyderių?

Visur reikia stiprių žmonių ir pas mus Vilniaus ofise ne aš esu linksmintoja. Linksmintoja yra tokia iniciatyvistė ir t.t. Pvz. yra transporto vadybininkė, kuri organizuoja pusryčius, jų grupelė kas rytą pusryčiauja ir ji gavo va metų iniciatyvos apdovanojimą. Na ji viską daro, organizavo ir keliones. Tai ji, galima sakyti, neformali lyderė.

18. Kaip jie turėtų elgtis, kokias jų rolę?

Mes čia šiek tiek turim bėdą su tais lyderiais. Ta prasme, vadovai, jo, su vadovais viskas yra gerai, bet mes neturim kas juos pakeistų. Čia mūsų yra silpnoji pusė, kad jeigu kažkuris iš mūsų vadovų išeitų, mes turėtume rūpestį, ką pasisamdyt. Bet žmogus turi kovoti už įmonę, kuriam rūpi, kur serga. Ir čia labai faina, kad vadovų komanda, jie serga už įmonę.

19. Kaip vyksta atrankos procesas?

Su paprastais darbuotojais mes samdom kitas įmones. Mes patys jau skelbimų nebededam, nebeieškom ir nebegaištam vadovų laiko. Mes pasisamdom iš atrankų įmonių ir tada, kada turim galimybę, juos pasiimam į vidų, jeigu mums reikia. O su administracijos vadovais, tai ieškojau transporto vadybininkų. Ieškojau 3 - 4. Tai įsidedu skelbimą, susitinku su žmonėmis, per rekomendacijas kažkaip niekas neatėjo, ai buvo pora, bet kažkaip nesusitarėm iki galo. Tai tiesiog, susitinku. Tada pakviečiu dar vadovus susitikti. Kartais, kai labai reikia tada iškart pakviečiu vadovus į susitikimą. Kai ieškojau vadybininko asistento, tai tiesiog, atsisėdau prie telefono ir perskambinau 20 -30. Pasidariau interviu telefonu. O po to susidėliojau tų pokalbių ir labai greitai. Labai sėkminga atranka buvo.

20. Už kokius procesus atsakingas personalo atrankų specialistas?

Už visus, kas yra white collar, už blue collar atsakingi vadovai, bet dabar mes tą perleidę outsourc'ui.

21. Kas dar įtraukiami į personalo atrankų procesą?

Iš tikrųjų įvairiai. Mes pvz. turėjom vieną kandidatą, toks projektų vadovas atėjo į Kauną. Jis buvo vieno mūsų darbuotojo geras pažįstamas ir jis žinojo, kad jis super dirba ir pasikvietėm pasikalbėti, kaip tik prieš management meeting'ą. Nu ir mes susitikom anksčiau, tai mes iškart interview'avom keturiese ir visi užskaitė, visiems labai patiko.

22. Kas priima galutinį sprendimą dėl kandidato tinkamumo?

Vadovas.

23. Kaip dažnai vykdate naujų darbuotojų paiešką?

Pagal poreikį, bet jei atsiranda geras savos sriteis specialistas, kurių būna ne tiek daug, tai aš susitinku tam, kad užmegzti ryšį. Tai čia tos pozicijos, kur gali reikėti ir tas poreikis, kur kokio vieno per metus prireikia. Jei atsiranda, sudarom sąlygas įsidarbinti.

24. Kokius atrankos metodus naudojate?

Interviu, rekomendacijos, socialiniai tinklai

25. Ar sprendimų priėmimo tvarka pas Jus yra numatyta, ar reglamentuota?

Neformal.

26. Kuriam laikotarpiui nustatote tikslus, kuriuos vertinate?

Metiniai, nes pagal verslo specifiką, ciklas yra metai. Mes netgi, kai priimam naują žmogų, metus jį adaptuojam, nes nepaisant to, kad jis gali būti patyręs agronomas, tu vis tiek per metus padarai po vieną procesą (pagal veiklos specifiškumą), tai tikslai yra metiniai.

27. Kaip formuluojate tikslus ir į kokius tikslus orientuojatės?

Tikslai sudaromi komandoms - padaliniams, nes vienas ten nieko nepadarysi

28. Kokie darbo rezultatai vertinami: individualūs ar komandiniai?

Ir tie, ir tie. Priklauso, ką tu turi omeny vertinimai. Jei aš pasiekiu ir gaunu už tai premiją, tai tada jo, vertinami individualūs. Bet kas vertinama iš tikrųjų, tai vertinama kažkokia sukurta vertė, kurią aš padėjau vadovams kažką padaryti. Tai čia ta prasme, neformaliai vertinamas. Nes nuo to, kad aš tuos savo tikslus pasiekiau, kurie buvo kelti, tai niekam nuo to nepagerėjo.

29. Kokius vertinimus darbuotojai gauna?

Yra formalūs, tai tos metinės premijos. Didelės metinės premijos. Neformalūs, yra, kad, o tu šaunuolis, gerai pavarei, geri rezultatai, o čia padarykim dar kažką. Tai yra ir tokių

30. Kokia pas Jus mokymų sistema?

Seniau mes su vadovais buvom pasidarę visą programą. Mes per metus kokias 8 dienas mokėmės, kur buvo po 2 dienas lektoriais, vadovavimo visokių džiaugsmų. Taip ugđai vadovavimo kompetenciją. Buvo parinkta ir tu, kuriuos mes matom ateitį, kad galėtų daryti daugiau, Bet šiaip toks požiūris, kad jei matai, kad koks galvotėsnis, tai ir pasiima, ir mokai, nes efektyvini kaštus ir dar plius gero padarai kitiems.

31. Kaip atrodo užduočių skirstymas darbuotojams?

Žmonės yra kiekvienas savo srities specialistai. Tai tu darai savo darbą, bet jei paprastas darbininkas, tai tau paskiria grafiką, galbūt, sako, nu nu nu, tu čia mažiau rūkyk, o daugiau dirbk. Su administracijos darbuotojais irgi tas pats. Yra kažkokie kasdieniai darbai, kur tu žinai, ką turi padaryti ir vadovas iš viso nesikiša. Jam net nerūpi ir jis tikisi, kad padarysi teisingai. Jei tau kyla klausimų, tada aišku, kad ieškai sprendimo ar pas vadovą, ar pas kolegą. Jei nežinai kaip išspręsti ar kažkokia nauja situacija, tai gal buhalterija galėtų padėti, nes nu tai jų klausimas. Bet tikrai, vadovai pakankamai mažai kišasi. Jei jie gali nesikišti, tai tik laimingi tuomet.

32. Kokia procedūra vykdoma, skirstant darbuotojams užduotis?

Tokios, kaip formalizacijos nėra, bet jei tai yra projektai, tada žiūri, kas ten užsiėmęs, kas neužsiėmęs ir tada... Nu pvz, diegia "Y" sistemą pas mus ir tada žiūri, kaip kas išsidėlioję laike. Jei žinai, kad mėnesio priekis ir galas, tai sakai, kad mano žmonių nelieti, nes jie dabar turi suvesti tabelius. Jei koks nepatogus laikas buhalteriams, irgi nejudini.

33. Kaip dažnai darbuotojams suteikiamas grįžtamasis ryšys?

Jei reikia, per petį paplepkšnoja. Labiau individualus, kad tu šaunuolis arba kad pridirbai kažko. Gali kiekvieną dieną sulaukti kažko iš kasdienio darbo.

34. Kokios paramos ir kokia forma darbuotojai sulaukia iš vadovų?

Gali kas dieną. Gali sulaukti paramos tada, kada kreipiasi patys arba tada, kada vadovas mato, kad reikia pažymėti. Jei nelaimė, gali sulaukti finansinių paramų. Pvz, pas mus dirba vyras ir žmona, jų šeimoje kakas

mirė, jie turėjo surengti laidotuves, tai suteikėm paskolą. Jei kažkas miršta, tuokiasi, gimus vaikui, jubiliejų proga, tai šiaip duodam išmoką.

35. Kokiais atvejais keičiamas darbuotojų atlyginimas?

Nelabai keičiasi. Labiau keičiasi priklausomai nuo premijos. Darbininkų atlyginimai šiaip yra nestabilūs, nes oficialiai visi minimalūs, bet labai daug yra mokama per priedus. Pas mus viskas oficialu, bet padaryta miniamalūs tam, kad sezoniškumas labai skiria darbo krūvį. Mes labiau peržiūrim nes atlyginimus, o biudžetus, nes nuo to priklauso, kiek jie tiem žmonėm daugiau moka. Jie per priedus, tuo metu, kai yra didžiausias darbymetis, tai jie daug daugiau pamoka, kad atsvertų, kad jei savaitgaliais nematei šeimos, tai jaustųsi, kad bent jau uždirbai. Jo, tai jis toks pastoviai kintantis. O administracijos atlyginimai, nelabai jie keičiasi.

36. Kaip dažnai keičiasi darbuotojų atlyginimas?

Paprastai, kas metus, nebent pkeičia poziciją

37. Ir nuo ko tai priklauso?

Pakeičė poziciją, tai padidės atlyginimas arba nuo projekto dar.

38. Nuo kokių rezultatų priklauso darbuotojų atlyginimas?

Kas mėnesinis žmogaus atlyginimas priklauso nuo individualių rezultatų. Nuo komandinių šiaip irgi turėtų priklausyti, sistema sukurta, bet nelabai vadovai ją taiko.

39. Kokia pas Jus premijų sistema?

Kiekvienais metais yra pareigybių lygiai, tai jei darbininkų lygis, tai jiems metinės premijos netaikomos. Jie gauna kas mėnesinius priedus nuo to, kaip jiems ten sekasi. Tada yra specialistai, jie gauna tam tikrą procentą, didesnį gauna padalinių vadovai ir daugiausiai gauna įmonių vadovai. Yra tam tikras procentas nuo metinių atlyginimų. Jei tavo maksimalus proc. Yra 15, tai tada žiūrima, kaip tu ten pasieki savo individualių tikslų, ar pasieki ar ne. Ir tada tas 15 gali arba sumažti, ar ne. Ir šiaip, ar gerai dirbai. Dar prikauso, ar visus metus dirbai, ar pusę metų. Koficientas čia labiau iš akies. Šitam taikomas, šitam netaikomas.

Interviu su „E“ organizacijos personalo atrankų specialiste

1. Papasakokite, kaip Jūsų skyriuje organizuojamas darbas?

Darbą pas mus daugiau organizuoja pats savarankiškai. Yra aišku vadovo priežiūra, bet daugiau žino už ką kas yra atsakingas, nes pvz. Viktorija labiau dirba sus sistemom visom ir su gamybos darbuotojais, grafikais ir panašiai. Aš esu atsakinga už atrankas, bendradarbiavimą su universitetais, visokias iniciatyvas ir pan. Ir kadangi tu žinai tas grupes, tai tu taip žinai savo darbus ir organizuojiesi. Turim rytinius susitikimus, per kuriuos aptariam, kur stringam, kur reikia įsikišimo, kokie yra prioritetai, tada susidėliojam ir taip dirbam, bet vadodas įsikiša.

2. Kaip pas Jus priimami sprendimai? Ar individualiai ar grupėse?

Grupėse daugiau. Visada tariamės dėl tam tikrų sprendimų. Aišku, jei reikia įdėti skelbimą, tai jau nesitari, bet jei yra kažkoks platesnis, kur įtakoja daugiau įmones, tada taip.

3. Kaip dalinatės atsakomybe?

Daugiau jau pvz., yra tos vadovo lygio užduotys, tai jos vis tiek jau yra mūsų vadovei. Kadangi, kaip ir sakiau, esam pasiskirstę, kas už ką atsakingas, tai taip ir yra padalinamos, pagal kompetenciją. Ir pvz., Viktorija, kadangi, ji dirba ilgiau ir jau daugiau toj dalį išmano, jei yra kažkas su sistemom, diegimu, tai tos užduotys perleidžiamos jai. Jei kažkas su atranka nauja, jos perleidžiamos man.

4. Kaip Jūs komunikujete tarpusavyje?

Kadangi mes taip visos labai šalia ir arti, tai dažniausiai būna gyvas bendravimas, kartais bendraujam per elektroninį pašta. O šiaip pas mus niekada nėra to, kad specialistas turi perduoti savo klausimą vadovui, visi bendrauja labai lygiai, visada gauna atsakymą, patarimą, pagalbą ir pan.

5. Kaip dažnai peržiūrite savo veiklą ir kaip reaguojate po monitoringo?

Mes turim metinius pokalbius, bet turim ir mėnesinius follow up'us su vadove, kada kartą per mėnesį susėdam ir susižiūrim, bet šiaip realiai kiekvieną dieną per rytinius susirinkimus mes aptariam ir sekam savo veiklą per kur turim sutelkti savo didžiausią dėmesį ir fokusą. Jei kažką nutariam, kad negerai, tai keičiam pačius veiksmus, kuriuos naudojome, kuriuos reikia pakeisti. Reikia priimti kažkokius sprendimus, o gal aplamai, tą užduotį uždaryti ir įsivertinti, kad ji jau, tarkim, yra atlikta.

6. Kaip pas Jus teikiamos iniciatyvos?

Tai jei kažkokia kyla idėja arba pamatai iš kitos įmonės kažkokių pavyzdžių, tai tiesiog paprastuoju būdu sakai ir tada visos kartu grupėj apsitariam, kiek tai yra realu, pamąstom už ir prieš ir tada priimam sprendimus.

7. Kas dažniausiai jas teikia?

Gal aš. Mes kadangi - personalas, tai tos iniciatyvos dažniausiai ateina iš mūsų.

8. Kaip dažniau elgiatės, ar adaptuojatės prie vykstančių pokyčių, ar patys juos inicijuojate, kodėl?

Aišku veikia tie išorės veiksniai, faktas, bet mes daugiau stengiamės kažkaip greičiau, galbūt, pamatyti, kas laukia ir imtis veiksmų. Nelaukiam tol, kol jau bus visai blogai ir tada pradėsime spręsti problemas. Pvz., kalbant apie atrankas, tai jei matom, kad srautas mažės, tada imamės planų, kad padidinti tiek paiešką, reklamą, įsitraukti į projektus, kad tiesiog nelaukti, tos minutės, kada bus jau visai blogai, tos gamyba ir pradėsime tik tada ieškoti. Tai vertindami planus, kuriuos dėlioja vadovai, tada pradėdam veiksmų imtis.

9. Kaip reaguojate į pasikeitusias išorines sąlygas?

Aišku, kažkiek tenka prisitaikyti. Taip turbūt nieko ir nebus, jei tiesiog yra sumažėję kažkokie potencialūs skaičiai, tai bandai kažkokius sprendimus priimti įmonės viduj, ką galim padaryti iš esamų resursų.

10. Koks Jūsų požiūris į inovacijas?

Inovacijos yra gerai, nes jos gali palengvinti darbą, gali labiau verslą paauginti, išplėtoti. Tik labai reikia atsargumo, nes daug žmonių jų nepripažįsta, nenori, priešinasi. Tai tada ir pats darbas šiek tiek, na produktyvumas krenta, kai žmogus yra nusistatęs. Bet šiaip inovacijos yra gerai. Tiek neaugtume, jeigu jų nediegtume pas save.

11. Kaip tai pritaikoma kasdieninėje veikloje?

Dabar yra grupės mastu tokia, kaip mokymu programa, kur bus galima kelti tam tikrą medžiagą, kur žmonės ją greičiau pasieks, greičiau vyks pats įdarbinimo procesas, žmogaus besimokinimo procesas ir

pan. Tada yra mūsų IFS programa, kuri mums leidžia sukurti tam tikrus raportus, kad mes galėtume susitumpinti savo darbo laiką. Dėl atrankos kažkokio proceso tobulinimo, tai neplanuojam naujų programų, bet planuojam patį procesą trumpinti.

12. Kaip ir kaip dažnai vertinate veiklos rezultatus?

Galima sakyti, kad bent kas savaitę, tai vertinam, tikrai. Bent jau savaitinius rodiklius žiūrint. Viską rašom lentoj, čia pagal lean, tai yra tie rytiniai daily management system susitikimai ir kiekvieną dieną šiaip kalbamės, bet turim ir tokią lentelę, kur rašom savaitinius rodiklius. Tai matom tendenciją, kiek žmonių buvo pvz priimta, atleista, daugiau, mažiau, galim lyginti su kitom savaitėm ir taip tada stebėti ir galvoti, ką galim padaryti dar, kad tų žmonių būtų daugiau.

13. Kaip dažnai suteikiate ar sulaukiate grįžtamojo ryšio?

Kas savaitę, nes pas mus ateina vienas iš gamybos baro vadovų, žmogus, kuris irgi tiesiog, papasakoja apie jų planus, kur jiems didžiausias fokusas. Tai, maždaug, kas savaitę, mes tuos rezultatus, feedback'ą gaunam. Bet su tais pačiais vadovais tu, tiesiog, kas dieną kalbiesi.

14. Kokią rolę talentai vaidina Jūsų organizacijoje?

Mes šiais metais lai kažkaip į tai fokusavomės, identifikavom tuos talentus. Tai jau turim tokį sąrašuką, kas jie yra ir gali būti ir planuojam daryti tokią programą. Labai garsiai apie ją negaliu pasakoti, bet jau yra sugalvota tam tikrų projektų. Ir ateičiai, kiekvienais metais, planuoja turėti tą talentų list'ą, nes labais svarbu, nes per metinį pokalbį tu jau išsiaiškini, kur yra ta raudona šviesa, ką jau reikia daryti, kur žmogus perauga savo kompetenciją. Tai reiškia, jei mes nieko nedarysim, galim prarasti jį. Tai talentai vaidina labai aukšta rolę.

15. Kaip vertinamas jų indėlis?

Jis daugiau yra vertinamas per jų rezultatus, kokie yra gaunami, kiek jie geba savo darbą planuoti, kaip jie geba su klientu bendrauti, aplamai kokį indėlį į įmonės rezultatą įneša. Išriškėja per metinius pokalbius, bet vadovai visada stebi. Yra tam tikri projektai, kur jie gali pvz. trukti pusę metų ar tris mėnesius ir jei jie yra sėkmingi, jei tas darbuotojas priėjo to rezultato, tai tada dažniau nei kas metai laiko. Metinės premijos viena iš dedamųjų yra asmeninio rezultato pasiekimas. Ir vadovas vertina, ar maksimaliai, ar grynai 100 proc., ar kažkiek mažiau. Toliau yra sistema, kad tarkim patobulinimas, kas įmonei labai sutaupė pinigų arba didelis projektas įvykdytas, tai irgi skatinam šituos žmones pinigine prasme.

16. Kaip ugdote lyderius?

Šiaip dažniausiai per projektus, per komandos vystymą. Jei pvz., tas žmogus matom, kad tikrai yra tas customer team lyderis, tai jei yra įmanoma, pagal poziciją, mes jam duodam kelis žmones pavaldumui, kad jis tą savo kompetenciją augintųsi. Mokymus irgi skiriam. Yra vadovų mokymai. Yra vieni, į kuriuos siunti tik aukšto lygio, dėlto, kad jie jau pagal patirtį savo gali juose dalyvauti,. Bet yra ir pvz. situacinės lyderystės, tai jos jau labiau middle management'ui skiriama. Kur mokosi, kaip komandai vadovauti, tokiem šviežiem.

17. kokiuose lygiuose Jums svarbu turėti lyderių?

Labai svarbu yra balansas ir kad ypač, pvz. Inžinieriams, jiems reikia turėti tą tokį tiek motyvuotą, tiek stiprų į kurį gali kreiptis, lyderį, vadovą. Tai aš manau, kad kiekvienam lygmenį jis yra labai svarbus.

18. Kaip jie turėtų elgtis, kokia jų rolė?

Aš tai manau, kad daugiausiai komandos vystymas, kad būtų tas toks projekto owner'is, kuris laiko viską, gali tinkamai paskirstyti darbus ir kad komanda galėtų pas jį kreiptis, jeigu yra kažkas netvarkoj. Pagal, apamai, mūsų įmonės politiką ir pagal šiandienines nustatytas normas, tai aš manau, kad lyderis turi veikti per coach'inimą. Tik vadovas turi turėti tą stuburiuką. Jis negali būti per minkštas. Vis tiek vadovas yra autoritetas ir to griežtumo kartais reikia, bet reikia žinoti, kada jį pritaikyti.

Pas mus lyderiai išskiriami per tą žodį "vyriausias", tai jis tada yra kaip tos komandos lyderis.

19. Kaip vyksta atrankos procesas?

Tai atrankos procesas vyksta taip, kad gauni iš vadovo paraišką, jei ji yra patvirtinama generalinio direktoriaus ir personalo vadovo, tada susidedam skelbimus, tiek į išorę, tiek viduj. Ir tada, priklausomai, nuo sureagavimo, žmones kalbini, Pradžioj kalbinu aš, eina per personalą, o po to, tinkamiausius rodai vadovui. Jei darom per atrankų įmonę, tai viskas lygiai taip, tik jie jau ieško ir tuos kandidatus pateikia. Nereikia pačiai kviestis, tarkim ir t.t.

20. Už kokius procesus atsakingas personalo atrankų specialistas?

Kas susiję su atranka, tai realiai viso to proceso sukordinavimas, nuo paraiškos gavimo iki sudarbinimo. Darbinimas irgi yra atsakomybė. Po to, kai žmogus įdarbinamas, jo adaptacija, jo suvedimas į sistemas ir visas kuravimas, kol jis yra pas mus.

21. Kas dar įtraukiami į personalo atrankų procesą?

Vadovai arba išorinės kompanijos.

22. Kas priima galutinį sprendimą dėl kandidato tinkamumo?

Vadovas su personalo patarimu.

23. Kaip dažnai vykdate naujų darbuotojų paiešką?

Labai dažnai. Aišku, šiaip pagal poreikį, bet taip, jei vidutiniškai, šiuo metu, kalbant apie administracijos atrankas, tai į mėnesį po 1 turim naują. Jei pasitaiko stiprus kandidatas, bet nėra laisvos pozicijos, mes stengiamės jį vis tiek įsidarbinti ir apsiginti tą etatą, nes mums tas poreikis yra, bet šitas labai priklauso nuo pozicijos. Jeigu tai bus inžinierius, tai mes jį tikrai paimsims. Jeigu, tai pirkimų žmogus, kurių, kaip ir, rinkoj yra daugiau, tai turbūt, šiuo kartu, neimtume.

24. Kokius atrankos metodus naudojate?

Šiaip mes nenaudojam jokių kažkokių išskirtinių metodų. Nenaudojam nei jokių klausimynų, nei testų, nieko. Tiesiog, yra pas mus įprastas atrankos metodas, kuriuo tu vadovaujies, kaip yra tau geriausia ir viskas.

25. Ar sprendimų priėmimo tvarka pas Jus yra numatyta, ar reglamentuota?

Laisvai visiškai. Apamai, pas mus labai mažai reglamentavimo yra.

26. Kuriam laikotarpiui nustatote tikslus, kuriuos vertinate?

Metiniai. Šiaip, tie formalūs yra metiniai, bet kaip ir sakau, gali priklausyti labai nuo situacijos. Pvz., mėnesiniai, savaitiniai tie tikslai gali būti, bet yra ir tie tikrai neformalūs, kur darai čia ir dabar. Mėnesiniai, savaitiniai - nevertinami.

27. Kaip formulujete tikslus ir į kokius tikslus orientuojatės?

Pradžioj yra formuluojami skyriaus tikslai, kurie yra tokie patys.... Nu pavyzdžiui, jeigu aš dirbu HR, tai mūsų skyriaus tikslai yra visoms vienodi. Ir tada formuluojami asmeniniai tikslai, kurie priklauso nuo tavo atsakomybių. Jeigu, pvz., aš dirbu su atrankom, tai reiškia, kad mano vienas iš metinių tikslų, kad mano atrankos laikotarpis turi sutrumpėti, jei tarkim buvo 4 mėnesiai, tai tarkim, iki 2 mėnesių. Kad ten, pvz., yra bendradarbiavimas su akademine bendruomene, turiu bent 2 iniciatyvas sugalvoti ir sudalyvauti kažkur platinant įmonės vardą. Tai tiesiog, pagal atsakomybes.

28. Kokie darbo rezultatai vertinami: individualūs ar komandiniai?

Ir individualūs, ir komandiniai.

29. Kokius vertinimus darbuotojai gauna?

Formalius ir neformalius. Formalūs - metiniai, neformalūs gali būti dažnai. Kas metus, bet būna ir dažniau. Tik tie formalūs būna aiškūs, su aiškiais procentais, kas už ką. O neformalūs, tai tuo paprastuoju komunikacijos būdu. Tai gali būti kas savaitę, kas mėnesį, priklauso nuo to, kada turėjai atlikti užduotį.

30. Kokia pas Jus mokymų sistema?

Mokymų poreikį susidėlioja per metinius pokalbius. Tada jau personalas įsikiša, susidėlioja planus ir su kiekvieno skyriaus vadovu diskutuoja, ar tikrai tam darbuotojui ir jo darbui reikia tų mokymų ir dėliojamės. Dabar bent kas mėnesį, po kelis skyrius siunčiam į mokymus, priklausomai, ko reikia, bet kažkaip šitą praktiką taikom labai stipriai.

31. Kaip atrodo užduočių skirstymas/ skyrimas darbuotojams?

Šiaip, sakyčiau, patys darbuotojai gai dėliotis. Tik vėlgi, priklauso nuo to, koks tas stilius žmogui labiau tinka. Gal jam tinka, kad vadovas labiau sudėliotų, nes jis kitaip, galbūt, nemoka ir gali pamest užduotis. Tai tada labai aiškiai sudėlioja vadovas. Bet vadovas žino savo komandos tuos niuansus ir taip skirstosi. Bet šiai darbuotojai laisvės turi daug.

32. Kokia procedūra vykdoma, skirstant darbuotojams užduotis?

Jei vadovas mato, kad kažkur tas vadinamas gaisriukas ir spaudžia laikas, tai tada vadovas labai aiškiai sudėlioja prioritetus, bet nėra taip, kad jis paima ir griežtai pasako, dabar taip, iki tos ir tos dienos. Vis tiek, visada yra įtraukiamas darbuotojas. Ir jisai kalbasi kartu ir jie vertina, ar tai įmanoma, pagal jo darbo krūvį ar ne.

33. Kaip dažnai darbuotojams suteikiamas grįžtamasis ryšys?

Pagal poreikį, bet šiaip sakyčiau, labai dažnai, kas savaitę, kas kelias dienas. Nuolat jis vyksta.

34. Kokios paramos ir kokia forma darbuotojai sulaukia iš vadovų?

Neformalus vyksta kiekvieną dieną komandose, o formalus, tai irgi labai priklauso, ką padaro ir kiek tai įmonei atneša naudos ar pačiam darbuotojui, nes kartais, jei pradėsi tuo labai dalintis, tai vėl, už kiekvieno piršto pajudinimą, darbuotojai labai greitai įpranta ir kažko nori. Tai tas neformalus, jis tikrai vyksta.

Neformaliai, tai duoda patarimų, pagiria. Formaliai - finansine prasme, išsiveža kur nors.

35. Kokiais atvejais keičiamas darbuotojų atlyginimas?

Perėjus į kitą poziciją. Jeigu, pvz., pareigos yra aukštinamos ir kiekvienais metais, pas mus yra atlyginimų peržiūrėjimas.

36. Kaip dažnai keičiasi darbuotojų atlyginimas?

Kas metus arba į metus du kartus.

37. Ir nuo ko tai priklauso?

Nuo pozicijos, gal skyrių keičia, gal bandomasis praeitas, gal prisideda prie didesnių projektų.

38. Nuo kokių rezultatų priklauso darbuotojų atlygimas?

Nuo individualių. Premija, tai jo, ir komandą įtraukia.

39. Kokia pas Jus premijų sistema?

Premijos susideda iš 3 dalių: nuo grupės pasiektų rezultatų, nuo Lietuvos padalinio pasiektų rezultatų ir nuo žmogaus asmeninių. Tai jei visi pasiekti, tai bus aukščiausia premija ir apskaičiuojama pagal žmogaus atlyginimą, nuo metinio atlyginimo.

Interviu su „F“ organizacijos personalo atrankų specialiste

1. Papasakokite, kaip Jūsų skyriuje organizuojamas darbas?

Viskas prasideda nuo poreikio. Tai periodiškai, kokius kartą į dvi savaites gaunam informaciją iš gamyklos vadovų. Turim tokią sistemą excelyje, kur pildo tiek HR'as, tiek vadovai gamyklų. Mes kažkokią vietą užpildom, įrašom ten žmogų, jei kažkas iškrito iš komandos. Jie ten užpildo ir mes automatiškai matom, kokios žmogaus trūksta ir tuo pačiu iškart organizuojam atranką. Tai tiek per išorinius kanalus, tiek per atrankų puslapius. Ir periodiškai, kas kažkiek laiko susitinkam aptarti, kaip sekasi viską įgyvendinti.

Personalo vadovė labiau strateginiu lygmeniu dirba. Tai visos tos bendros politikos, atlygio sistemos ir pan. Kas iš atrankų srities, darbuotojų poreikių. Tai dirba su aukštesnio lygio darbuotojų atrankamosi: administracijos, konstruktorių atrankomis ir iš gamybos, tai yra būtent vadovų, meistrų atrankos. Jeigu tai yra darbininkų klasės atrankos, tai čia jau mano atsakomybė automatiškai, net nesvarstant. O asistentę turim, tai tokiam daugiau techniniam darbui su perspektyva, kad irgi galbūt pereis prie atrankų.

Tie baziniai dalykai, kurie yra kartoniniai, tai jie vyksta savaime.

2. Kaip pas Jus priimami sprendimai? Ar individualiai ar grupėse?

Sprendimai, tai ištikrųjų... Nėra, kad vienas kažkas priimtų sprendimą. Susirenka komanda, kuri susijusi tuo klausimu ir diskusijos būdu priimamas kažkoks tai bendras sprendimas.

3. Kaip dalinatės atsakomybe?

Pas mus būna apibendrinimas: to susirinkimo metu buvo nutarta tas ir tas, toliau už šitą projektą atsakingas tas ir tas. Ir sakykim, turim mes nuomojamų darbuotojų komandą kur buvo svarstymai, kurios kompanijos sutartys ten vyko ir dabar nuo šiol tai yra mano atsakomybė susekti, kiek žmonių, koks poreikis ir visus kitus dalykus. Tai tiesiog, jau tada pereina į tą lygmenį (asmeninę atsakomybę).

4. Kaip Jūs komunikuojate tarpusavyje?

Planuojam neužilgo turėti intranetą, nes reikia, kad visų šalių darbuotojai galėtų dalintis informacija. Kol kas komunikuojam public'e, tinkle, kur susidedam ir visiems yra prieinama informacija, taip pat naudojame elektroniniu paštu.

Pas mus, kaip sakoma, durys visada atviros. Ir darbininkas, atėjęs iš gamyklos visada gali nueiti pas direktorių į kabinetą pasikalbėti ir tikrai yra sutinkamas atvira širdim.

5. Kaip dažnai peržiūrite savo veiklą ir kaip reaguojate po monitoringo?

Pas mus numatyti tie kasmetiniai annual clock, kur pasižiūrima, kas yra pasiekti per metus, kokie buvo išsikelti tikslai, ar jie pasiekti, nepasiekti ir numatoma ateičiai. Tai čia visų visų lygių praktiškai darbuotojas yra taikomi metiniai Atvirai pasakysiu, kad ilgą laiką mūsų tas HR susidėjo iš dviejų žmonių susidėjo, tai viskas up to date, bet mes dažniausiai nusiplanuojam kelioms savaitėms į priekį, dėlto, kad vadovė šiai dienai labai daug komandiruočių turi. Tai mes vis tiek turim nusimatyti per tą laiką kol jos nebus, ką aš turėčiau, be tų einamųjų ir ekstra atvejų, pasidaryti. Tai toks ne visai formalus, neprašytas.

6. Kaip pas Jus teikiamos iniciatyvos?

Išskėstom rankom sutinkamos. Iš tikrųjų, tai mes dabar tą iniciatyvinę grupę labai.... (nepabaigė sakinio). Pasikalbam, aptariam, jei tinka, paskiriam atsakingą žmogų ir stengiamės įgyvendinti.

7. Kas dažniausiai jas teikia?

Labai iniciatyvę turim rinkodaros specialistę, kuri ne tik bendrai į išorę viską, bet ir į įmonės vidų teikia pasiūlymus. Tai ji, tai yra mano kažkokios iniciatyvos ir dabar mes turim irgi naują administratorę. Tai irgi su patirtim labai gera, kuri iš savo darbovietės daug atsinešė, ką mes stengiamės pritaikyti savo darbuotojam. Dažniausiai teikia specialistai.

8. Kaip dažniau elgiatės, ar adaptuojatės prie vykstančių pokyčių, ar patys juos inicijuojate, kodėl?

Stengiamės numatyti į priekį. Jau dabar yra planų HR, pvz. naujų skrajiukų gaminimas. Na ir po biški bandom galvot į priekį. Ir sakykim, buvo ta mūsų nerūkymo politika. Irgi kai steigėm, galvojom, kad tikrai bus ta atmetimo reakcija ir daug žmonių gali išeiti. Tada visos motyvacinės priemonės iš anksto numatytos, nes lygtai jau skelbiam, kad bus tas, bet jūs gausit tą ir tą. Kiek įmanoma, gal ten nėra labai intensyviai, bet bandom.

9. Kaip reaguojate į pasikeitusias išorines sąlygas?

Vėlgi, labai dažnai ir personalo vadovė inicijuoja... Ji labi mėgsta kalbėtis, sako kalbėkimės. Tai eina ir į gamybos susirinkimus, bando aiškintis. Jeigu mes žinom, kad toj situacijoje nepadarysim taip, kad būtų absoliučiai gerai, tai bando išsiaiškinti, kad galbūt, mes galim kažką tai mainais padaryti, kad būtų kažkiek geriau.

10. Koks Jūsų požiūris į inovacijas?

Manau, kad yra tikrai labai siektinas dalykas, mūsų įmonė siekia rinkoje būti tuo išskirtiniu gamintoju. Ne tik kokybišku, bet ir galinčiu pasiūlyti išskirtinių sprendimų, ko kiti negali.

11. Kaip tai pritaikoma kasdieninėje veikloje?

Kaip ir žinot, mūsų gamyboj lean'as pakankamai įsibėgėjęs, tai jau gaunam signalų, kad visa tai ateis ir į mūsų administracinį aparatą. Dėl atrankų, tai nedarbininkų lygio atrankos jau pradėjo gana intensyviai skype vykti. Aišku, tai yra jau seniau visur kitur įgyvendinta, bet pas mus dabar labai populiarėja ir į korporacijos lygio pozicijas, iš užsienio jau pasikalbinam per skype.

12. Kaip ir kaip dažnai vertinate veiklos rezultatus?

Šiaip, jeigu bendrai, tai CPIS'ai vadinamai, veiklos rezultatai bedri, tai yra kas mėnesiniai vadovų susirinkimai, kuriuose jie juos visus peržiūri. Tai tame yra ir HR'o rodikliai, kuriuos mes turim pateikti. Pačių vertinimų finansinių, tai yra tie metiniai, o naujam žmogui atėjus, adaptaciniai, praktiškai, pradžia būna kas mėnesį ir paskui retinant...

13. Kaip dažnai suteikiate ar sulaukiate grįžtamojo ryšio?

Iš tikrųjų, tai bent jau šitoj administracinėj pozicijoj, tai tikrai yra tas vertinimas iš vadovų pusės nuolatinis, sakykim taip. Ir geru žodžiu, tikrai yra paskatinami, ir vieni ir kiti prieina ir sako, kaip aš džiaugiuosi, kad tu čia esi. Kadangi, mūsų įmonė, yra vieno televizijos kanalo koncertų rėmėjas, tai į tuos koncertus gaunam pakvietimų, tai irgi būna sako, nu merginos, pažiūrėkit, ką kitam skyriui vadovai norėtų pagirti. Tai, ta prasme, tiek žodžiu, tiek tokiais va kažkokiais simboliniais dalykais.

14. Kokią rolę talentai vaidina Jūsų organizacijoje?

Talentų atpažinimo programos neturim. Vidiniai talentai, naujos idėjos ir viskas yra sveikintina, bet mes dabar ieškom išorinių talentų. Mūsų įmonė dabar paskelbė premiją paskutinių kursų studentams, kurie rašo baigiamuosius darbus atitinkama tema. Ir iš tikrųjų, manau, kad tiems, kurie geriausiai pasirodys, tai aš net neabeboju, kad gali būti pasiūlytos ne tik tos premijos, bet ir pozicijos.

15. Kaip vertinamas jų indėlis?

Jų rolė organizacijai labai svarbi. Pvz. konstrukcijų padalinys, tai ateina tie modeliuotojai, kur vos ne pabaigę studijas ir visada iš tų pačių, o jam gerai sekasi, jis supranta, jis gaidosi, jis gal netik kažką nukopijuot, perpiešt gali, bet ir savo kažkokį brėžinį sukurt. Tai jam automatiškai aukštesnė pozicija, konstruktoriaus. Iš tų pačių konstruktorių, mes praktiškai vyresnių nepriimam, jie užauga pas mus viduje. Tai sakykim, iš tos augimo prasmės, tai taip. Ir sakykim, jei atsiranda laisva pozicija, kurią svarstytime kaip aukštesnę, tai pirmiausia skelbiami vidiniai konkursai.

16. Kaip ugdate lyderius?

Pas mus komandų vadovai - lyderiai. Tai jie ir užima vadovaujančias pozicijas. Tai būna, kad ir į kitus padalinius važiuoja, dalinasi patirtim vieni su kitais.

17. Kokiuose lygiuose Jums svarbu turėti lyderių?

Čia iš tokio buitinio gyvenimo, bet turėjom konstruktorių, kuris sugalvojo, kad mums svarbu turėti futbolo turnyrą. Tai mes sakėm, kad tu dabar atsakingas už tai. Tai jis kas savaitinius reportažus visiems rašydavo, kas įvyko, kas su kuo kovėsi. Tą turnyrinę lentelę sudarinėjo ir paskui mes jį per kalėdinę šventę apdovanojom, kaip vedlį. Gamykloj yra tie oficialūs paskirti meistrai, kuri turi įgaliojimus ir kvalifikacijas komandai vadovauti, bet jie kiekvienas, tuos team lead'erius irgi turi. Tai iš tų darbuotojų, tas, kuris turi autoritetą tarp savų kolegų, tai gali Ten kiekviena komanda turi tą team lead'erį. Jei mažesnė komanda, tai taip neišryškėja, o jei didesnės komandos, tai tada vis tiek atsisijoja, nes vieni žmonės yra ramesni, o kiti bando save išreikšti kažkaip tai.

18. Kaip jie turėtų elgtis, kokias jų rolę?

Tai tas pas kurį visi eina neprašomi. Pavyzdys sektinas savaime.

19. Kaip vyksta atrankos procesas?

Mes turime keletą tų šaltinių atrankos iš kur pas mus ateina kandidatai. Tai ir yra vienos išorinės kompanijos. Tai iš jų gaunam jau patikrintus kandidatus. Tada jau pas labiau lengvas ir techninių dalykų patikrinimas. Tai jei gamykloj, tai daugiau įgūdžių, su įrankiais. Jei kitų specialistų, tai labiau žinių patikrinimas, yra testai, kur jau būtent į specialistus kandidatuoja. Kitas yra pagal skelbimus iš tų visų portalų. Vėlgi, į tą pačią darbo biržą susidėję skelbimus. Tai iš ten paprastuoju, kvietiesi, kas ateina, tą kalbini.

Jei tinka, visada tas pats. Jei žmogus praeina tą bendrą apklausą, tai po to jau su tiesioginiu vadovu potencialiu kalbasi apie specifinius dalykus, gilesnius.

20. Už kokius procesus atsakingas personalo atrankų specialistas?

Kandidatų pritraukimas. Tų kitų kandidatų, ne iš atrankų. Pirminių pokalbių organizavimą, įdarbinimo procedūras.

21. Kas dar įtraukiami į personalo atrankų procesą?

Įtraukiamas komandos vadovas. Jeigu ieškoma komandai vadovaujančio asmens, tai galutiniam interviu dalyvauja įmonės vadovas. Čia jei jau kalbam apie skyriaus vadovus, gamyklos vadovus arba jei tiesiogiai pavaldūs jam būty.

22. Kas priima galutinį sprendimą dėl kandidato tinkamumo?

Geras klausimas, nes sakykim, jei ne iš gamybinių pozicijų, tai dažniausiai pasako tas tiesioginis, būsimas vadovas, ar jis tą žmogų mato savo komandoj, ar ne. Iš tiesų, tai būna dialogas, nes personalo vadovė mato kitų dalykų, tai būna diskusija, bet jei žmogus savo komandoj nemato to kandidato, tai ir neverta. Iš gamybinių, tai visgi, tas sprendimas lieka pas mane, išskyrus su suvirintojais, nes kartais būna, meistras sako, kad man jis kažkoks nelabai, bet aš sakau, nu palauk, apie žmogų neturim jokios neigiamos informacijos ir gamyboj mažiau svarbūs tie simpatijų, antipatijų dalykai, laukų sutapimai ar dar kažkas. Bet su suvirintojais, tai yra kokybės inžinieriaus sprendimas. Jei jis pasako, ne, tai reiškia tikrai ne. Jei vadovas pasakytų, kad labai norėtų matyti gamybos darbuotoją savo komandoje, manau, bandytume kandidatui tą šansą suteikti.

23. Kaip dažnai vykdate naujų darbuotojų paiešką?

Nuolat. Jei atsiranda talentingas, geras kandidatas ir nėra pozicijos, tai pakalbinsim tikrai. Pas mus tas yra, kad čia reikia, čia nereikia. Todėl, jei atsiranda tikrai geras žmogus, tai stengiamės jį turėti. Gal pasiūlom kažką nevisiškai tą, bet stengiamės jį turėti.

24. Kokius atrankos metodus naudojate?

Skelbimai, interviu, skype call, rekomendacijos. Yra planų su darbuotojų rengimo centrais daryti bendras programas, kad pas juos eina teoriją, pas mus mokymų klasėj - praktika eina su tikimybę įsidarbinti. Nes kaip mes parengsim tuos žmones sau. Dar eigoje. Konkursas paskelbtas, gerus tikimės įsidarbinti.

25. Ar sprendimų priėmimo tvarka pas Jus yra numatyta, ar reglamentuota?

Darbuotojų atrankos yra pagal poreikį ir jos eina sava vaga. Tiesiog, vadovas teikia paraišką įmonės direktoriui, kad yra poreikis su numatytom sąlygom, kokiom žmogus turėtų dirbti ir tas paraiškas neša į personalo skyrių, ir mes ieškom. Dirbam pagal nusistovėjusią tvarką, gaunam paraišką ir iškart agentūra informuojama, kad yra toks poreikis, gaunami kandidatai, ir... Atrankos turi būti greitos. Reglamento, bent jau pačios atrankos proceso aš nemačiusi.

26. Kuriam laikotarpiui nustatote tikslus, kuriuos vertinate?

Kasmetiniai - rašytinai užfiksuoti. Neformalūs, tai yra į daugumą kabinetų užėjus yra tos baltos lentos, kur up to date, ten pvz., Birutės planas padaryti tą, tas ten dirba su tuo ir tuo klientų, kad visa komanda mato, kas prie ko dirba ir jeigu yra kažkoks tai pokytis, tai Ar vertina, reikėtų komandų klausti.

27. Kaip formuluojate tikslus ir į kokius tikslus orientuojatės?

Ką mes turim pasidaryti, ką bendrai HR skyrius turi pasidaryti. Mes turim kuo greičiau reaguoti į kitų skyrių poreikius. Pvz, pas mus darbų saugos specialistė turi tikslą - 0 nelaimingų atsitikimų per metus, tai

tas tikslas yra toks jos didysis, tada reikia stengtis, kad kiekvieną mėnesį būtų kuo mažiau. Tai ji daro tuos apėjimus kiekvieną savaitę. Pas mus tuoj įsigalios nauja sistema, kur bus skirtingi rodikliai ir tai palies kiekvieną asmeniškai, o bus vertinami bendrai. Tai tiek gamybiniai pasiekimai. Mes visi kaip padalinys turim kažkokį tikslą iškeltą metams, nes buvo atvažiuavęs grupės vadovas ir pasakė, kad mūsų yra tokios apyvartos tikslas, neatitikčių ir supažindino, koks mūsų šaliai iškeltas tikslas. Ir tada kiekvienas skyrus kaip gali prie to tikslo prisidėti, taip prisideda. Tai HR bendras metinis tikslas iki xxx darbuotojų. Tai čia yra tie visi tikslai dėl kurių mes dirbam. O kiekvienas tuos tikslus nusimato su vadovu, ką tu gali padaryti. Sakykim, aš turiu iki tam tikros datos pasiruošti duomenų apsaugos įstatymui.

28. Kokie darbo rezultatai vertinami: individualūs ar komandiniai?

Yra verinami bendri, nuo apyvartos, tai yra procentas kažkoks. Tada vadovas įvertina, kiek tu pasiekei asmeninių ir tada priklauso, kokį procentą nuo to gausi. Tai žodžiu, numatyti yra nuo bendros, bet kiekvienam žmogui pagal jo asmeninius tas procentas biškeli gali diferencijuoti.

Vėlgi, kiek žinau, meistrams gamybos yra kasmėnesiniai, irgi, nuo pasiektų rodiklių, o gal dar kažko ir nežinau.

29. Kokius vertinimus darbuotojai gauna?

Neformalių vertinimų daug būna: pagiriamieji žodžiai ir pan. Būna ir formalių. Formalūs: Gamykloj, tai atsispindi, tas žmogaus įvertinimas pagal sutarties rūšį. Tradiciškai, jei žmogus pradeda neterminuotai darbus, vadinasi būna parodęs didelę iniciatyvą. Tiem darbuotojam neterminuota sutartis yra kaip didelis bonusas. Dėl jos stengiasi ir dirba. Vėlgi, gamybos darbuotojams, kas pradeda nuo pagalbinio pareigų kėlimo. Buvo atvejų, kad tik bandomieji pasibaigia ir nebepagalbiniai. Vienas tapo logistu, o kitas - operatoriumi prie tų gerųjų mūsų CNC staklių su plazma. Ir iš tų žmonių matai, kad jie džiaugiasi tuo įvertinimu. Darbuotojų suorganizuotas renginys ar veikla sėkmingai ir vadovai tada sako, o super, kaip čia gerai.

Nes mes dėlto ir dirbam, kad darbuotojai būtų patenkinti.

30. Kokia pas Jus mokymų sistema?

Mokymai vyksta įvairių lygių darbuotojams. Jei yra numatytos konferencijos ar šiaip numatyti mokymai, tai vadovas pildo paraišką, kurioje pasako, kad tikslinga būtų vieną ar kitą darbuotoją nusiųsti tenais. Turim savo grupės patirtie programą pagal kurią dažniausiai naujiems darbuotojams, tik dažniausiai praėjus bandomąjį.... (nebaigė sak.)

Tai turim tą grupės patirčių programą, kuri skirta naujiems darbuotojams iki metų laiko ir kurie pasirodė tikrai perspektyvūs, mes matom jų ateitį pas mus įmonėje, tai jie yra komandiruojami į motininę įmonę, į kitą šalį, kad susipažintų su istorija, išgirsti patarimų ir pan. Toks įvedimas.

Ir kas susiję su naujovėmis, jei ten darbų saugoj atsiranda kažkokios naujovės, ta tikrai visur sudalyvauja.

Gamyklinių darbuotojų kėlimas, pažymėjimų gavimas, yra organizuojami mokymai ir pas mus atvyksta specialistai praveisti tų mokymų ir teorinių, ir praktinių. Dabar esam laimėję Europos Sąjungos projektą darbuotojų kompetencijų ugdymo, kas labiausiai orientuota bus į gamyklos darbuotojus. Tai jie bus skirti tokiems, nelabai dar daug dirbantiems: operatoriams, suvirintojams, kt. Pvz., ateina žmogus, iškart pagal tą programą turim lėšų ir iškart jį apmokom. Įsivažiuojant ES projektui, tai į mėnesį bus po kelis mokymus, nes turėsime ir anglų k. Kursus, kurie gana intensyvūs bus. Dabar pvz., naujai priimti konstruktoriai yra išvykę į Slovakiją į gamyklą pasižiūrėti, kaip jie ten kažką daro, kokias konstrukcijas braižo. Tai tie žmonės, kurie matosi, kad turi perspektyvą, tai juos stengiasi visus kartu įjungti, įtraukti. Ir mūsų vadovė dalyvauja lyderystės programoje. Tai ir pačius vadovus ugdo.

31. Kaip atrodo užduočių skirstymas/ skyrimas darbuotojams?

Gamyboj užsideda ant lentos pliusukus tą padarė, tą padarė ar reikia padaryti. Bet šiaip, kiek aš susiduriu su kitų skyrių darbais, tai yra savarankiški žmonės priimti. Jie žino savo bendras atsakomybes, planuojasi savo darbo laiką, eigą savarankiškai.

32. Kokia procedūra vykdoma, skirstant darbuotojams užduotis?

Nebent ateina kažoks klientas....., bet aš negaliu pasakyti, ar paskiria, ar kas pirmas kontaktas - tas ir atsakingas. Jei būna koks projektas tai užduočių paskyrimas vyksta pagal atsakomybes. Atsakomybės priskiriamas, nereguliuojant darbo grafiko ir laiko.

33. Kaip dažnai darbuotojams suteikiamas grįžtamasis ryšys?

Gali sulaukti kiekvieną dieną. Ir adaptaciniu periodu, tai sakykim, mes, tas HR'as, biški prižiūrim, kad jau ten tavo darbuotojas, tavo komandos narys, jis tiek ir tiek pradirbo, primename, kad labai naudinga pasikalbėti su darbuotoju, kaip jis jaučiasi. Skatintinas dalykas. Nes pats neprieis, nepasakys, kol nepaklausi kitą kartą.

34. Kokios paramos ir kokia forma darbuotojai sulaukia iš vadovų?

Pasidalinimo žiniomis sulaukia, bet būna visokių. Man pvz., labai įstrigo, kaip viena darbuotoja pasipasakojo savo vadovui apie finansinius sunkumus ir tas vadovas ateina iki mūsų ir sako, mano komandos nariai taip ir taip yra. Gal mes galim padėti. Ir padėjom. Tai ir iš žmogiškosios pusės stengiasi atsižvelgti į žmones, į tas visas jų peripetijas. Ir aš manau, kad kiekvienos komandos vadovai už tuos savo žmones labai kovoja ir stoja, ir visko pasitaiko. Pas mus nevisada labai aukšto kultūrinio lygio gamykloj dirba, tai vat, mūsų inžinierę ten buvo biški įžeidę ir tikrai, tada ėjo vadovas ir sako, mano mergaitę taip ir taip įžeidė. Ir ėjom tada aiškintis, puses visas sodinomės.

35. Kokiais atvejais keičiamas darbuotojų atlyginimas?

Dažniausiai po tų metinių pokalbių, įvertinus bendrai per metus pasiektą rezultatą. Tada atlygio peržiūra yra visiems darbuotojams. Po bandomojo laikotarpio irgi yra peržiūrima.

Per metinį peržiūrėjimą ir yra tos ribos, kaip sekėsi įmonei, nuo to ir priklausys darbuotojo priedas. Pvz., jei aš patobulėjau 100 proc., bet jei įmonės padėti tokia, kad man gali tik 2 proc. Pasiūlyti kažkokį pokytį, tai taip ir bus. Tas vienareikšmiškai ateina mums galimybės ribos nubrėžtos.

36. Kaip dažnai keičiasi darbuotojų atlyginimas?

Kas metus, po bandomojo. Jei pas mus yra augimas (žmogaus), tai tikrai, jei žmogaus pasikeitė pareigos, o tai įvyksta tikrai ne vieną kartą per metus, o dažniau. Tai tuo atveju, irgi.

37. Ir nuo ko tai priklauso?

Nuo rezultatų.

38. Nuo kokių rezultatų priklauso darbuotojų atlyginimas?

Priklauso nuo pačios įmonės situacijos ir tada labiau individualių. Nuo įmonės bendrai ir tada individualiai, žmogaus.

39. Kokia pas Jus premijų sistema?

Manau, kad jei yra pasiektas didelis projektas, kaip pvz. Gamyklos atidarymas, tai už tokius dalykus gali būti premijos. Gamybos darbuotojam gali būti mėnesinė nuo pasiektų gamybos apimčių.