



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikacija formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją

Baigiamasis magistro projektas

Dainora Duobaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikacija formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Dainora Duobaitė

Projekto autorė

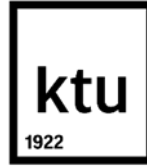
Prof. dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Doc. Dr. Lina Girdauskienė

Recenzentė

Kaunas, 2019



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Dainora Duobaitė

Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikacija formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Dainoros Duobaitės, baigiamasis projektas tema „Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikacija formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Duobaitė Dainora. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikacija formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Asta Savanevičienė; Kauno Technologijos universitetas, ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: žmogiškųjų išteklių skyrius, kompetencija, strategija.

Kaunas, 2019. 61 p.

Santrauka

Nuolat kintančioje verslo aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją, kaip sistemą, kurioje žmogiškieji ištekliai tampa svarbiausia, aktyviaja sistemos dalimi, lemiančia organizacijos strateginių tikslų pasiekimą. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmens kitimas nuo vykdytojo iki strateginio partnerio yra kertinis, užtikrinant sėkmingą organizacijos strategijos realizavimą. Tačiau būtinas požiūrio į žmogiškųjų išteklių skyrių kitimas, suprantant, kad žmogiškųjų išteklių skyrius neturi apsiriboti vien žmogiškųjų išteklių administravimu, bet ypač didelį dėmesį skirti toms žmogiškųjų išteklių funkcijoms, kurios daro įtaką formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją ir tuo pačiu kuriant vertę klientams, akcininkams, vadovams ir patiems darbuotojams. Vykstantys žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmens ir požiūrio pokyčiai inicijuoja žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, įgūdžių ir žinių atnaujinimą.

Projekto problema – Kokios žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijos įgalina žmogiškųjų išteklių skyriaus implikaciją formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją?

Tyrimo tikslas – Atskleisti žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikaciją formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją.

Darbo uždaviniai:

1. apibrėžti žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenį, formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją.
2. apibendrinti žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelius, organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo kontekste.
3. pagrįsti teorinį žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelį, įgalinantį atlikti strateginio partnerio vaidmenį, formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją.
4. empiriškai ištirti žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, implikuojančių, organizacijos strategijos formavimą ir įgyvendinimą, raišką.

Darbo uždaviniams įgyvendinti naudojami teoriniai ir empiriniai *tyrimo metodai*. Siekiant išanalizuoti teorinę medžiagą, apibrėžti žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenį ir pagrįsti žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikaciją formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją, naudojami teoriniai tyrimų metodai – mokslinės literatūros analizė, informacijos klasifikavimas, loginis skirstymas ir apibendrinimas. Siekiant ištirti žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikuojančių, organizacijos strategijos formavimą ir įgyvendinimą, raišką, empiriniame tyrime naudotas pusiau struktūruotas interviu ir turinio analizės metodai.

Pagrindiniai projekto rezultatai. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog žmogiškųjų išteklių skyrius verslo praktikoje atlieka procesų vykdytojo arba administracines funkcijas strategijos realizavimo metu, o dėl kompetencijų trūkumo – nėra įtraukiamas į organizacijos strategijos formavimo procesą.

Gauti empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmeniui organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo procese daro įtaką turimos ir naudojamos kompetencijos. Nustatyta žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, implikuojančių, organizacijos strategijos formavimą ir įgyvendinimą, raiška. Pateiktos išvados dėl priežasčių, lemiančių kompetencijų trūkumą, ir pasiūlymai kaip žmogiškųjų išteklių skyrius galėtų įveikinti savo strateginį potencialą.

Duobaitė Dainora. Implications of Competencies of Human Resources Management Department in Formulating and Implementing the Organization Strategy / supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė; Kaunas University of Technology.

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

Keywords: Human Resources Management Department, Competence, Strategy.
Kaunas, 2019. 61 pages.

Summary

In a constantly changing business environment, a new approach to the organization is formed, as a system in which human resources become the most important, active part of the system that determines the achievement of the organisation's strategic goals. The transformation of the role of the Human Resources Department from the executive to the strategic partner is the cornerstone for ensuring the successful implementation of the organisation's strategy. There is a need for a change in the approach to human resources, realizing that the human resources department must not be limited to human resource management, but must pay particular attention to those human resource functions that influence the design and implementation of the organisation's strategy and at the same time create value for customers, shareholders, managers and employees. The ongoing changes in the role and approach of the human resources department initiate the upgrading of the competences, skills and knowledge of the Human Resources Department.

Research question: What competencies of the Human Resources Department enable the human resources department to be implicated in shaping and implementing the organisation's strategy?

Goal of research: to reveal the implication of the Human Resources Management Department in formulating and implementing the Organization Strategy.

To achieve this goal, the following task have been formulated:

1. Define the role of the Human Resources Department in formulating and implementing the organisation's strategy.
2. Summarize the competencies models of the Human Resources Department in the context of the organization's strategy formation and implementation.
3. Substantiate a theoretical model of human resource competence that enables the role of a strategic partner in the formulation and implementation of a organization strategy.
4. Empirically investigate the development and implementation of an organization's strategy, the implications of the Human Resources Department competencies.

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

Major findings. Analysis of scientific literature reveals that the Human Resources Department in business practice performs process manager or administrative functions during strategy implementation, and because lack of competencies Human Resources Department is not involved in organization strategy formation process.

he results of the empirical study have shown that the role of the Human Resources Department in the process of shaping and implementing the organisation's strategy is influenced by the available and used competences. The expression of Human Resources Department competencies that implies the formation and implementation of the organisation's strategy has been identified. Conclusions for reasons leading to a lack of competencies and suggestions on how the Human Resources Department could demonstrate its strategic potential.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikacijos formuojant ir įgyvendinant įmonės strategiją problemos analizė.....	13
2. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikacijos formuojant ir įgyvendinant strategiją teoriniai aspektai	17
2.1. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo, besikeičiant jo indėliui, formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją	17
2.1.1. Žmogiškųjų išteklių skyriaus iššūkiai organizacijos strategijos kontekste	18
2.1.2. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo, formuojant organizacijos strategiją.....	22
2.1.3. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo, įgyvendinant organizacijos strategiją.....	24
2.2. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modeliai	26
2.2.1. HRCS žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelis	27
2.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo draugijos kompetencijų modelis.....	28
2.2.3. Australijos žmogiškųjų išteklių instituto kompetencijų modelis.....	29
2.2.4. Žmogiškųjų išteklių kompasas (Nacionalinės žmogiškųjų išteklių plėtros organizacija).....	30
2.3. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelio formuojant ir įgyvendinant įmonės strategiją pasirinkimo pagrindimas.....	31
2.4. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų HRCS modelis strategijos formavimo ir įgyvendinimo kontekste.....	33
3. Tyrimo metodika	35
3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir struktūra.....	35
3.2. Tyrimo metodas, instrumentas	35
3.3. Tyrimo duomenų rinkimas ir analizės metodai	36
4. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikacijos formuojant ir įgyvendinant įmonės strategiją rezultatai.....	38
4.1. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, svarbių formuojant organizacijos strategiją, raiška ..	38
4.2. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, svarbių įgyvendinant organizacijos strategiją, raiška ..	41
4.3. Žmogiškųjų išteklių skyriaus dualių kompetencijų, svarbių formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją, raiška.....	44
4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	49
Išvados	56
Rekomendacijos	58
Literatūros sąrašas	59
Priedai.....	63
1 priedas. Interviu klausimynas	63
2 priedas. Transkripcijos.....	65

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Mitai ir faktai apie žmogiškųjų išteklių skyrių	17
2 lentelė. Iššūkiai žmogiškųjų išteklių skyriui, kaip strateginiam partneriui	19
3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelių palyginimas organizacijos strategijos kontekste	32
4 lentelė. Tyrime dalyvavusių respondentų požymiai	37
5 lentelė. Patikimo aktyvisto kompetencijos nustatymas	38
6 lentelė. Analitiko ir vertintojo kompetencijos nustatymas	39
7 lentelė. Kultūros ir pokyčių lyderio kompetencijos nustatymas	40
8 lentelė. Strateginio partnerio kompetencijos nustatymas	42
9 lentelė. Paradokso valdytojo kompetencijos nustatymas	43
10 lentelė. Nusiskundimų vadovo kompetencijos nustatymas	44
11 lentelė. Žmogiškųjų išteklių kuratoriaus kompetencijos nustatymas	45
12 lentelė. Žmogiškųjų išteklių kuratoriaus kompetencijos nustatymas	46
13 lentelė. Atlygio valdytojo kompetencijos nustatymas	47
14 lentelė. Technologijų šalininko kompetencijos nustatymas	48
15 lentelė. Kompetencijų raiška strategijos formavimo kontekste.....	49
16 lentelė. Kompetencijų raiška strategijos įgyvendinimo kontekste	51
17 lentelė. Kompetencijų raiška strategijos formavimo ir įgyvendinimo kontekste	52

Paveikslų sąrašas

1 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenys pagal Storey.....	20
2 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenys pagal Ulrich.....	21
3 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenys pagal Ulrich ir Brockbank.....	21
4 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus įtraukimas į strategijos formavimą.....	23
5 pav. HRCS žmogiškųjų išteklių skyriaus modelis.....	27
6 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo draugijos kompetencijų modelis.....	28
7 pav. Australijos žmogiškųjų išteklių instituto kompetencijų modelis.....	29
8 pav. Žmogiškųjų išteklių kompasas.....	31
9 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelis strategijos formavimo ir įgyvendinimo kontekste.....	33
10 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų strategijos formavimo metu lyginamoji analizė teoriniame ir empiriniame lygmenyje.....	50
11 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų strategijos įgyvendinimo metu lyginamoji analizė teoriniame ir empiriniame lygmenyje.....	52
12 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų visais strategijos realizavimo etapais lyginamoji analizė teoriniame ir empiriniame lygmenyje.....	53

Įvadas

Nuolat kintančioje verslo aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją, kaip sistemą, kurioje žmogiškieji ištekliai tampa svarbiausia, aktyviaja sistemos dalimi, lemiančia organizacijos tikslų pasiekimą.

Temos aktualumas. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmens kitimas nuo vykdytojo iki strateginio partnerio yra kertinis, užtikrinant sėkmingą organizacijos strategijos įgyvendinimą (Lawler and Mohrman, 2003). Tačiau būtinas požiūrio į žmogiškųjų išteklių skyrių kitimas, suprantant, kad žmogiškųjų išteklių skyrius neturi apsiriboti vien žmogiškųjų išteklių administravimu, bet ypač didelį dėmesį skirti toms žmogiškųjų išteklių funkcijoms, kurios daro įtaką formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją ir tuo pačiu kuriant vertę klientams, akcininkams, vadovams ir patiems darbuotojams.

Vykstantys žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmens ir požiūrio pokyčiai inicijuoja žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, įgūdžių ir žinių atnaujinimą. Svarbu išsiaiškinti, ko yra tikimasi iš žmogiškųjų išteklių skyriaus bei kokių kompetencijų ir gebėjimų rinkinys pateisintų organizacijos lūkesčius ir sudarytų galimybes dalyvauti organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesuose.

Temos ištirtumas. Žmogiškųjų išteklių skyriaus, formuojant ir įgyvendinant strategiją, vaidmuo daugiausiai analizuojamas užsienio autorių: Armstrong'as (2009), Naznin'as ir Hussain'as (2016), Dwyers'as (2000), Mccracken'as ir Wallace'is (2000), Gilley'is ir Maychunich'as (2000), Becker'is, Huselid'as ir Ulrich'as (2001). Peterson'as (2008) išskyrė reikalavimus, keliamus pagal organizacijų lūkesčius, žmogiškųjų išteklių skyriui, kaip strateginiam partneriui. Ulrich'as (1997), Lemmergaard (2009), Cadwell'is (2003) tyrė žmogiškųjų išteklių skyriaus genezę. Storey'is (1992), Ulrich'as (1997), Ulrich'as ir Brockbank'as (2005) pateikė modelius, kurių dėka galima nustatyti žmogiškųjų išteklių skyriaus atliekamą vaidmenį organizacijoje pagal atliekamas funkcijas, turimą atsakomybės kiekį. Laine, Stenvall'is ir Tuominen (2017), Ulrich'as ir Brockbank'as (2015), Lo'is, Macky'is ir Pio'is (2015), Long'as, Ismail'as ir Amin'as (2013) išskyrė kompetencijas, įgalinančias efektyvią žmogiškųjų išteklių skyriaus veiklą, lemiančią sėkmingus organizacijos veiklos rezultatus. C. Welch'as ir D. Welch'as (2012), Naznin'as ir Hussain'as (2016), Ulrich'as (2012, 2015) analizavo žmogiškųjų išteklių skyriaus indėlį formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją.

Tačiau Lietuvoje ši tema tirta tik atskirais aspektais ir minimaliai. Lobanova (2009) analizavo žmogiškųjų išteklių vadybos prasmę ir pagrindinius principus, strategijas, praktikas ir procedūras. Česnyienė ir Stankevičienė (2012) domėjosi žmogiškųjų išteklių skyrių daroma įtaka Lietuvos organizacijų veiklai.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog stokojama tyrimų, išgryninančių strateginį žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenį realioje verslo praktikoje. Aktualu nustatyti kokiomis kompetencijomis žmogiškųjų išteklių skyrius turi disponuoti, siekiant aktyviai ir efektyviai dalyvauti kuriant ir įgyvendinant organizacijos strategiją.

Problema. Kokios žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijos įgalina žmogiškųjų išteklių skyriaus implikaciją formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją?

Tyrimo tikslas – Atskleisti žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikaciją formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją.

Darbo uždaviniai:

1. apibrėžti žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenį, formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją.
2. apibendrinti žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelius, organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo kontekste.
3. pagrįsti teorinį žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelį, įgalinantį atlikti strateginio partnerio vaidmenį, formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją.
4. empiriškai ištirti žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, implikuojančių, organizacijos strategijos formavimą ir įgyvendinimą, raišką.

Darbo uždaviniams įgyvendinti naudojami teoriniai ir empiriniai **tyrimo metodai**. Siekiant išanalizuoti teorinę medžiagą, apibrėžti žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenį ir pagrįsti žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikaciją formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją, naudojami teoriniai tyrimų metodai – mokslinės literatūros analizė, informacijos klasifikavimas, loginis skirstymas ir apibendrinimas. Siekiant ištirti žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikuojančių, organizacijos strategijos formavimą ir įgyvendinimą, raišką, empiriniame tyrime naudotas pusiau struktūruotas interviu ir turinio analizės metodai.

Darbo struktūra. Magistrinį darbą sudaro įvadas, lentelių ir paveikslų sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Darbas sudarytas iš keturių dalių, iš kurių dvi - skirtos teorinei mokslinės literatūros analizei. Trečioje dalyje pateikiama empirinio tyrimo metodika. Paskutinėje dalyje aptariami gauti tyrimo rezultatai. Darbas pabaigiamas moksline diskusija, išvadamis ir rekomendacijomis. Taip pat pateikiamas naudotos literatūros sąrašas.

1. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikacijos formuojant ir įgyvendinant įmonės strategiją problemos analizė

Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Žmogiškųjų išteklių reikšmės augimas inicijuoja žmogiškųjų išteklių skyriaus dalyvavimą organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo procese, kadangi žmogiškųjų išteklių skyriaus pagrindinė atsakomybė yra svarbiausio organizacijos šaltinio valdymas (Khatri ir Budhwar, 2002).

Pagrindinis kriterijus, žmogiškųjų išteklių skyriui, siekiant būti priimtam, kaip strateginiam partneriui, pademonstruoti pridedamąją vertę organizacijai, klientams, akcininkams, vadovams ir patiems darbuotojams. Žinoma, užtikrinant kompetencijas, žinias, reikiamus gebėjimus ir įgūdžius (Peterson, 2008; Lobanova, 2009; Lo, Macky ir Pio, 2015; Laine, Stenvall ir Tuominen, 2017).

Pagal žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijas (Khatri ir Budhwar, 2002; Boselie ir Paauwie, 2005) ir suteikiamų galimybių mastą, galima spręsti apie žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenį organizacijoje strategijos formavimo ir įgyvendinimo kontekste (C. Welch ir D. Welch, 2012; Laine, Stenvall ir Tuominen, 2017).

Kompetencijos apibrėžiamos kaip gebėjimas atlikti tam tikrą funkciją, panaudojant patirtį ir įgūdžius. Ulrich'as (1997) pagal žmogiškųjų išteklių atliekamas funkcijas, sukūrė modelį, kuriame identifiko 4 skirtingus žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenis: administracinių funkcijų ekspertas, darbuotojų atstovas, pokyčių agentas ir strateginis partneris. Pažymėtina, jog siekiant užtikrinti visavertį dalyvavimą organizacijoje formuojant ir įgyvendinant strategiją, visi keturi vaidmenys turi būti atliekami tuo pačiu metu vienodame lygmenyje, kadangi atliekamos funkcijos orientuotos tiek į ilgalaikius, tiek į trumpalaikius tikslus.

Modelis taip pat leidžia atpažinti dvilypį organizacijos požiūrį į žmogiškųjų išteklių skyrių. Požiūrį, kaip į procesų vykdytoją įgyvendinant įmonės strategiją, lemia - „administravimo eksperto“ ir „darbuotojų atstovo“ vaidmenys, o siekiant prisidėti prie organizacijos strategijos formavimo – sprendžiama pagal kitus du vaidmenis: „pokyčių agento“ ir „strateginio partnerio“. Šis Ulrich'o modelis, dėl pritaikymo universalumo, atkreipė mokslininkų dėmesį globaliu mastu, tiriant žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenį organizacijoje formuojant ir įgyvendinant strategiją (Kuipers ir Giurge, 2016; Caldwell, 2011; Navid, Raz ir Kuna, 2017; C. Welch, D. Welch, 2012; Galang ir Osman, 2016; Bakanauskienė, Staniulienė ir Maziliauskaitė, 2008; Stankevičienė, Šarupičiūtė, 2014 ir kt.).

Vėliau modelis buvo atnaujintas ir papildytas žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijomis, jog leistų geriau suprasti žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmens daromą įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Visos kompetencijos buvo suskirstytos į dvi sritis: strategines ir funkcines. Strateginės kompetencijos siejamos su lyderio vaidmeniu ir orientuotos į verslo sėkmę, leidžiančios suderinti žmogiškųjų išteklių strategiją su organizacijos strategija. Anksčiau atliktais tyrimais remiantis, strateginės kompetencijos įrodo strateginį indėlį ir leidžia padidinti įsitraukimo lygį į organizacijos strategijos formavimo procesus (Lo, K., Macky, K. ir Pio, E., 2015).

Tuo tarpu funkcinės kompetencijos, orientuotos į profesinių žmogiškųjų išteklių skyriaus funkcijų atlikimą. Kompetencijos įrodo skyriaus patikimumą organizacijos veiklos rezultatams gerinti, atrenkant ir valdant talentus, pritaikant įvairias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, integruojant

technologijas, stiprinant komunikacijos įgūdžius bei valdant darbuotojų elgesį pokyčių metu (Ulrich, Younger, Brockbank, 2012).

Anksčiau atliktų tyrimų rezultatai rodo, jog ryšys tarp žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų ir atliekamo vaidmens organizacijoje egzistuoja (Uti, C. A., 2016). Mokslininkų teigimu, žmogiškųjų išteklių skyrius privalo atlikti strateginio partnerio vaidmenį, siekdamas prisidėti prie organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesų (Ulrich, 1996; Kuipers ir Giuge, 2017; Sheehan, De Cieri, Cooper ir Brooks 2014). Kaip kertinis kriterijus užimti strateginio partnerio vaidmenį minima sėkmė įgyvendinti organizacijos tikslus, tam žmogiškųjų išteklių skyriui skiriama strateginė misija - įgyvendinti organizaciją sustiprinančias strategijas ir praktikas, kurių rezultatas būtų padidėjęs darbuotojų įsitraukimas bei pagerinti organizacijos veiklos rezultatai (D. Robinson ir J. Robinson, 2005).

Remiantis tyrimais, žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos skatina darbuotojų elgesį strateginiams tikslams pasiekti (Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina ir Diaz-Fernandez, 2015), sustiprinami santykiai su kitų funkcinų skyrių vadovais (Kuipers ir Giurge, 2016), atsiranda teigiamas poveikis organizacijos finansiniams rezultatams (Bhatnagar ir Sharma, 2005; Uti, 2016; Long, Ismail ir Salmiah, 2013) taip pat padidėja sąnaudų efektyvumas, darbuotojų įsipareigojimo lygis, o organizacijos aplinka tampa palanki pokyčiams ir inovacijoms (Darwish ir Singh, 2013).

Dwyers'o (2000) teigimu, siekiant didinti strateginės partnerystės potencialą organizacijoje, žmogiškųjų išteklių skyrius privalo tirti organizacijos strategijos įgyvendinimą lemiančius procesus. Išmanyti ir sekėti naujienas ekonominėje, politinėje ir socialinėje aplinkoje. Strateginiam partneriui būtinas ne tik nuolatinis aplinkos tyrimas, bet ir gebėjimas prisitaikyti prie įtaką darančių veiksnių. Žmogiškųjų išteklių skyrius, kuris geba mąstyti ir vertinti analitiškai, įgauna didesnę pasitikėjimą organizacijose dėl žmogiškojo kapitalo užtikrinimo. Įvertinus esamą situaciją, nustačius žmogiškųjų kompetencijų ir įgūdžių poreikį organizacijos strateginiams tikslams pasiekti bei įdarbinus reikiamus darbuotojus, žmogiškųjų išteklių skyrius sukuria pridėtinę vertę organizacijai (McCracken ir Wallace, 2000).

Tačiau tyrimų rezultatai, atlikti naudojant Ulrich'o (1997) modelį, rodo, kad užsienio organizacijose žmogiškųjų išteklių skyrius dažniausiai vis dar vykdo tradicinius vaidmenis. Vyraujantis vaidmenys – „administravimo ekspertas“ (Navid, Raz ir Kuna, 2017; Caldwell, 2011; C. Welch, D. Welch, 2012; Chang ir Chi, 2007; Galang ir Osman, 2016) ir „darbuotojų atstovas“ (Lemmergaard, 2008). Tuo tarpu Lietuvoje, situacija identiška užsienio šalims, vyrauja „administravimo eksperto“ vaidmuo (Bakanauskienė, Staniulienė ir Maziliauskaitė, 2008; Stankevičienė, Šarupičiūtė, 2014). Atsižvelgiant, jog žmogiškųjų išteklių skyrius gali pridėti reikšmingą strateginę vertę, valdant pokyčių procesus organizacijoje (Long, Ismail ir Salmiah, 2013), „pokyčių agento“ vaidmuo vyrauja itin retai (Mamman ir Somantri, 2014). Kaip teigia Laine, Stenvall'is ir Tuominen (2017) žmogiškųjų išteklių skyrius, kuris neatlieka „pokyčio agento“ vaidmens, neišvengiamai susiduria su barjeru veikti kaip strateginis partneris, o tai mažina galimybę dalyvauti organizacijos strategijos kūrimo ir realizavimo procesuose.

Vertinant, jog žmogiškųjų išteklių skyriui svarbu atlikti visus vaidmenis tuo pačiu metu, būtina pažymėti, jog vykdant tyrimus, kaip aktyvūs buvo identifikuoti visi vaidmenys. Daroma prielaida, jog potencialą užimti strateginio partnerio poziciją organizacijoje žmogiškųjų išteklių skyrius turi. Tačiau vaidmenys neatliekami tame pačiame lygmenyje, itin vyrauja administracinių funkcijų

atlikimas, todėl žmogiškųjų išteklių skyrius praranda patikimumą ir mažina galimybės turėti reikšmingą balso teisę formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją (Laine, Stenvall ir Tuominen, 2017).

Teigiama, kad įtraukus žmogiškųjų išteklių skyrių į strategijos formavimo procesą, padidintos galimybės sėkmingam strategijos įgyvendinimui (Rimanoczy ir Pearso, 2010; Lemmergaard, 2009), kadangi būtent žmogiškieji ištekliai įgyvendins organizacijos strategiją (Išoraitė, 2011). Tačiau tik maža dalis žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovų dalyvauja strategijos kūrimo procese, o didžioji dalis tik įgyvendina žmogiškųjų išteklių valdymo politiką (Cadwell, 2003; Cohen ir Karatzimas 2011; Kazlauskaitė ir Bučiūnienė, 2010; Barney ir Wright, 1998; Dainty, 2011).

Kaip galimas nedalyvavimo strategijos formavime priežastis autoriai įvardija: santykius su kitų skyrių vadovais (Lemmergaard, 2009), mąstyseną (Becton & Schaefer 2009), komunikaciją (Sheehan, DeCieri, Cooper, ir Shea, 2016), išitraukimą į verslo procesus (Barney ir Wright, 1998), organizacijos valdymo struktūrą, organizacijos kultūrą (Navid, Raz ir Kuna, 2017). Tačiau bendru mokslininkų sutarimu, pagrindė to priežastis – nemokėjimas parodyti reikiamų kompetencijų (Khatri ir Budhwar, 2002; Cohen, 2015; Lemmergaard, 2009; Navid, Raz ir Kuna, 2017), nes būtent kompetencijos daro įtaką išitraukimo į strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesus lygį (Buller, 1988; Golden ir Ramanujam, 1985; Truss ir Gratto, 1994).

Aptartų tyrimų rezultatai, patvirtina Tebbel (2000) teiginį, jog kol teorijoje žmogiškųjų išteklių vaidmuo apibrėžiamas, kaip strateginis partneris, realioje praktikoje – vaidmenį įgyvendinta tik maža dalis (Dainty, 2011). Žmogiškųjų išteklių skyrius vis dar lieka vykdyti administracinius vaidmenis ir neįtraukiamas į strategijos formavimo bei įgyvendinimo procesus. Šiandieniniai organizacijų lūkesčiai, žmogiškųjų išteklių atžvilgiu, dideli, o reikalavimai kompetencijoms yra visiškai skirtingi nei ankstesni ir nesusiję su tradiciniu vaidmeniu (Glaister, 2014).

Pažymima, jog keičiantis žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmeniui organizacijoje, turi keistis ir turimos kompetencijos. Anksčiau atlikto tyrimo metu, nustatytos 7 žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų grupės, kurios praktikų nuomone yra itin svarbios siekiant strateginio partnerio vaidmens organizacijoje: lyderystė ir santykių kūrimas, pasitikėjimas, strateginis dėmesys investuotojams, palaikymas, atlygio sistemos valdymas, sąžiningumas ir technologijų naudojimas (Lo, K., Macky, K. ir Pio, E., 2015).

Tačiau žmogiškųjų išteklių skyrius nėra sutelkęs dėmesio į besikeičiančius reikalavimus (Pritchard, 2009). Vadovaujantis anksčiau atliktais tyrimais, žmogiškųjų išteklių skyriui siekiant strateginio partnerio pozicijos, reikia ugdyti valdymo įgūdžius, technologines, teises ir finansines žinias (Lawer ir Boudreu, 2004). Žmogiškųjų išteklių skyriui vis dar stinga gebėjimų formuoti aiškia viziją, prisitaikyti prie pokyčių (Khatri ir Budwar, 2002), lyderystės įgūdžiai taip pat nėra stiprūs (Shoonver, 1997), kaip ir problemų sprendimas ar rizikos valdymas (Dainty, P., 2011). Pastebima, jog per mažas dėmesys skiriamas išorinės aplinkos veiksniams stebėti, konkurentų analizavimui ir klientų poreikių nustatymui (Ulrich, Brockbank, Yeung ir Lake, 1995; Pietersen ir Engelbrecht, 2005). Žmogiškųjų išteklių skyriui taip pat stinga kompetencijų sąnaudų analizei ir valdymui, skirtingų funkcinių skyrių įtraukimui bendriems organizacijos tikslams pasiekti (Piercy, K. ir Vernon, K., 2008).

Teigiama, jog dėmesys turi būti skiriamas tokioms kompetencijoms, kurių dėka būtų sukuriama pridedamoji vertė organizacijai, kaip pvz. kurti tvarius santykius naudojantis technologijomis,

puoselėti organizacijos kultūrą, taikant efektyvias valdymo praktikas, taip pat palaikyti pokyčius (D. Ulrich, Younger, Brockbank ir M. Ulrich, 2013). Pabrėžiama, jog pasitikėjimas savimi ir savo žiniomis nurodomas, kaip vienas svarbiausių kriterijų įgauti strateginio partnerio vaidmenį (Buckley and Monks, 2004).

Taip pat nustatyti stipriausi žmogiškųjų išteklių skyriaus įgūdžiai: komunikacija, empatiškumas duomenų tvarkymas ir saugojimas, komandos kūrimas, funkcinis žmogiškųjų išteklių valdymas, konfliktų valdymas ir vidinių klientų aptarnavimas (Piercy, K., Vernon, K., 2008).

Pastebima, jog nėra išsiaiškinta ar žmogiškųjų išteklių skyriui trūksta kompetencijų užimti strateginio partnerio poziciją, ar jie turi reikiamas kompetencijas, tačiau organizacija nesudaro sąlygų jų pademonstruoti (Lo, K., Macky, K. ir Pio, E, 2015).

Apibendrinant galima teigti, jog teorijoje pabrėžiamas žmogiškųjų išteklių skyriaus aktyvumas formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją, vis dar yra labiau teorinių imperatyvų nei praktinės raiškos rezultatas dėl žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų trūkumo arba nesuteikiamų galimybių gebėjimams pademonstruoti. Svarbu išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenį organizacijoje formuojant ir įgyvendinant strategiją. Atskleisti būtinausias kompetencijas pagal vaidmenis bei nustatyti kokios žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijos įgalina žmogiškųjų išteklių skyriaus implikaciją formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją.

2. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikacijos formuojant ir įgyvendinant strategiją teoriniai aspektai

2.1. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo, besikeičiant jo indėliui, formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją

Funkcinio skyriaus vaidmuo organizacijoje dažniausiai yra apibrėžiamas kaip elgesys pagal normatyvius lūkesčius, susijusius su padėtimi organizacijoje, kuri daro įtaką vaidmens atlikėjo pareigoms ir atsakomybei, t.y. suteiktas vaidmuo įpareigoja veikti taip, jog būtų patvirtinti visi organizacijos lūkesčiai (Navid, Raz ir Kuna, 2017). Norint suprasti naują žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenį, tenka atsisakyti nusistovėjusios mąstysenos apie atliekamas funkcijas organizacijoje (žr. 1 lent.). Egzistuoja mitai, jog žmogiškųjų išteklių skyriaus pagrindinės funkcijos yra administracinio pobūdžio, o vykdoma veikla orientuota tik į organizacijos darbuotojus, ginant jų poreikius, sudarant saugias sąlygas dirbti.

Apžvelgiant faktus apie žmogiškųjų išteklių skyrių, reikia atkreipti dėmesį į du aspektus: turinio ir proceso. Turinys šiuo atveju, kur žmogiškųjų išteklių skyrius gali sukurti didžiausią vertę organizacijai. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vertė gali būti sukuriama teikiant vidines paslaugas, kaip pavyzdys – žmogiškųjų išteklių procesų valdymas sumažinant organizacijos patiriamas sąnaudas. Vertė taip pat gali būti sukuriama stebint bendrąjį verslo rezultatyvumą, t.y. kaip žmogiškųjų išteklių skyrius sukuria vertę akcininkams per strategijos įgyvendinimą, kuriant organizacijos pajėgumą. Pajėgumas šiuo atveju – konkurencinio pranašumo užtikrinimas, kai dėmesys sutelkiamas „iš išorės į vidų“, žmogiškųjų išteklių skyriui besinaudojant unikalia informacija ir įžvalgomis valdant talentus (Ulrich, 2016).

1 lentelė. Mitai ir faktai apie žmogiškųjų išteklių skyrių (Ulrich, 2016, 149 p.)

Mitai apie žmogiškųjų išteklių skyrių	Faktai apie žmogiškųjų išteklių skyrių
Žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistai dirba dėl meilės žmonėms.	Žmogiškųjų išteklių skyrius supranta žmones ir sprendžia problemas susijusias su darbuotojais organizacijoje. Tai reikalauja gana griežtų sprendimų vardan verslo sėkmės.
Žmogiškųjų išteklių skyrius netiki ir nepasitiki skaičiavimais.	Žmogiškųjų išteklių skyrius remiasi daugelio metų tyrimais, tyrimų rezultatai lyg gidas sprendimų priėmimui.
Žmogiškųjų išteklių skyrius siekia dalyvauti strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesuose.	Žmogiškųjų išteklių skyrius yra būtinas formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją.
Žmogiškųjų išteklių skyriaus klientai – organizacijos darbuotojai.	Žmogiškųjų išteklių skyriaus klientai - organizacijos klientai (klientai ir darbuotojai.)
Žmogiškųjų išteklių skyriaus darbo rezultatyvumas matuojamas pagal valdymo praktikų įgyvendinimą. (Pvz. atranka, mokymai ir t.t.)	Žmogiškųjų išteklių skyriaus darbo rezultatyvumas įvertinamas pagal organizacijos veiklos rezultatus.
Žmogiškųjų išteklių skyrius atsakingas už talentų valdymą ir pajėgumą	Žmogiškųjų skyrius privalo dalintis žiniomis ir įgūdžiais su funkcinių skyrių vadovais, jog jie galėtų valdyti talentus ir kurti kultūrą.
Pagrindinis žmogiškųjų išteklių vaidmuo organizacijoje - laikymasis įstatymų ir taisyklių.	Žmogiškųjų išteklių skyrius, kaip lyderis, padeda organizacijai priimti teisingus sprendimus, kurie atitiktų įstatyminę bazę su toleruotina rizika.

Tuo tarpu procesai nurodo, kaip žmogiškųjų išteklių skyrius atlieka savo profesinį darbą. Žmogiškųjų išteklių skyrius, kaip srities analitikai, turi galimybę padidinti vaidmens svarbumą organizacijoje, veikdami kaip „architektas“. To siekiant, žmogiškųjų išteklių skyriui vertėtų stebėti besikeičiančią verslo aplinką, atlikti tyrimus organizacijos viduje, sutelkti dėmesį į gautus rezultatus, tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, atlygio ir motyvavimo sistemas. Visi skyriaus veikloje priimami sprendimai privalo būti strategiškai reikšmingi, kuriant kultūrą, remiančią pokyčius (Ulrich, 2016).

2.1.1. Žmogiškųjų išteklių skyriaus iššūkiai organizacijos strategijos kontekste

Becker'is ir Huselid'as (2006) nurodė du būdus, pagal kuriuos galima atpažinti žmogiškųjų išteklių skyriaus strateginių sprendimų reikšmingumą organizacijos atžvilgiu: pirmasis, kai žmogiškųjų išteklių skyriaus strateginė orientacija yra didesnė į įmonės veiklos rezultatus nei individualią skyriaus veiklos sėkmę. Antrasis, kai žmogiškųjų išteklių skyriaus kuriamos žmogiškojo kapitalo valdymo sistemos sprendžia verslo problemas sklandžiau, nei atskiros žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos (Bas, 2012).

Egzistuoja trys kategorijos, pagal kurias galima spręsti kiek žmogiškųjų išteklių skyrius yra įsitraukęs į įmonės strategijos procesus (Lawler, Mohrman, 2003). Mažiausias įsitraukimo lygis – strategijos įgyvendinimas. Pagrindinė žmogiškųjų išteklių skyriaus funkcija – pritaikyti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, padedančias įgyvendinti įmonės strategiją bei užtikrinti darbuotojus, turinčius atitinkamus gebėjimus ir įgūdžius organizacijos tikslams pasiekti. Antrame lygmenyje žmogiškųjų išteklių skyrius atlieka netiesioginį vaidmenį kuriant strategiją, teikdamas informaciją (pvz. konkurentus, darbo rinką, talentus) darbo grupei, formuluojančiai strategiją taip darydamas įtaką strateginių tikslų kūrimui. Paskutinis įsitraukimo lygmuo, kai žmogiškųjų išteklių skyrius veikia kaip strateginis partneris, dalyvaudamas visuose strategijos kūrimo bei vykdymo etapuose (Ulrich, Dulebohn, 2015).

Tačiau Torraco'so ir Swantson'o (1996) teigimu, žmogiškųjų išteklių skyrius atlieka strateginio partnerio vaidmenį organizacijoje, tik tuomet, kai organizacija pripažįsta žmogiškųjų išteklių svarbą strategijos formavimui ir įgyvendinimui. Svarba suprantama, kai žmogiškųjų išteklių skyrius sukuria infrastruktūrą, su kuria įmanoma ne tik pademonstruoti, bet ir pamatuoti įtaką organizacijos veiklos rezultatams (Becker, Huselid ir Ulrich, 2001). Šio tikslo įgyvendinimui, literatūroje atrandami įvairūs iššūkiai žmogiškųjų išteklių skyriui, kaip strateginiam partneriui (žr. 2 lent.).

Mokslininkų teigimu, žmogiškųjų išteklių skyrius privalo žinoti organizacijos strateginius tikslus bei puoselėti vertybes, kurti pokyčiams palankią kultūrą (Amstrong, 2009). Vykdoma žmogiškųjų išteklių skyriaus veikla ir naudojamos valdymo praktikos, turi būti suderintos su organizacijos vizija ir misija, žmogiškųjų išteklių strategija suderinta su organizacijos strateginiais tikslais. Itin svarbu užtikrinti sklandų bendradarbiavimą su kitų funkcinių skyrių vadovais ir skaidrią komunikaciją visame organizacijos kontekste (Naznin ir Hussain, 2016). Bendradarbiavimas užtikrinamas įrodant žmogiškųjų išteklių svarbą organizacijos veiklos rezultatams ir strategijos įgyvendinimo sėkmei, teikiant funkcinį skyrių vadovams paramą ugdyti lyderystės gebėjimus: kuriant planus darbuotojų įgūdžių gerinimui, skatinimui ir išlaikymui. Kitas svarbus kriterijus veikiant strategiškai – pokyčių skatinimas, siekiant tobulinti organizacijos būklę ir jos kultūrą.

2 lentelė. Iššūkiai žmogiškųjų išteklių skyriui, kaip strateginiam partneriui (Peterson, 2008, 86 p.)

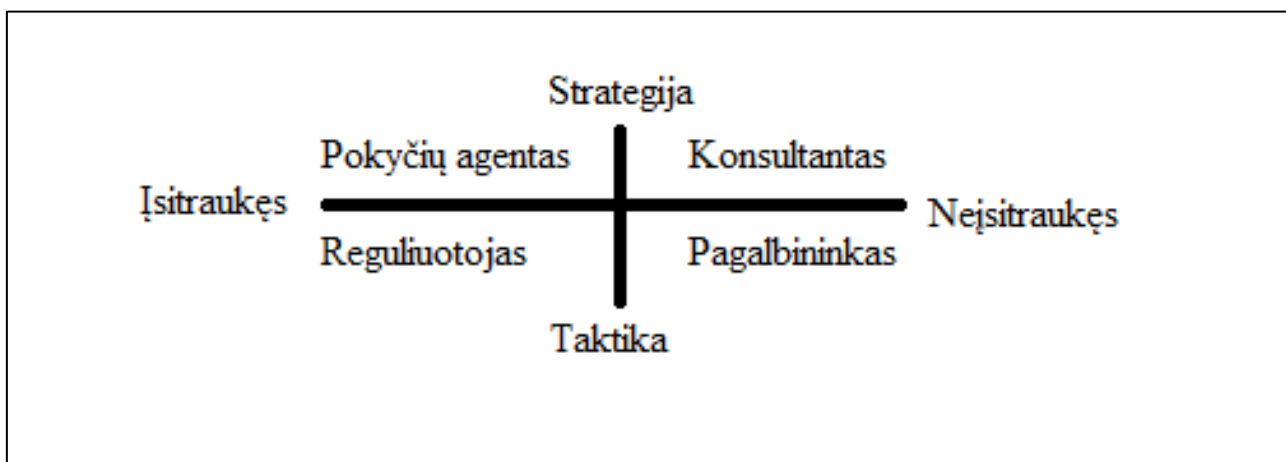
Autorius	Reikalavimai žmogiškųjų išteklių skyriui, kaip strateginiam partneriui
Tarraco ir Swanston (1996)	Organizacijos pripažinimas, jog žmogiškieji ištekliai itin svarbūs strategijos formavimui ir įgyvendinimui.
Dwyers (2000)	Organizacijos strategijos įgyvendinimo veiksmų tyrimas.
	Mikroekonominės ir makroekonominės aplinkos išmanymas.
	Vidinių ir išorinių verslo aplinkos reikalavimų žinojimas.
Mccracken ir Wallace (2000)	Verslo aplinkos tyrimas.
	Pajėgumas prisitaikyti prie pokyčių.
Gilley ir Maycunich (2000)	Besimokančios organizacijos kūrimas.
	Pokyčių skatinimas.
	Organizacijos veiklos rezultatų gerinimas.
Becker, Huselid ir Ulrich (2001)	Organizacijos infostruktūros kūrimas.
	Pamatuojama įtaka organizacijos veiklos rezultatams.
Amstrong (2009)	Organizacijos vertybių puoselėjimas.
	Stipri partnerystė su funkcinių skyrių vadovais.
	Išorinės aplinkos analizavimas.
	Pokyčių skatinimas.
Naznin ir Hussain (2016)	Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos suderinimas su organizacijos vizija ir misija.
	Funkcinių skyrių vadovų įgūdžių stiprinimas žmogiškųjų išteklių klausimais
	Išorinės aplinkos analizavimas.
	Organizacijos klientų poreikių analizavimas.
	Konkurencinio pranašumo užtikrinimas.

Žmogiškųjų išteklių skyriui svarbu išsiaiškinti, kaip organizacijoje yra suvokiami veiksmingi pokyčiai, stebėti ir analizuoti išorinę organizacijos aplinką (Dwyers, 2000; Mccracken ir Wallace, 2000): konkurentų veiklą, ekonominius ir teisinius pokyčius, galinčius daryti įtaką organizacijos veiksmų planui. Būtina nuolat tirti organizacijos klientų poreikius. Pabrėžiama, jog išorinių klientų reikalavimų žinojimas yra geriausias kelias plečiant strateginę perspektyvą ir patikimumą organizacijoje, kadangi atsižvelgiant į klientų poreikius, formuojama strategija, derinamos valdymo praktikos, nustatomi darbuotojų atrankos kriterijai, mokymo ir atlygio programos (Naznin ir Hussain, 2016).

Pagal anksčiau išvardintų iššūkių patenkinimą, literatūroje atrandami ir strateginio partnerio indėlių matuojantys modeliai. Storey'is (1992) parengė modelį, identifikuodamas keturis žmogiškųjų išteklių vaidmenis. Atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių skyriaus išitraukimą į organizacijos strategijos kūrimą arba vykdymą (taktiką) (žr. 1 pav.). Vaidmenys įvardinami, kaip „Konsultantas“, „Pokyčių agentas“, „Reguliuotojas“ ir „Pagalbininkas“.

Konsultanto vaidmens funkcija – veikti kaip vidiniam patarėjui, atliekant įvairius tyrimus

organizacijos viduje ir teikti pagalbą funkcinį skyrių vadovams žmogiškųjų išteklių valdymo klausimais. Toks žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo padeda organizacijai siekti strateginių tikslų, neįsitraukus tiesiogiai į strategijos formavimo procesą. Pagalbininko vaidmenį atliekantis žmogiškųjų išteklių skyrius, veikia neteikdamas pridėtinės vertės vykdant strategiją, atliekant administracines funkcijas (pvz. darbuotojų dokumentacijos tvarkymas).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenys pagal Storey (sudaryta pagal Cadwell, 2003)

Reguliuotojo vaidmuo atliekamas, siekiant strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimo, vykdant vadovybės įsakymus. Pagrindinė žmogiškųjų skyriaus veikla siejama su darbo taisyklių ir politikos kūrimu, organizacijos kultūros gerinimu.

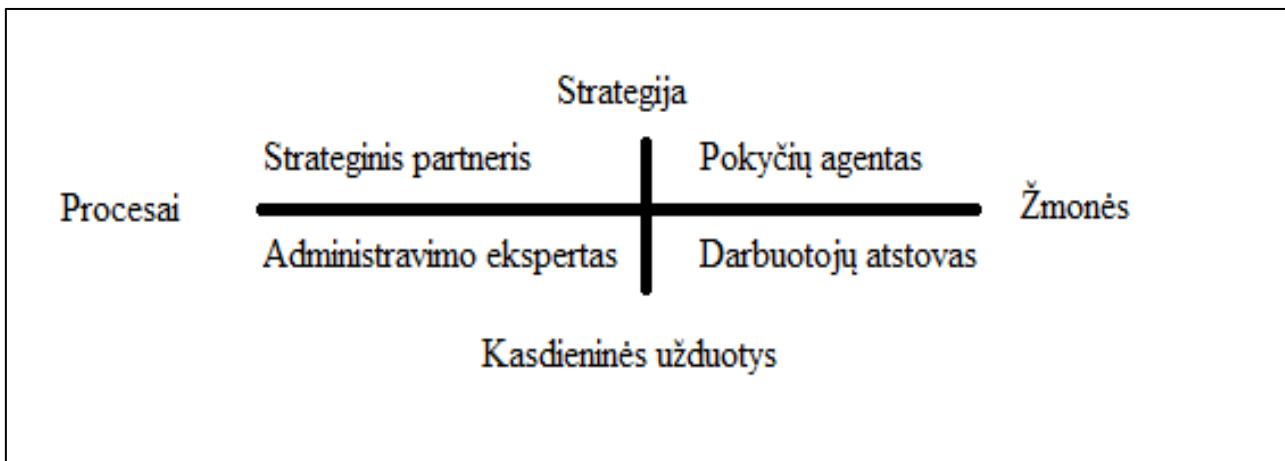
Pokyčių agento vaidmuo, lemiantis didžiausią įsitraukimą į organizacijos strategijos formavimą. Žmogiškųjų išteklių skyrius užtikrina sklandžią darbuotojų integraciją besikeičiančioje organizacijoje, valdant darbuotojų elgesį ir ugdant naujas kompetencijas, būtinas pokyčių įgyvendinimui. Šio vaidmens dėka užtikrinamas organizacijos pasitikėjimas pokyčių metu, nesijaudinant dėl žmogiškųjų išteklių pajėgumo (Cadwell, 2003).

Dave Ulrich'o (1997) sukurtas vaidmenų modelis, vienas iš labiausiai naudotų mokslininkų tyrimams. Modelis sudarytas taip pat iš keturių vaidmenų, remiantis dėmesio sutelkimu į ilgalaikius arba trumpalaikius tikslus, atitinkamai į strategijos kūrimą arba į kasdienes funkcijas ir atsakomybę už darbuotojus arba procesus (Kuipers ir Giurge, 2017).

Kasdienines užduotis vykdant priskiriami du vaidmenys. Pirmasis jų – „Administravimo ekspertas“. Pagrindinės žmogiškųjų išteklių skyriaus funkcijos, vykdant šį vaidmenį: personalo dokumentų administravimas, darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimas, pareigybių vertinimas, darbuotojų duomenų administravimo sistemos kūrimas. „Darbuotojų atstovo“ atsakomybė spręsti visas problemas susijusias su darbuotojais, išklausan ir suprantant juos. Taip pat rasti būdus darbuotojų poreikiams patenkinti, užtikrinant, jog tai turės įtakos ir teigiamiems veiklos rezultatams. Kitos kasdieninės užduotys, atliekant „Darbuotojų atstovo“ vaidmenį – darbuotojų kaitos ir vidinės komunikacijos valdymas, apdovanojimų ir skatinimo sistemos kūrimas, įvairūs darbuotojų nuomonės tyrimai (Cadwell, 2003).

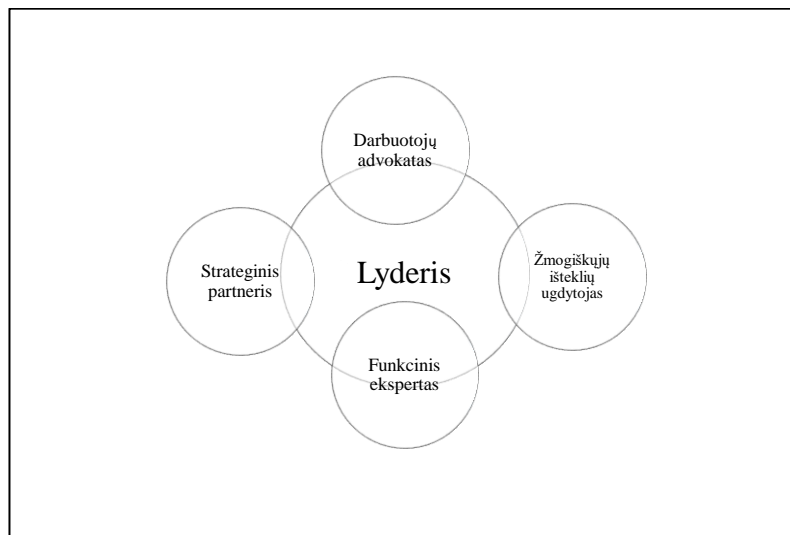
Strateginiam lygmeniui priskiriami „Strateginio partnerio“ ir „Pokyčių agento“ vaidmenys. Žmogiškųjų išteklių skyriui, įgavus strateginio partnerio vaidmenį, svarbu užtikrinti veiksmingus procesus organizacijos strateginiams tikslams pasiekti. Svarbiausia užduotis – suderinti žmogiškųjų

išteklių strategiją ir valdymo praktikas su organizacijos strategija. Taip pat užtikrinti optimalų darbuotojų skaičių, veiksmingą atlygio sistemą, talentų išlaikymą, mokymo ir kompetencijų ugdymo sistemų efektyvumą. Tuo tarpu „Pokyčių agento“ vaidmuo nurodo žmogiškųjų išteklių skyriui dėmesį sutelkti į darbuotojus. Valdyti jų elgesį, mažinant pasipriešinimą ir skatinant siekti organizacijos tikslų, prisitaikant prie naujos organizacinės kultūros. Taip pat užtikrinti, jog vykstant pokyčiams keisis darbuotojų kompetencijos ir gebėjimai (Lobanova, 2009).



2 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenys pagal Ulrich (sudaryta pagal Cadwell, 2003)

Ulrich'as ir Brockbank'as (2005) atnaujino ankstesnįjį Ulrich'o (1997) keturių vaidmenų modelį. Autoriai padalino „Darbuotojų atstovo“ vaidmenį į du: „Darbuotojų advokatą“ ir „Žmogiškųjų išteklių ugdytoją“. Tačiau sujungė „Pokyčių agento“ ir „Strateginio partnerio“ vaidmenis į „Strateginio partnerio“ vaidmenį. „Administravimo eksperto“ vaidmuo pervadintas į „Funkcinį ekspertą“. Taip pat atsirado dar vienas naujas vaidmuo – „Lyderis“.



3 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenys pagal Ulrich ir Brockbank (sudaryta pagal Cadwell, 2003)

Autorių teigimu, žmogiškųjų išteklių skyrius dirba kaip darbuotojų advokatas, rūpindamasis darbdavio ir darbuotojo santykiais. Kaip žmogiškųjų išteklių ugdytojas, kuria darbo jėgą, atitinkančią ateities poreikius. Taip pat žmogiškųjų išteklių skyrius yra savo srities ekspertas, kuriantis ir taikantis žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas bei užtikrindamas darbuotojų kompetentingumą ir organizacijos pajėgumą. Kaip strateginis partneris gelbsti kitų skyrių vadovus,

padedant siekti bendrų organizacijos tikslų. Apjungus visa tai, žmogiškųjų išteklių skyrius turi būti lyderis – patikimas tiek funkcijomis, tiek žiniomis.

Žmogiškųjų išteklių skyriui, priskiriamų naujųjų vaidmenų, funkcijos nežymiai pasikeitė nuo ankstesniųjų. „Darbuotojų advokatas“ ir toliau dėmesį sutelkia į darbuotojų gerovės formavimą, teisingą atlygio sistemą. Naujojo vaidmens, „Žmogiškųjų išteklių ugdytojas“, pagrindinė užduotis pastebėti talentus, juos gydyti ir išlaikyti, kuriant konkurencinį pranašumą. „Funkcinis ekspertas“ sprendžia kasdieninių problemas, kuria žmogiškųjų išteklių praktikas ir rūpinasi žmogiškųjų išteklių vertės didinimu. Atliekant „Strateginio partnerio“ vaidmenį, žmogiškųjų išteklių skyrius privalo pademonstruoti verslo išmanymą, inicijuoti pokyčius strategijos vykdyme, bendradarbiauti su funkciniais skyrių vadovais. Naujasis „Lyderio“ vaidmuo įgalioja žmogiškųjų išteklių skyrių pasirūpinti, jog vadovybę su darbuotojais taip pat bendradarbiautų, jog organizacijos strategija būtų sėkmingai įvykdyta. Darbams vykstant sklandžiai užtikrinamas žmogiškųjų išteklių skyriaus patikimumas.

Pasak Bas'o (2012) žmogiškųjų išteklių skyriui norint užmegzti strateginę partnerystę, reikia suprasti ir iširti organizacijos veiklą ir konkurentus. Tuomet dalyvauti organizacijos strategijos formavimo procese, skleisti strateginius siekius organizacijoje, priimti aktyvų vaidmenį įgyvendinant strategiją ir kurti būtinąsias kompetencijas strategijos įgyvendinimui.

Apibendrinant galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių skyriui siekiant prisidėti prie organizacijos strategijos kūrimo ir įgyvendinimo – būtina tapti strateginiu partneriu. Remiantis aptartais žmogiškųjų išteklių atliekamų vaidmenų modeliais, pastebima, jog žmogiškųjų išteklių skyriui siekiant pilnavertės strateginės partnerystės būtina užtikrinti visų vaidmenų atlikimą tame pačiame lygmenyje. Pagal įvardintus reikalavimus atskiriems vaidmenims, galima spręsti apie vaidmenų pasiskirstymą strategijos formavimo ir įgyvendinimo metu. Aktualu išaiškinti koks žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo prisidedant prie strategijos formavimo ir koks – įgyvendinant strategiją bei atskleisti kompetencijas, kurios būtinos įgalinti abu vaidmenis.

2.1.2. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo, formuojant organizacijos strategiją

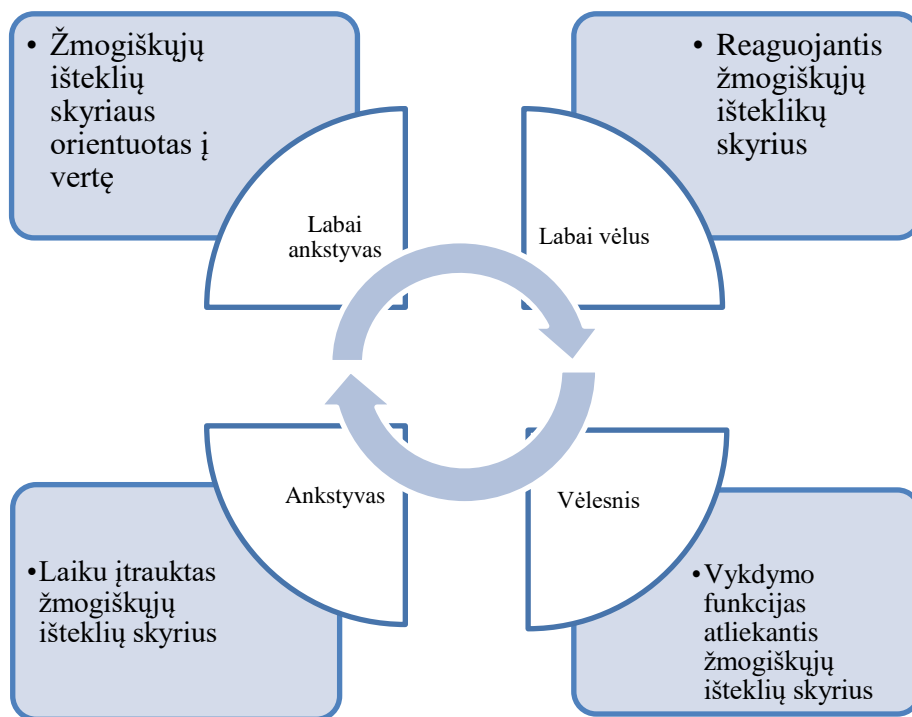
Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo šiuolaikinėje organizacijoje nusakomas, kaip aktyvaus partnerio formuojant verslo strategiją (Bahuguna ir kt., 2009). Kaip pabrėžia Bas (2012) strategijos formavimas nėra pirminė žmogiškųjų išteklių skyriaus atsakomybė, tačiau būtent žmogiškųjų išteklių skyriaus išvalgos, patirtis ir išorinės aplinkos analizavimas, lemia organizacijos strategijos formavimo kryptį bei daro įtaką kuriant strateginius tikslus (Ulrich, 2016).

Pradedant formuoti strategiją, būtina įvertinti esamą situaciją, pasirinkti strateginę orientaciją, sugeneruoti sprendimus (Grant ir Baden - Fuller, 2018). Kaip pastebi Bas (2012) žmogiškųjų išteklių skyriui dalyvauti strategijos formavimo procese yra du būdai: „iš išorės į vidų“ ir „iš vidaus į išorę“. Kuomet dėmesys skiriamas ryšiui tarp strategijos ir išorinės aplinkos, pradinis uždavinys tampa pramonės struktūros analizė ir konkurencinė padėtis tarp esamų konkurentų, įstatyminės bazės pokyčiai, darbo rinkos tendencijos (Fulmer, 1992).

Vėliau – vidinės aplinkos ir turimų organizacijos išteklių vertinimas. Šiuo atveju žmogiškųjų išteklių skyrius gali pademonstruoti savo potencialą, įrodydamas nuovokumą apie darbuotojų įgūdžius, gebėjimus, žinias, kurie gali būti panaudoti sukuriant konkurencinį pranašumą (Kim ir Sung-Choon, 2013), įvertindamas organizacijos dizainą, struktūrą, įrodydamas stiprius analitinius

įgūdžius ir gebėjimą mastyti tikslingai (Fulmer, 1992). Strategijos formavimo metu žmogiškųjų išteklių skyriui vertėtų pristatyti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos ir politikos keitimo galimybes, pristatant galimas grėsmes, veiksmus mažinančius darbuotojų pasipriešinimą ir numatomus rezultatus.

Vadovaujantis Buyens'o ir De Vos'o (2001) išvalga, į kuo ankstesnį strategijos formavimo etapą bus įtrauktas žmogiškųjų išteklių skyrius, tuo didesnę vertę organizacijai galės įrodyti. Autoriai sukūrė modelį, kuriame žmogiškųjų išteklių skyriaus dalyvavimas strategijos formavime atsispindi skirtinguose etapuose (Buynes ir De Vos, 1999). Keturi etapai: problemos apibrėžimas, sprendimo būdo svarstymas, įgyvendinimas ir kontrolė – pateikti 4 paveikslėlyje.



4 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus įtraukimas į strategijos formavimą (sudaryta pagal Buynes ir De vos, 2001)

Darant prielaidą, jog strategijos formavimo procesas prasideda analizuojant faktinės situacijos ir pageidaujamos situacijos neatitikimą, žmogiškųjų išteklių skyrius turi galimybę pademonstruoti savo išvalgas apie organizacijos pajėgumą, pateikti konkurentų analizės rezultatus ir nukreipti organizacijos strategijos formavimą teisinga linkme.

Laiku įtrauktas žmogiškųjų išteklių skyrius veikia aktyviai sprendimų priėmimų procese, kuriant tikslus ir įgyvendinimo metodus, taip padėdamas funkcinį skyrių vadovams, kurie bus atsakingi už strategijos įgyvendinimą. Šiame etape itin svarbu inicijuoti pokyčius, pagrindžiant turimų žmogiškųjų išteklių potencialą įgyvendinimui. Jei įsitraukimas į strategijos formulavimo procesą žmogiškųjų išteklių skyriaus yra ribotas, be jokio aktyvaus indėlio – žmogiškųjų išteklių skyrius atlieka vykdomąsias funkcijas, kurias nurodo funkcinį skyrių vadovai ir kuria planus strategijos įgyvendinimui, suderindamas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas ir politiką su organizacijos strateginiais tikslais. Paskutinis šansas žmogiškųjų išteklių skyriui būti įtrauktam į strategijos

formavimą, konsultuojant organizacijos funkcinius skyrius, jei priimti strateginiai sprendimai neveikia kaip tikėtasi dėl žmogiškųjų išteklių kompetencijų ir gebėjimų stokos.

Nors žmogiškųjų išteklių skyrius turi didžiausią numatomą įtaką priimamiems strategijos formavimo sprendimams pirmajame etape, autoriai teigia, kad žmogiškųjų išteklių skyrius gali įrodyti pridėtinę vertę visuose strategijos formavimo etapuose. Pabrėžiama, jog pridėti vertę žmogiškųjų išteklių skyriui yra reikalingos skirtingos kompetencijos ir įgūdžiai kiekviename etape (Buyens ir De Vos, 2001).

Apibendrinant galima teigti, jog strategijos formavimo metu žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmens indėlis yra informacijos pasidalinimas apie esančią situaciją organizacijos viduje ir išorėje. Siekiant užtikrinti strateginį patikimumą, žmogiškųjų išteklių skyriui privalu pateikti išvalgas, įrodančias strateginių tikslų pasirinkimo teisingumą, pristatyti organizacijos struktūros dizainą, remiantį pokyčius strateginiams tikslams pasiekti, taip pat numatyti turimo žmogiškojo kapitalo pajėgumą, įvertinant potencialą žinioms ir kompetencijoms ugdyti. Vadovaujantis anksčiau aptartais vaidmenimis, strategijos formavimo metu itin aktyvūs – „pokyčių agento“ ir „strateginio partnerio“ vaidmenys. Daroma prielaida, jog žmogiškųjų išteklių skyriui privalu pademonstruoti strateginį potencialą tokiomis kompetencijomis, kaip asmeninis patikimumas, analitinis mąstymas, iniciatyvumas, komunikabilumas ir strateginė orientacija.

2.1.3. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo, įgyvendinant organizacijos strategiją

Įgyvendinti organizacijos strategiją tampa neįmanoma be žmogiškųjų išteklių skyriaus indėlio. Žmogiškųjų išteklių skyrius visų pirma turi užtikrinti formalios komunikacijos kanalus ir sukurti tiesioginį ryšį tarp darbuotojų ir vadovų, kuris padėtų susivienyti siekiant bendro strateginio tikslo. Užtikrinti organizacijos struktūrą, remiančią pokyčius, pritaikyti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas bei vykdyti mokymus organizacijos darbuotojams, reikiamoms kompetencijoms ir gebėjimams ugdyti (Bas, 2012).

Siekiant organizacijos ir žmogiškųjų išteklių skyriaus sėkmingų veiklos rezultatų įgyvendinant strategiją yra būtini trys aspektai: individualūs darbuotojų įgūdžiai (talentai), turimas organizacijos pajėgumas ir vadovavimo stilius. Norint įgyvendinti strategiją, visi dirbantys turi būti produktyvūs, organizacijos žmogiškieji ištekliai turi turėti reikiamus gebėjimus ir įgūdžius tikslams įgyvendinti, o vadovavimas turi būti pasidalytas visos įmonės mastu.

Šie trys aspektai gali būti vertinimai kaip žmogiškųjų išteklių skyriaus pasiekimas, jei žmogiškųjų išteklių skyrius analitiškai įvertina kokių talentų ar žmogiškojo kapitalo gebėjimų reikia strategijos įgyvendinimui, kokių kompetencijų ugdymas naudingas mažinant papildomas sąnaudas, kokia kultūra sukurtų reikiamą atmosferą, kokia atlygio sistema labiau motyvuotų ir koks lyderystės vadovavimo stilius priimtinausias sėkmingiems rezultatams pasiekti. Esant visoms dedamosioms žmogiškųjų išteklių skyrius gali kurti ir taikyti reikiamas praktikas, taip suteikiant didžiausią pridėtinę vertę organizacijai strategijos įgyvendinimo metu (Ulrich, 2013).

Aptariant individualius darbuotojų įgūdžius, svarbu, kad kiekvienas individas turėtų reikiamas kompetencijas, žinias, įgūdžius ir puoselėtų vertybes, reikiamas šiandienos ir rytojaus darbui organizacijoje. Tam įvykdyti, žmogiškųjų išteklių skyrius privalo aiškiai apibrėžti reikiamus įgūdžius pagal kiekvieną darbo vietą, užduotis ir laiką, t.y. planuoti darbo jėgą, kur kiekviena darbo pozicija būtų užimta darbuotoju, turinčiu atitinkančias kompetencijas veikti efektyviai. Siekiant

efektyvumo, svarbu užtikrinti darbuotojų įsipareigojimą. Net ir labai kompetentingi ir įgudę darbuotojai, nedarba našiai, jei nėra įsipareigoję organizacijai. Viena iš žmogiškųjų išteklių skyriaus funkcijų – užtikrinti, kad visi darbuotojai veiktų lyg viena komanda siekianti bendro strateginio tikslo. Nors pastebima, jog pastaraisiais metais žmogiškųjų išteklių skyrius daugiausiai dėmesio skyrė darbo jėgos efektyvumo didinimui ir kompetencijų ugdymui, tačiau pats nebuvo įsitraukęs į komandinį darbą organizacijoje. Vykdamas užduotis ir dalyvaujant įvairiuose verslo procesuose žmogiškųjų išteklių skyrius gali sukurti tvarų poveikį strategijos įgyvendinimui. Toks dalyvavimas yra būtinas ir siekiant prisidėti prie strategijos formavimo ateityje, kadangi patirtis ugdo suvokimą apie verslo procesus, atsiranda išvalgos dėl tobulintinų veiklų organizacijoje (Ulrich, 2013).

Kitas svarbus aspektas, jog žmogiškųjų išteklių skyrius nuolat veiktų besivadovaujant požiūriu „iš išorės į vidų“. Kai išoriniai lūkesčiai tampa pagrindu įmonės kultūrai kurti ir darbuotojų kompetencijos ugdyti, užtikrinamas konkurencinis pranašumas, tuomet žmogiškųjų išteklių skyrius įgauna didesnę pasitikėjimą, o organizacijos veiklos rezultatai tampa geresni (Ulrich, 2013).

Kitas svarbus žmogiškųjų išteklių skyriaus indėlis įgyvendinant įmonės strategiją – gebėjimas ugdyti lyderius. Iki šiol priimta, jog žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistai padeda atskiriems lyderiams įmonėje, suteikiant įvairias instrukcijas dėl lyderystės stiliaus, teikiant grįžtamąjį ryšį ir kuriant individualius plėtros planus, tačiau tikimasi, kad žmogiškųjų išteklių skyrius sukurs reikiamą lyderystės gylį organizacijoje.

Ulrich'o (2013) teigimu, siekiant pagerinti vadovavimo kokybę įgyvendinant strategiją, žmogiškųjų išteklių skyrius turi įvertinti organizacijos verslo segmentą, klientų poreikius. Kai organizacijos viduje lyderiai elgiasi atsižvelgiant į klientų (ir kitų suinteresuotų šalių) lūkesčius už organizacijos ribų, lyderystė tampa tvaresnė ir veiksmingesnė. Tolimesnei veiklai gerinti žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų vertinti pokyčius, nustatyti investicijų poreikį įvertinti investicijų grąžą, strategijos įgyvendinimo efektyvumo kaitą (Ulrich, 2013).

Cunha (2002) aptarė šiandienines tendencijas, kurios gali paveikti žmogiškųjų išteklių vaidmenį padidinant arba sumažinant strateginę poziciją. Pozicija siejama su žinių ir mokymosi svarba organizacijoje. Organizacijos, kurios yra nuolat besimokančios, žmogiškųjų išteklių skyrius turi stipresnę strateginę poziciją. Žmogiškųjų išteklių skyriui svarbu užtikrinti darbuotojų ugdymą, didinant jų kompetencijų ir gebėjimų rinkinį, puoselėti lojalumą, kuriant sunkiai imituojamus žmogiškuosius išteklius, padedančius įgyvendinti strategiją (Laine, Stenvall ir Tuominen, 2017).

Kita tendencija, lemianti žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenį strategijos įgyvendinimo metu – pokyčių įgyvendinimas. Strategijos įgyvendinimas neatsiejamas nuo pokyčių, žmogiškųjų išteklių skyriui privalu užtikrinti skaidrią komunikaciją tarp visų funkcinų skyrių organizacijoje, sumažinti pasipriešinimą, užtikrinant darbuotojų įsipareigojimą strateginiams tikslams pasiekti (Laine, Stenvall ir Tuominen, 2017).

Apibendrinant galima teigti, kad strategijos įgyvendinimo metu, žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo užtikrinti sklandų bendradarbiavimą tarp funkcinų padalinių, suteikiant kompetentingą žmogiškąjį kapitalą tikslams pasiekti. Vertinant anksčiau aptartus žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenis, strategijos realizavimo etape labiausiai atsiskleidžia „administravimo eksperto“ ir „darbuotojų atstovo“ vaidmenys, kai atliekamos tokios funkcijos, kaip talento baseino kūrimas, konkurencinio pranašumo užtikrinimas, komunikacijos sklaida, parama funkcinų skyrių vadovams. Daroma prielaida, jog žmogiškųjų išteklių skyriui privalu pademonstruoti strateginį potencialą

profesinėmis kompetencijomis, kur svarbiausi gebėjimai apima išteklių paskirstymą, organizacijos dizaino nustatymą, finansų valdymą, teisingų talentų naudojimą, kuriant žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, pateisinančią organizacijos ir klientų lūkesčius ir ugdant, išlaikant darbuotojus, formuojant teisingą vertinimo ir atlygio sistemą, didinančią įsipareigojimą organizacijos strateginiams tikslams pasiekti.

2.2. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modeliai

Kompetencijų modelis apibūdina žinių, įgūdžių ir savybių, reikalingų efektyviam vaidmeniui organizacijoje atlikti, derinį. Šių kompetencijų nustatymas ir atvaizdavimas yra gana sudėtingas. Įgūdžiai gali svyruoti nuo labai konkrečių, pavyzdžiui, gebėjimo valdyti tam tikrą mašiną arba parašyti sakinį, iki daug mažiau apčiuopiamų gebėjimų, tokių kaip gebėjimas mąstyti strategiškai arba daryti įtaką kitiems (Sanghi, 2016).

Ulrich'o ir Brockbank'o (2015) manymu, visi žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modeliai turi atspindėti pagrindines kompetencijų kategorijas, kurios daro įtaką individualiems, žmogiškųjų išteklių skyriaus ir organizacijos veiklos rezultatams.

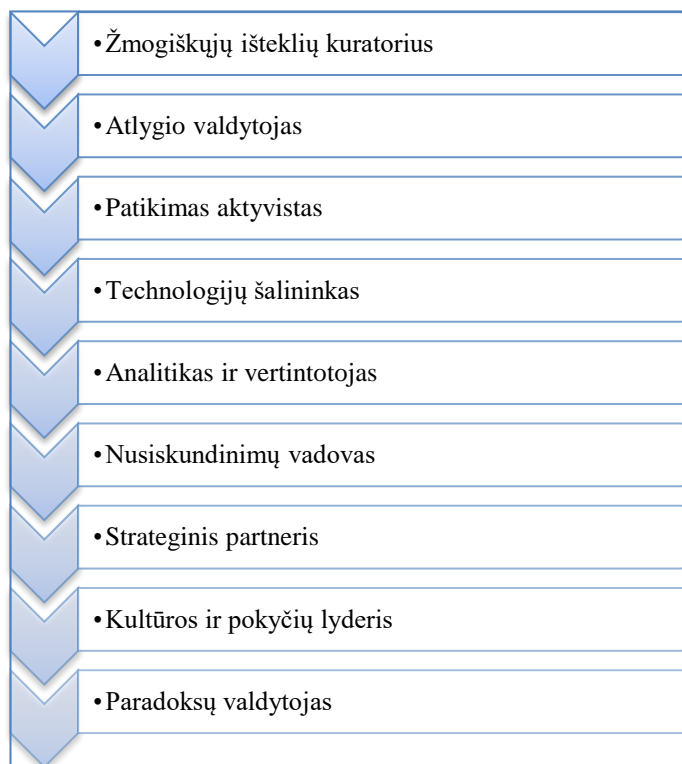
Siekiant efektyvios veiklos, būtinos kompetencijos, užtikrinančios žmogiškųjų išteklių skyriaus specialistų asmeninį patikimumą. Asmeninis patikimumas kuriamas kaip pagrindas turėti stiprius ryšius su lyderiais organizacijoje, užtikrinant skaidrią komunikaciją, sąžiningumą ir griežtą discipliną siekiant sutartų tikslų. Tikslų įgyvendinimui užtikrinti reikalingos kompetencijos ir žinios apie vidaus verslo operacijas ir išorės veiksnius. Taip pat tokios profesinės kompetencijos, kaip gebėjimas kurti pagrindines žmogiškųjų išteklių priemones ir praktikas, kurios naudojamos darbuotojų atrankos metu, vykdant darbo rotaciją, kuriant atlygio sistemas, užtikrinant ir nustatant mokymų poreikį. Kompetencijos, nurodančios gebėjimą valdyti informaciją, kurti ir naudoti žmonių išteklių sistemas talentų stebėjimui bei užtikrinti virtualias mokymo programas. Svarbūs įgūdžiai ir visų informacinių įrašų sisteminiui, norint kurti konkurencinę informacinę duomenų bazę. Užtikrinti veiksmingą informacijos panaudojimą, priimant sprendimus verslo procesuose, žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelis turi apimti gebėjimus analizuoti įvairius analitinius rodiklius, jog nustatytų organizacijos veiklai aktualius veiksnius, lemiančius talentų nutekėjimą, motyvuojančius darbuotojus ar didinančius įsitraukimą. Itin svarbi kompetencijų sritis, valdyti organizacijos stabilumo užtikrinimo paradoksus, tuo pat metu palaikant tvarų pokyčių įgyvendinimą. Organizacijos suvokimas ir kultūros kūrimas – kompetencijos sritis, kuri įpareigoja, kad žmogiškųjų išteklių skyrius gebėtų ne tik užtikrintų individualių talentų plėtrą, bet ir padėtų kurti konkurencinį pranašumą. Prie konkurencingumo užtikrinimo prisideda ir darbuotojų elgesys, kuris priklauso nuo nematomo ir neformalaus organizacijos kultūros, vertybių suvokimo. Visų šių žinių, pagal kompetencijų kategorijas, taikomumas atsispindi įmonės strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesuose (Ulrich ir Brockbank, 2015).

Atsižvelgiant į anksčiau nurodytas šešias svarbiausias sudedamąsias kategorijas ir aptartus žmogiškųjų išteklių skyriaus funkcijas pagal atliekamus vaidmenis strategijos kūrimo ir realizavimo etapuose, aktualu nustatyti, kurios kompetencijos praktiniuose ir teoriniuose modeliuose pritaikomos organizacijos strategijos formavimui, o kurios – įgyvendinimui.

2.2.1. HRCS žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelis

Žmogiškųjų išteklių kompetencijų modelis, sudarytas pagal atliktą tarptautinį tyrimą, susideda iš devynių kompetencijų sričių, įrodančių žmogiškųjų išteklių skyriaus pridėtinę vertę organizacijose. Vadovaujantis modeliu (žr. 5 pav.) žmogiškųjų išteklių skyrius turi veikti, kaip: strateginis partneris, patikimas aktyvistas ir paradokso valdytojas, kultūros ir pokyčių lyderis, žmogiškųjų išteklių kuratorius, atlygio valdytojas, technologijų šalininkas, nusiskundimų vadovas, analitikas ir vertintojas (Ulrich, 2017).

Siekiant efektyvios skyriaus veiklos, žmogiškųjų išteklių skyrius privalo būti kompetentingas strateginis partneris: turėti žinias apie verslo aplinką (kontekstą) ir strategiją. Strateginio partnerio kompetencija apima gebėjimus numatyti veiksmų planą strategijai įgyvendinti, nurodant darbuotojams teisingą kryptį. Su tuo siejama ir kita kompetencijos sritis – patikimas aktyvistas. Svarbu palaikyti tvarius, pasitikėjimu grįstus, santykius su darbuotojais ir kitų funkcinių skyrių vadovais. Santykių puoselėjimas padėtų daryti įtaką darbuotojų įsitraukimui didinti dėl organizacijos tikslų įgyvendinimo ar pasipriešinimo malšinimui – pokyčių realizavimo metu. Apie gebėjimą spręsti susidariusią įtampą verslo procesų metu, nurodo kompetencija – paradokso valdytojas. Žmogiškųjų išteklių skyrius nuolat kovoja su įtampa, jog padėtų verslui judėti į priekį. Įtampa gali būti susijusi su darbuotojų ir vadovybės santykiais, pokyčių poreikio ir organizacijos stabilumo išlaikymu. Kultūros ir pokyčių lyderio kompetencija tampa svarbi inicijuojant pokyčius ir nukreipiant pokyčių iniciatyvą į organizacijos kultūros pokytį. Žmogiškųjų išteklių kuratoriaus kompetencija, nurodo gebėjimus valdyti talentų baseiną, kuris leistų organizacijai turėti konkurencinį pranašumą.



5 pav. HRCS žmogiškųjų išteklių skyriaus modelis 2017 (sudaryta pagal D. Ulrich, 2017)

Atlygio valdytojas apima gebėjimus valdyti darbuotojų pasitenkinimą, užtikrinant teisingas atlygio ir skatinimo sistemas. Technologijų šalininkas nurodo gebėjimus naudoti technologines ir socialinių

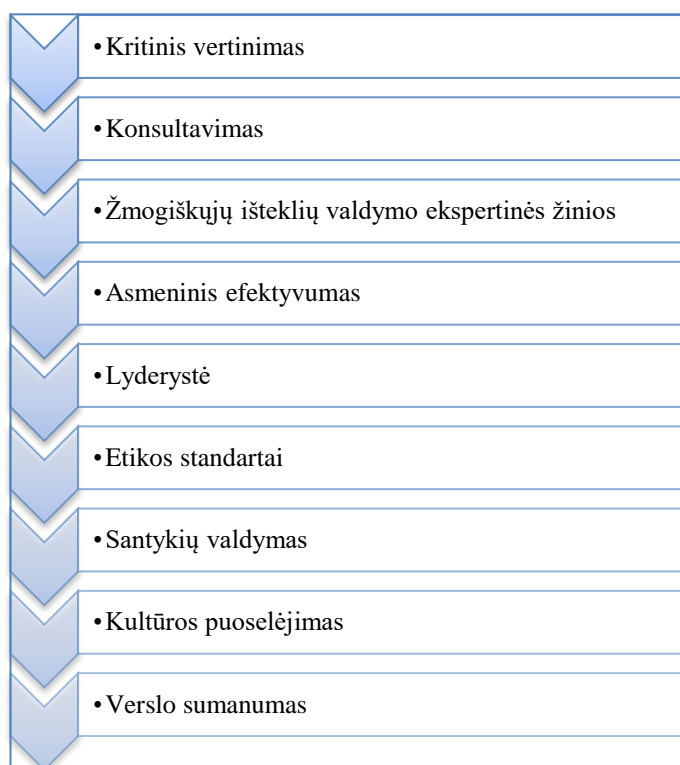
tinklų priemones, kuriant produktyvesnes organizacijas. Analitiko ir vertintojo kompetencijos svarbios analizuojant situaciją, turimus išteklius ir buvusias klaidas. Nusiskundimų vadovas, susijęs su darbuotojų ar kitų funkcinį skyrių vadovų nusiskundimų valdymu, atsižvelgiant į organizacijos reguliavimo gaires (Ulrich, D., Kryscynski, Ulrich, M., Brockbank, 2017).

Atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmenį strategijos formavimo metu, šio modelio kompetencijos, kaip: patikimas aktyvistas, analitikas ir vertintojas, kultūros ir pokyčių lyderis – esminės būti priimtam į strategijos kūrimo procesus. Kompetencijų sritys: strateginis partneris, paradokso valdytojas, nusiskundimų vadovas – siekiant prisidėti prie organizacijos strategijos įgyvendinimo. Likusios kompetencijos (žmogiškųjų išteklių kuratorius, atlygio valdytojas, technologijų šalininkas) yra svarbios tiek strategijos formavimo, tiek įgyvendinimo etape. Apibendrinant galima teigti, jog šis kompetencijų modelis yra subalansuotas siekiant pilnavertės strateginės partnerystės.

2.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo draugijos kompetencijų modelis

Žmogiškųjų išteklių valdymo draugijos kompetencijų modelis sudarytas iš devynių sričių. Žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertinės žinios apima gebėjimus pirminėms žmogiškųjų išteklių skyriaus veiklos funkcijoms vykdyti.

Pirminės funkcijos, kaip darbuotojų įdarbinimo procedūros, talentų baseino kūrimas, atlygio, skatinimo sistemų diegimas ir sklandaus bendradarbiavimo užtikrinimas. Bendradarbiavimas sustiprinamas ir konsultavimo kompetencijos dėka, kai žmogiškųjų išteklių skyrius teikia rekomendacijas, patarimus žmogiškojo kapitalo valdymo klausimais kitų funkcinį skyrių vadovams.



6 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo draugijos kompetencijų modelis (sudaryta pagal D. Ulrich ir W. Brockbank, 2015)

Asmeninio efektyvumo kompetencija apima gebėjimus skaidrios informacijos perdavime ir demonstruojant spartų prisitaikymą prie išorinių pokyčių, užtikrinant stabilų žmogiškųjų išteklių pajėgumą. Kritinio vertinimo kompetencija svarbi žmogiškųjų išteklių skyriui suprasti ir naudoti, interpretuoti informaciją priimant sprendimus strategijos formavimo metu ar įgyvendinant organizacijos strateginį planą. Lyderystės kompetencija apima gebėjimus kuriant organizacijos struktūrą, taikant vadovavimo stilių, įgalinantį efektyviai siekti strateginių tikslų įgyvendinimo. Vykdam įvairias procedūras ir taikant žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, svarbūs ir etikos standartai. (Cohen, 2015).

Vertinant šio kompetencijų modelio sudedamąsias, pastebima, jog organizacijos strategijos formavimo metu svarbios verslo sumanumo, kritinio vertinimo ir asmeninio efektyvumo kompetencijos. Siekiant sėkmingo strategijos įgyvendinimo aktualios tokios kompetencijų sritys, kaip santykių valdymas ir lyderystė. Konsultavimas, žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertinės žinios, etikos standartai ir kultūros puoselėjimas – kompetencijų sritys, kurios labiau orientuotos į kasdienes žmogiškųjų išteklių skyriaus funkcijas ir gali būti pritaikytos visais strategijos kūrimo etapais.

2.2.3. Australijos žmogiškųjų išteklių instituto kompetencijų modelis

Šis modelis sudarytas pagal žmogiškųjų išteklių skyriaus elgesio ir gebėjimų standartus strateginei partnerystei vystyti. Kaip ir anksčiau aptartuose modeliuose, išskiriama kompetencija, verslo orientacija, nurodanti, jog žmogiškųjų išteklių skyrius turi disponuoti žiniomis apie verslo operacijas, finansines perspektyvas, rinkodarą bei išmanyti išorinę verslo aplinką, rinkos segmentą, klientų lūkesčius.

•Strateginės architektūros užtikrinimas
•Verslo orientacija
•Ateities orientacija
•Etiškumas ir patikimumas
•Kritinis vertinimas
•Drąsus veikimas
•Supratingumas ir rūpestis
•Sprendimų užtikrinimas
•Ekspertinės žinios
•Organizacijos dizaino kūrimas
•Pokyčių lyderis
•Darantis įtaką
•Bendradarbiaujantis
•Organizacinio pajėgumo užtikrinimas
•Kultūros puoselėtojas

7 pav. Australijos žmogiškųjų išteklių instituto kompetencijų modelis (sudaryta pagal P. Laine, J. Stevall ir Tuominen, 2017)

Su tuo susijusi ir kita kompetencijų sritis – strateginės architektūros užtikrinimas. Žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų bendradarbiauti su organizacijos lyderiais analizuojant išorinius pokyčius ir kuriant konkurencinį pranašumą. Veikti pagal ateities orientaciją: įvertinti grėsmes ir galimybes planuojant veiklos tikslus. Kitiškai vertinti veiklos rezultatus, priimtų sprendimų kokybę, drąsiai veikti, prisiimti organizacijos toleruotiną riziką ir užtikrinti tvarius sprendimus ateityje (Vu, 2017).

Ekspertinės žinios apima gebėjimus valdyti įgūdžius ir žinias žmogiškojo kapitalo valdymo klausimais, praktikų suderinimu su organizacijos strategija. Dėmesys šiame modelyje taip pat atkreipiamas į darbuotojų teisių gynimo, socialinio rūpesčio ir etikos laikymosi kompetencijas. Bendradarbiavimo kompetencijos apima tiek santykių kūrimą su kitų funkcinių skyrių vadovais siekiant strateginių tikslų, tiek su žemesnes pareigas užimančiais darbuotojais. Sukurtas pasitikėjimas leidžia daryti įtaką ir lengviau vykdyti pokyčius. Taip įgalinamos ir kompetencijos, kaip organizacijos dizaino kūrimas ir organizacinio pajėgumo užtikrinimas. Kur žmogiškųjų išteklių skyriaus gebėjimai atsiskleidžia sukuriant organizacijos struktūrą ir valdant bei ugdant žmogiškuosius išteklius (Vu, 2017).

Apibendrinant galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių skyriaus tokios kompetencijos, kaip ateities orientacija, kritinis vertinimas, sprendimų užtikrinimas, pokyčių lyderis – pritaikomos organizacijos strategijos formavimo etape. Organizacijos strategijos įgyvendinimui pritaikytinos kompetencijos – drąsus veikimas, organizacijos dizaino kūrimas, darantis įtaką, bendradarbiaujantis ir organizacinio pajėgumo užtikrinimas. Tuo tarpu kultūros puoselėtojas verslo orientacija, strateginės architektūros užtikrinimas, etiškumas ir patikimumas yra būtinos visais strategijos formavimo etapais, o ekspertinės žinios ir supratingumo, rūpesčio užtikrinimas – neatsiejamos nuo profesinės veiklos vykdymo organizacijoje. Vertinant ir lyginant su kitais modeliais (Žmogiškųjų išteklių valdymo draugijos ir HRCS), šis modelis labiau orientuotas į žmogiškųjų išteklių skyriaus pagalbą organizacijos strategijos vykdymo metu.

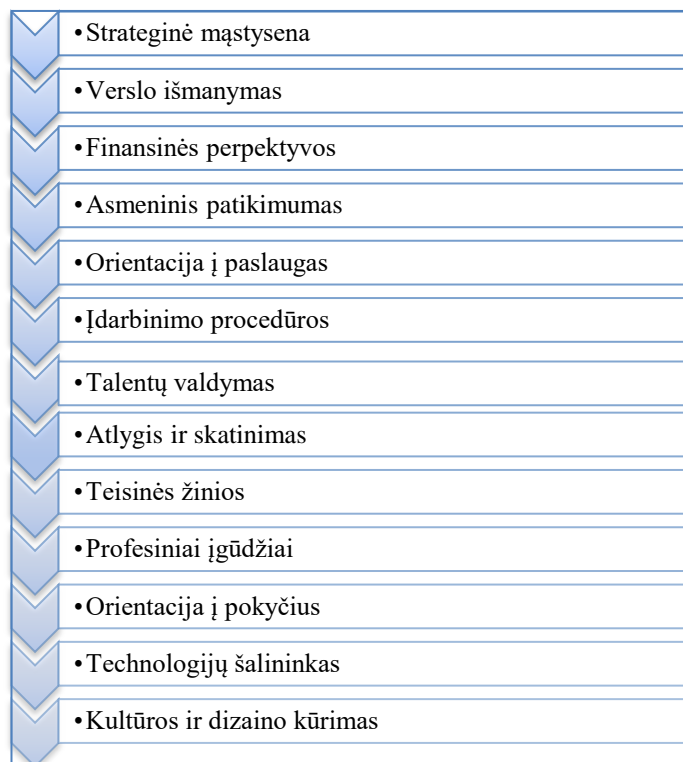
2.2.4. Žmogiškųjų išteklių kompasas (Nacionalinės žmogiškųjų išteklių plėtros organizacija)

Žmogiškųjų išteklių kompetencijų modelis sukurtas atsižvelgiant į kompetencijas, paremtas žiniomis ir įgūdžiais sukurti pridedamąją vertę organizacijai bei elgesio standartus, kurie yra kritiniai sėkmingai žmogiškųjų išteklių skyriaus veiklai. Lyginant su kitais analizuojamais modeliais, vyrauja tos pačios kompetencijos, kaip: strateginė mąstysena, verslo išmanymas, asmeninis patikimumas, teisinės žinios, profesiniai įgūdžiai, kultūrinės ir dizaino kūrimas, orientacija į pokyčius.

Kaip ir pirmajame analizuotame modelyje (HRCS) nurodoma būtinybė gebėti diegti technologijas, kurti atlygio ir skatinimo sistemas. Išskirta kompetencija – įdarbinimo procedūros, kurią būtų galima priskirti prie profesinių įgūdžių kompetencijos srities, kadangi atranka, talentų baseino kūrimas – priskiriamas prie žmogiškųjų išteklių pirminių funkcijų organizacijoje. Finansinės perspektyvos – vienintelė dar neaparta kompetencijų sritis. Žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų gebėti įvertinti finansines galimybes investuoti į darbuotojų kompetencijų ir gebėjimų plėtrą, pateisinančią darbuotojų, vadovų ir išorinių klientų poreikius, o investicijų grąža - suteiktų finansinę naudą organizacijai.

Vertinant šį kompetencijų modelį, galima teigti, jog prisidedant prie organizacijos strategijos formavimo būtinosios kompetencijos yra asmeninis patikimumas, verslo išmanymas, orientacija į paslaugas ir pokyčius. Realizuojant strateginius tikslus – strateginė mąstysena, finansinės

perspektyvos, talentų valdymas, kultūros ir dizaino kūrimas. Visuose strategijos rengimo etapuose ir pirminės veiklos užtikrinimui skirtos kompetencijų sritys: technologijų šalininko, įdarbinimo procedūros, atlygis ir skatinimas, teisinės žinios, profesiniai įgūdžiai.



8 pav. Žmogiškųjų išteklių kompaso (Nacionalinės žmogiškųjų išteklių plėtros organizacija) kompetencijų modelis (sudaryta pagal D. Ulrich, W. Brockbank, 2015)

2.3. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelio formuojant ir įgyvendinant įmonės strategiją pasirinkimo pagrindimas

Atlikus žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelių analizę, nustatyta, jog visi aptarti kompetencijų modeliai atskleidžia kompetencijas, reikalingas siekiant prisidėti ir prie organizacijos strategijos formavimo, ir prie jos įgyvendinimo. Analizuojant taip pat išskirtos kompetencijos, kurios yra būtinos profesinio patikimumo užtikrinimui ir pritaikomos visuose strategijos realizavimo etapuose. Vertinant aptartus žmogiškųjų išteklių skyriaus modelius pagal Ulrich'o ir Brockbank'o (2015) nurodytus reikalavimus, visi aptarti kompetencijų modeliai atspindi pagrindines kompetencijų kategorijas, kurios daro įtaką individualiems, žmogiškųjų išteklių skyriaus ir organizacijos veiklos rezultatams.

Pastebėtina, jog kompetencijų sritys, nurodomos aptartuose kompetencijų modeliuose, dažniausiai atitiko HRCS žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelyje įvardintas kompetencijų sritis (žr. 3 lent.).

Lyginant žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, implikuojančių organizacijos strategijos formavimą, raišką, galima teigti, kad tokia HRCS žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelio kompetencijų sritis, kaip patikimas aktyvistas, atitinka kituose modeliuose besikartojančią kompetencijų sritį, kaip asmeninis patikimumas arba asmeninis efektyvumas. Analitiko ir vertintojo sritis atitinka tokias kompetencijų sritis, kaip kritinis vertinimas ar sprendimų užtikrinimas, verslo išmanymas, kadangi siekiant analitiškai įvertinti situaciją yra būtinas verslo

procesų išmanymas, kuris daro įtaką tvarių sprendimų priėmimui strategijos formavimo etape. Kultūros ir pokyčių lyderio kompetencijos atitikmuo kituose modeliuose: pokyčių lyderis, ateities orientacija, orientacija į paslaugas ir pokyčius.

Apžvelgiant žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, implikuojančių organizacijos strategijos įgyvendinimą, raidą, galima teigti, kad strateginio partnerio atitikmuo kituose modeliuose įvardinamas, kaip lyderystė, drąsus veikimas, bendradarbiaujantis ar strateginė mąstysena. Prielaida daroma todėl, nes strateginis partneris turi mąstyti strategiškai, veikti drąsiai, būti lyderiu bei bendradarbiauti su kitų funkcinių skyrių vadovais siekiant strateginių tikslų realizavimo. Tuo tarpu paradokso valdytojo kompetencijų sričiai būtų galima priskirti tokias kompetencijų sritis, kaip darantis įtaką, nes valdant įtampą ar pokyčius darbo aplinkoje itin svarbu įgauti darbuotojų pasitikėjimą ir užtikrinti aiškios komunikacijos sklaidą. Lyginant nusiskundimų vadovo kompetencijų sritį su kituose modeliuose įvardinamomis kompetencijomis, didžiausias ryšys vyrauja su santykių valdymo, supratingumo ir rūpesčio, teisinių žinių kompetencijomis.

3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelių palyginimas organizacijos strategijos kontekste

	HRCS žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelis	Žmogiškųjų išteklių valdymo draugijos kompetencijų modelis	Australijos žmogiškųjų išteklių instituto kompetencijų modelis	Žmogiškųjų išteklių kompasas (Nacionalinės žmogiškųjų išteklių plėtros organizacija)
Strategijos formavimo kontekstas	Patikimas aktyvistas Analitikas ir vertintojas Kultūros ir pokyčių lyderis	Verslo sumanumas Asmeninis efektyvumas Kritinis vertinimas	Ateities orientacija Kritinis vertinimas Sprendimų užtikrinimas Pokyčių lyderis	Asmeninis patikimumas Verslo išmanymas Orientacija į paslaugas ir pokyčius
Strategijos įgyvendinimo kontekstas	Strateginis partneris Paradokso valdytojas Nusiskundimų vadovas	Lyderystė Santykių valdymas	Drąsus veikimas Organizacijos dizaino kūrimas Darantis įtaką Bendradarbiaujantis Organizacinio pajėgumo užtikrinimas	Strateginė mąstysena Finansinės perspektyvos Talentų valdymas Kultūros ir dizaino kūrimas
Strategijos formavimo ir įgyvendinimo kontekstas	Žmogiškųjų išteklių kuratorius Atlygio valdytojas Technologijų šalininkas	Konsultavimas Žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertinės žinios Etikos standartai Kultūros puoselėjimas	Kultūros puoselėtojas Verslo orientacija Strateginės architektūros užtikrinimas Etiškumas Patikimumas Ekspertinės žinios Supratingumas Rūpesčio užtikrinimas	Įdarbinimo procedūros Atlygis ir skatinimas Teisinės žinios Profesiniai įgūdžiai Technologijų šalininkas

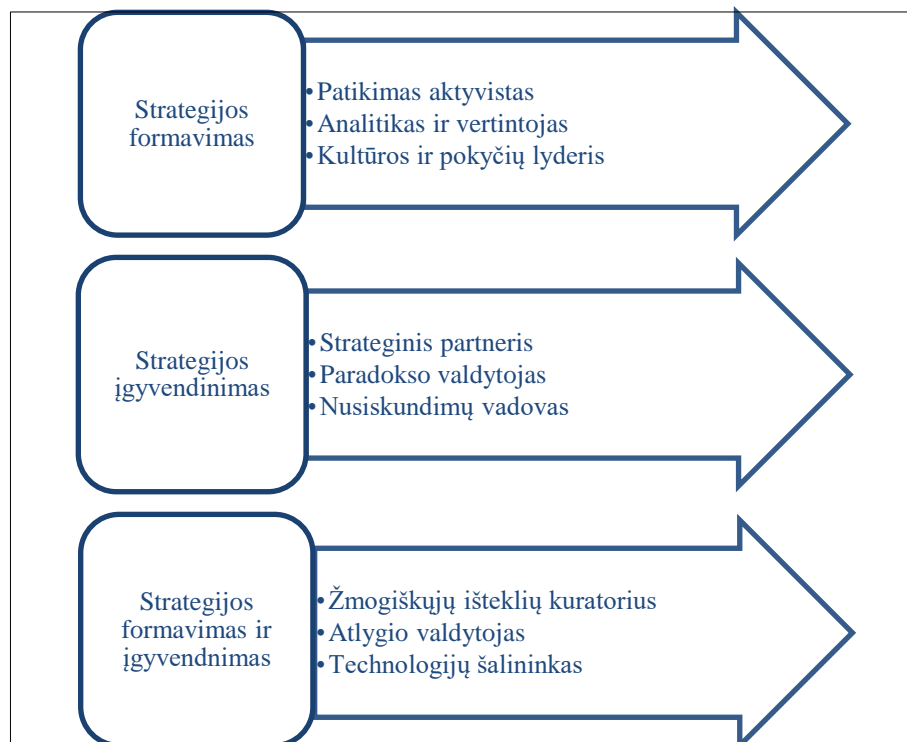
Žmogiškųjų išteklių skyrius turi veikti išmanydamas darbo teisės reglamentus, išklausant nusiskundimus ar pretenzijas ir ieškant palankiausio sprendinio visoms suinteresuotoms šalims (darbdaviui ir darbuotojui).

Bendrųjų kompetencijų, kurios reikalingos kasdieninėje žmogiškųjų išteklių skyriaus veikloje ir yra dualios visuose strategijos realizavimo etapuose, variacija visuose modeliuose taip pat panaši. Žmogiškųjų išteklių kuratoriaus kompetencijos sritį atitinka tokios kompetencijų sritys, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertinės žinios, profesiniai įgūdžiai, įdarbinimo procedūros. Kompetencijų sritis – atlygio valdytojas, kituose modeliuose dar įvardinama, kaip atlygio ir skatinimo kompetencijos.

Atlikti empiriniui tyrimui pasirinktas HRCS žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelis dėl kompetencijų tolygaus pasiskirstymo siekiant pilnavertės strateginės partnerystės, kadangi devynios kompetencijų sritys yra tolygiai pasiskirstę pagal atliekamus organizacijos strategijos realizavimo procesus (žr. 3 lent.), užtikrinant profesinį patikimumą. Taip pat atlikus palyginimą dėl kituose žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modeliuose įvardinimų kompetencijų ar jų sričių, buvo rasti atitikmenys visoms šiame modelyje esančioms kompetencijoms.

2.4. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų HRCS modelis strategijos formavimo ir įgyvendinimo kontekste

Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijos, išskirtos HRCS kompetencijų modelyje buvo sugrupuotos į tris kategorijas atsižvelgiant į organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo kontekstą (žr. 9 pav.). Pastebėtina, jog kompetencijos, kurios svarbios patvirtinti profesinius žmogiškųjų išteklių skyriaus įgūdžius, nurodomos kaip dualios visais strategijos realizavimo etapais.



9 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelis strategijos formavimo ir įgyvendinimo kontekste (sudaryta autorės)

Pirmosios kategorijos kompetencijos (patikimas aktyvistas, analitikas ir vertintojas, kultūros ir pokyčių lyderis) yra itin svarbios organizacijos strategijos formavimo kontekste. Žmogiškųjų išteklių skyriui siekiant prisidėti formuojant organizacijos strategiją privalu rinkti įvairius analitinius rodiklius, juos vertinti ir interpretuoti, užtikrinti darnius santykius, grįstus pasitikėjimu, gebėti daryti įtaką darbuotojų elgesiui, kurti organizacijos identitetą bei inicijuoti pokyčius, užtikrinant konkurencinį pranašumą verslo rinkoje.

Strategijos įgyvendinimo kontekste kaip svarbiausios kompetencijos išskirtos: strateginis partneris, paradokso valdytojas ir nusiskundimų vadovas. Žmogiškųjų išteklių skyriui tampa iššūkiu laviruoti tarp nusistovėjusių organizacijos standartų ir poreikio keistis, valdyti įtampą, kylančią tarp darbuotojo ir darbdavio organizacijos strategijos įgyvendinimo metu. Mąstyti strategiškai, numatyti grėsmes ir kylančią riziką organizacijos veiklos procesuose bei užtikrinti darbuotojų įsipareigojimą strateginiams tikslams siekti, didinant jų pasitenkinimą darbu ir darbdaviu.

Paskutinėje kategorijoje išskirtos kompetencijos (žmogiškųjų išteklių kuratorius, atlygio valdytojas ir technologijų šalininkas) aktualios tiek strategijos formavimo, tiek įgyvendinimo kontekste. Žmogiškųjų išteklių skyrius siekdamas geresnių organizacijos tikslų, privalo užtikrinti talentų baseiną, lyderių plėtrą, naudoti teisingas atlygio ir skatinimo sistemas ir gebėti prisitaikyti prie technologinių pokyčių, integruodamas juos į vykdomą skyriaus veiklą.

3. Tyrimo metodika

3.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir struktūra

Tyrimo tikslas – Empiriškai ištirti žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, implikuojančių, organizacijos strategijos formavimą ir įgyvendinimą, raišką.

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

1. Ištirti žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, implikuojančių organizacijos strategijos formavimą, raišką.
2. Ištirti žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, implikuojančių organizacijos strategijos įgyvendinimą, raišką.
3. Ištirti dualių žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, implikuojančių organizacijos strategijos ir formavimą, ir įgyvendinimą, raišką.

Teorinėje šio darbo dalyje buvo atrinktas ir pagrįstas žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, implikuojančių organizacijos strategijos formavimą ir įgyvendinimą modelis (žr. 9 pav.), kurio raišką leistų patvirtinti empirinis tyrimas.

Tyrimas bus vykdomas dviem etapais. Pirmajame etape bus atliekami interviu su žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovais/specialistais ar atitinkančias pareigas užimančiais asmenimis, siekiant nustatyti įsitraukimą į strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesus organizacijose, išsiaiškinti kompetencijas, kurios naudojamos iš pasirinkto kompetencijų modelio.

Antro etapo metu bus atliekamas interviu su generaliniais direktoriais ar kitais aukščiausio lygio vadovais, kurio metu siekiama išsiaiškinti jų keliamus kompetencijų lūkesčius žmogiškųjų išteklių skyriui bei kaip jie yra pateisinami.

3.2. Tyrimo metodas, instrumentas

Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, implikuojančių, organizacijos strategijos formavimą ir įgyvendinimą, raiškai nustatyti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, nes jo dėka galima išanalizuoti ekspertų respondentų elgseną bei požiūrį analizuojamais klausimais.

Tyrimo metodas – interviu, klausimus pateikiant kiekvienam respondentui individualiai ir įrašant jų pateiktus atsakymus diktofonu. Interviu metodas – puiki priemonė išsiaiškinti atrinkto žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelio raišką verslo praktikoje, nes leidžia priartėti prie respondentų suvokimo ar tam tikrų situacijų apibrėžimo.

Dėl šios priežasties, pasirinktas **tyrimo instrumentas** – pusiau struktūruotas interviu. Šis tyrimo instrumentas leidžia įvertinti ekspertų patirtį bei atrinkto tiriamojo kompetencijų modelio sąryšius ir skirtumus. Taip pat, šio metodo dėka, respondentas gali išsakyti savo praktinę nuomonę apie žmonių išteklių skyriaus atliekamą vaidmenį formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją, pasidalinti nuomone apie jų įgūdžius, kompetencijas. Tai leidžia ne tik patikrinti modelio raišką, bet ir nustatyti problemines vietas, kurių dėka galima dar tiksliau interpretuoti gautus tyrimo rezultatus.

Tyrimo metu naudojamas iš anksto paruoštas klausimynas, kuris sudarytas iš trijų dalių pagal organizacijos strategijos realizavimo kontekstą (žr. 1 priedą.), laikomasi klausimų sekos, tačiau

numatoma, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali užduoti papildomų klausimų, kurie nėra užrašytame klausimyne. Papildomus klausimus tyrėjas užduoda esant skirtingoms situacijoms:

- kai interviu metu pastebima, jog numatyti klausimai neatskleidžia visų tyrimui svarbių detalių;
- siekiant surinkti daugiau bei gilesnės informacijos, kai tiriamasis nepilnai atsako į pateiktus klausimus;
- kai pastebima, kad tiriamasis vengia ar nenori atsakyti į pateiktą klausimą, tuomet stengiamasi reikiamą informaciją gauti pakeitus klausimo formuluotę.

Pusiau struktūruoto interviu klausimus sudaro dvi pagrindinės sudedamosios dalys:

1. klausimai nukreipti į atliekamų žmogiškųjų išteklių skyriaus funkcijų organizacijoje išsiaiškinimą – klausimai skirti išsiaiškinti, kokias funkcijas vykdo žmogiškųjų išteklių skyrius, koks vaidmuo atliekamas formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją;
2. klausimai nukreipti į žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijas – klausimai skirti patikrinti pasirinkto žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelio, implikuojančių organizacijos strategijos formavimą ir įgyvendinimą, raišką skirtingose organizacijose.

Interviu metu pokalbis su respondentais nebuvo griežtai formalizuotas, nes klausimų pateikimo tvarka buvo varijuojanti priklausomai nuo poreikio. Klausimai respondentams buvo uždavinėjami remiantis iš anksto pasiruoštu klausimynu.

3.3. Tyrimo duomenų rinkimas ir analizės metodai

Tyrimui atlikti buvo pasirinkti respondentai, kurie atitiko išsikeltus tyrimo požymius. Atsižvelgiant į tyrimui reikalingos informacijos poreikį bei būsimų rezultatų palyginamumą, respondentai buvo išsirenkami pagal šiuos kriterijus:

1. Pareigybė – personalo vadovas arba aukščiausio lygio vadovas;
2. Darbo patirtis – ne mažesnė nei 5 metai;
3. Darbuotojų skaičius organizacijoje – ne mažiau nei 200 darbuotojų;
4. Organizacijos veiklos sritis – prekyba arba paslaugos.

Remiantis šiais pagrindiniais kriterijais, buvo pasirinkti 10 respondentų, kurių požymiai pateikti kitoje lentelėje (žr. 4 lent.). Atlikta 10 pusiau struktūruoti interviu su respondentais, kurių pareigos – personalo vadovas, personalo direktorius, žmonių išteklių skyriaus vadovas, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas, personalo valdymo vadovas, generalinis direktorius, padalinio direktorius, pamainos vadovas, padalinio direktorius, administracijos direktorius. Kadangi pusiau struktūruotam interviu respondentai buvo atrinkti kruopščiai pagal esminius požymius, buvo nustatyta, kad 10 respondentų pakanka išsiaiškinti darbe išsikeltus uždavinius, kurių dėka bus pasiektas tyrimo tikslas.

4 lentelė. Tyrime dalyvavusių respondentų požymiai

Respondentas	Pareigybė	Darbo patirtis	Organizacijos veiklos sritis	Darbuotojų skaičius
R1	Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovė	12 m.	Prekyba ir paslaugos	Virš 500
R2	Personalo skyriaus direktorė	10 m.	Paslaugos	Virš 1000
R3	Personalo valdymo vadovė	6 m.	Paslaugos	Virš 200
R4	Personalo vadovas	5 m.	Paslaugos	Virš 200
R5	Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistas	6 m.	Prekyba	Virš 200
R6	Pamainos vadovas	5 m.	Gamyba ir prekyba	Virš 500
R7	Padalinio direktorius	6 m.	Paslaugos	Virš 300
R8	Genaralinis direktorius	5 m.	Paslaugos ir prekyba	Virš 200
R9	Direktorius	8 m.	Prekyba	Virš 200
R10	Administracijos direktorius	5 m.	Prekyba	Virš 200

Tyrimo laikotarpis: 2019 m. vasario – balandžio mėnesiai. Visi respondentai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, informacijos panaudojimo ir analizės būdais. Visi pusiau struktūruoti buvo atlikti iš anksto susitarus dėl respondentams patogaus laiko ir vietos. Interviu vidutiniškai užtrukdavo iki 40 minučių. Jų metu buvo laikomasi sudaryto interviu klausimyno (žr. 1 priedą) ir turinys buvo įrašinėjamas į diktofoną (visi respondentai neprieštaravo, jog interviu bus įrašomas). Po kiekvieno interviu, turinys buvo išklausomas ir surašomas į MS Word programą, kad būtų galima jį sistemiškai analizuoti (žr. 2 priedą).

4. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikacijos formuojant ir įgyvendinant įmonės strategiją rezultatai

Tyrimo rezultatai pristatomi atsižvelgiant į informantų atsakymus ir vengiant teorijoje aptartų nuostatų dėl žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų raiškos strategijos realizavimo metu. Duomenų analizėje buvo nagrinėjami 10 interviu (žr. 2 priedą), kompetencijų raiška buvo nustatoma atsižvelgiant į gautų atsakymų sutapimus, pateikiant juos patvirtinančius teiginius.

4.1. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, svarbių formuojant organizacijos strategiją, raiška

Analizuojant situaciją dėl žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikacijos organizacijos strategijos formavimo kontekste, buvo aiškinamasi patikimo aktyvisto, analitiko ir vertintojo bei kultūros ir pokyčių lyderio kompetencijos pagal išskirtas kompetencijų sritis.

Tiriant patikimo aktyvisto kompetencijos raišką (žr. 5 lent.), buvo vertinamas pasitikėjimas žmogiškųjų išteklių skyriumi, santykiai su kitais funkciniais skyriais ir darbuotojais bei daromos įtakos poveikis. Pagal pateiktus respondentų atsakymus matyti, kad aukščiausio lygio vadovai pasitiki žmogiškųjų išteklių skyriumi, tiki jų idėjomis, priima jų pasiūlymus pokyčiams.

Vertinant santykius su kitų funkcinų skyrių vadovais ar darbuotojais organizacijos viduje, jokių nusiskundimų nėra. Respondentai pastebi, jog žmogiškųjų išteklių skyrus veikia laikantis pasitikėjimo ir nuolankumo pusiausvyros, ieško kompromisų ir išvengia konfliktinių situacijų darbo aplinkoje. Teigtina, kad žmogiškųjų išteklių skyriaus kuriami darbo santykiai leistų daryti įtaką kitiems darbuotojams inicijuojant ir vykdant pokyčius, o esamas vadovų pasitikėjimas – prisidėti prie organizacijos strategijos formavimo procesų.

5 lentelė. Patikimo aktyvisto kompetencijos nustatymas

Strategijos įgyvendinimo kontekstas	Kompetencija	Kompetencijos sritis	Patvirtinantys teiginiai	
			Vadovo	Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovo
Strategijos formavimas	Patikimas aktyvistas	Įtaka ir santykiai su kitais	R10: „Iš šalies žiūrint, jų (žmogiškųjų išteklių skyriaus) darbas vyksta ganėtinai sklandžiai, konfliktinių situacijų nebūna.“ R6: „Žmogiškųjų išteklių skyrius pas mus sutaria su visais [...] dirbdami siekia balanso.“	R3: „Yra labai svarbu, [...] padeda kurti organizacijos mikroklimatą.“ R2: „Teigiami tarpusavio santykiai didina motyvaciją [...].“
		Pasitikėjimas	R10: „Pasitikėjimas yra. Užduotis jie vykdo, pasiūlymus kartas nuo karto pateikia.“ R8: „Pasitikiu tiek, kiek jie vykdo savo darbą.“ R9: „Pasitikim. Čia tie žmonės, kur sugalvoja, įtikina ir padaro.“	R1: „Blogai reaguoja arba visai nereaguoja.“ R3: „Reaguoja sunkiai [...]“ R2: „[...] visos tos stadijos ir atmetimo, ir ignoravimo.“

Tačiau respondentų, kurie užima žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovų ar atitinkančias pozicijas, patirtis rodo, kad pasitikėjimo jie nejaučia, kadangi darbuotojų ir kitų padalinių vadovų reakcijos,

atliekant pokyčius žmogiškųjų išteklių valdymo sistemose, būna neigiamos. Jų manymu, reakciją lemia darbuotojų amžius, pokyčio imtis organizacijos kontekste, taip pat baimė dėl pasekmių.

Respondentų teigimu, santykiai yra svarbūs, jų puoselėjimas didina darbuotojų įsitraukimą siekti organizacijos strateginių tikslų, taip pat daro poveikį darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiui ir motyvacijai. Pabrėžiama, kad itin darnūs santykiai gali turėti ir neigiamą įtaką, todėl svarbu išlaikyti oficialų bendravimą ir pastabas ar užduotis darbo aplinkoje teikti be šališkumo.

Apibendrinant teigtina, jog patikimo aktyvisto kompetencijas žmogiškųjų išteklių skyrius turi, tačiau nėra užtikrinti tuo, ką daro dėl darbuotojų reakcijos pokyčių metu. Manytina, jog tam trūksta tokios asmeninio efektyvumo kompetencijos, kaip pasitikėjimas arba skaidresnės, argumentuotos komunikacijos.

Tiriant analitiko ir vertintojo kompetenciją, buvo siekiama išsiaiškinti kokie rodikliai yra svarbūs žmogiškųjų išteklių skyriaus veikloje ir kaip vadovai vertina žmogiškųjų išteklių skyriaus gebėjimus rinkti ir analizuoti įvairius organizacijos rodiklius bei kokiems organizacijos veiklos sprendimams daro įtaką (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Analitiko ir vertintojo kompetencijos nustatymas

Strategijos įgyvendinimo kontekstas	Kompetencija	Kompetencijos sritis	Patvirtinantys teiginiai	
			Vadovo	Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovo
Strategijos formavimas	Analitikas ir vertintojas	Teisingų duomenų užtikrinimas	R10: „Vertinu teigiamai, nes pagal pareikalavimą, pateikiamos visos išsamios ataskaitos.“ R6: „Sprendimams poveikis visada atsiranda.“ R9: „Įdirbis tikrai didelis [...] rezultatai yra svarbūs[...] daro įtaką atitinkamiems procesams.“	R1: „[...] matuojame įsitraukimą [...]“ R2: „Tekamumas vienareikšmiškai taip, nes jis lėmė sprendimus darbo jėgai įsivežti.“ R5: „[...] rodikliai, kurie tiriami nuolat, [...] padeda geriau analizuoti patį kontekstą.“
		Verslo duomenų interpretavimas	R6: „[...] supratimą, kaip spręsti jų galioje esančias problemas, jie tikrai turi.“ R9: „Rezultatų pristatymas nebūna banalus [...]. Visi rodikliai pristatomi su įžvalga, kas ir kodėl lėmė tai, kaip pagerinti [...]“	R2: „[...] su vadovu visada yra dalinamasi, kontaktas kasdieninis, gyvas [...]“ R5: „Susirinkimų metu arba jei jaučiamas poreikis iš vadovybės – dažniau.“

Pagal žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovų atsakymus, galima spręsti, jog renkami įvairūs duomenys apie darbuotojų tekamumą, ligos atvejus, drausmę, asmeninius pasiekimus, tai pat tiriamas darbuotojų įsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu, bandomas nustatyti ir darbuotojų laimės indeksas. Respondentų teigimu, visi šie rodikliai, padeda jų veikloje suprasti kylančius iššūkius, spręsti problemas ir daro įtaką sprendimų priėmimui žmogiškųjų išteklių skyriaus veikloje.

Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovai teigia, noriai besidalinantys gautais rezultatais su savo tiesioginiais vadovais ar kitais funkciniais skyriais, padaliniais. Tačiau pastebėtina, kad dažnumas skirtingose organizacijose skiriasi, vieni tai daro kasdien, kiti – vos kartą į metus.

Atsižvelgiant į aukščiausio lygio vadovų atsakymus, duomenų trūkumas nėra jaučiamas. Respondentai vertina teigiamai žmogiškųjų išteklių skyriaus darbą renkant analitinius rodiklius ir analizuojant gautus duomenis, pabrėžia, jog rezultatų pristatymas visuomet įdomus ir aiškus. Aukščiausio lygio vadovai pastebi, kad žmogiškųjų išteklių skyrius yra pajėgus interpretuoti įvairius analitinius rodiklius vertinant organizacijos esamą padėtį, tačiau spręsti problemas organizacijos kontekste – gebėjimų trūksta. Informantai pripažįsta, jog žmogiškųjų išteklių skyriaus renkami analitiniai rodikliai padeda priimti įvairius sprendimus ar koreguoti strateginius žingsnius siekiant organizacijos tikslų.

Apibendrinant teigtina, jog žmogiškųjų išteklių skyrius puikiai naudojami savo analitinėmis kompetencijomis, teisingai vertina ir interpretuoja gautus rezultatus. Šios kompetencijos stiprumas įrodo, jog žmogiškųjų išteklių skyrius turi potencialą dalyvauti strategijos formavimo etape, kai analizuojamos klaidos organizacijos veiklos procesuose ir ieškomi būdai probleminėms situacijoms išspręsti.

Analizuojant informantų atsakymus dėl kultūros ir pokyčių lyderio kompetencijos, buvo nustatyta, jog žmogiškųjų išteklių skyrius kuriant organizacinę kultūrą, didžiausią dėmesį kreipia į vadovaujančio personalo ir investuotojų poreikius, taip pat atsižvelgia į darbuotojų lūkesčius bei į organizacijoje puoselėjamas tradicijas (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Kultūros ir pokyčių lyderio kompetencijos nustatymas

Strategijos įgyvendinimo kontekstas	Kompetencija	Kompetencijos sritis	Patvirtinantys teiginiai	
			Vadovo	Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovo
Strategijos formavimas	Kultūros ir pokyčių lyderis	Kultūros kūrimas	R6: „Gerai, čia labiausiai išskirčiau tai, kad jie siekia vienos darnios komandos [...]. R9: „Puikiai. Jie daug dirba kurdami ir mūsų identitetą [...].“ R6: „Gerai, manau. [...] kultūrą jie bando kurti tokią be įtampos.“	R1: „Pagrindė tai turbūt į akcininkų lūkesčius.“ R5: „Vadovų poreikius ir darbuotojų lūkesčius.“ R2: „[...] į tradicijas, nes įmonėje dirba žmonės kartomis [...].“
		Pokyčių valdymas	R6: „Pokyčių įmonės mastu jie nedaro.“ R8: „Galimos rizikos jie tikrai nenumato. O ir pokyčių savo veikloje nevykdo [...].“ R9: „[...] rizikingų pokyčių jie neinicijuoja.“	R5: „[...] neįgyvendinom jokie svarbaus pokyčio, kaip skyrius [...].“ R1: „Atsirado įmonėje nauja struktūra, pareigybių aprašai [...].“

Teigtina, jog žmogiškųjų išteklių skyriaus prioritetų pasirinkimas kuriant organizacinę kultūrą – teisingas, kadangi aukščiausio lygio vadovai žmogiškųjų išteklių skyriaus darbo kokybę vertina teigiamai. Respondentai pastebi, jog žmogiškųjų išteklių skyrius siekia užtikrinti darnią komandą, santykius, grįstus pasitikėjimu ir pagarba bei kuria identitetą, užtikrinantį organizacijos reputaciją.

Pagal gautus atsakymus nustatyta, kad žmogiškųjų išteklių skyrius itin retai teikia iniciatyvą pokyčiams organizacijos kontekste. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovai nurodo, jog pagrindiniai įgyvendinti pokyčiai yra organizacijos struktūros keitimas, pareigybių aprašymų atnaujinimas, vertybių diegimas bei nauji komunikacijos kanalai, kaip pvz. laikraštis organizacijos viduje, tačiau pripažįsta, kad iniciatyva buvo iš darbdavio pusės.

Aukščiausio lygio vadovai pokyčių inicijavimo trūkumą pastebi ir teigia, jog žmogiškųjų išteklių skyrius pokyčių organizacijos mastu nerengia, pokyčius vykdo nebent su savo skyriaus veikla susijusiuose procesuose, kurie nėra rizikingi ir nedaro tiesioginės įtakos organizacijos veiklos rezultatams.

Apibendrinant galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių skyrius demonstruoja kompetencijas kultūros puoselėjimui organizacijoje, tačiau nėra iniciatyvus vykdant pokyčius visos organizacijos mastu. Manytina, jog priežastis gali būti susijusi su pasitikėjimu savimi. Atsižvelgiant į ankstesnius žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovų atsakymus, teigtina, jog nenorėdami blogos darbuotojų ir kitų skyrių vadovų reakcijos į inicijuojamus pokyčius, žmogiškųjų išteklių skyrius tiesiog vengia pokyčių ir imasi jų vykdymo tik pagal tiesioginių vadovų pareikalavimą. Šios kompetencijos trūkumas yra vienas kertinių priežasčių dėl kurios žmogiškųjų išteklių skyrius organizacijose nėra įtraukiamas į strategijos formavimo procesus. Organizacijų vadovai pasitiki žmogiškųjų išteklių skyriumi dėl jų vykdomų funkcijų, tačiau neįžvelgia potencialo, kaip drąsaus ir iniciatyvaus strateginio partnerio, gebančio numatyti riziką ir spręsti problemas organizacijos mastu.

4.2. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų, svarbių įgyvendinant organizacijos strategiją, raiška

Siekiant išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikacijos raišką organizacijos strategijos įgyvendinimo kontekste, buvo aiškinamasi strateginio partnerio, paradokso valdytojo ir nusiskundimų vadovo kompetencijos pagal išskirtas kompetencijų sritis.

Pagal gautus atsakymus (žr. 8 lent.), galima spręsti, jog tiek žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovai, tiek aukščiausio lygio vadovai pritaria nuomonei, kad žmogiškųjų išteklių skyriui siekiant įgauti stipresnę organizacijos pasitikėjimą, pravartu išmanyti verslo procesus, kuriuos plėtoja organizacija ir rinkos segmentą, į kurį orientuojamasi. Vadovų teigimu, žmogiškųjų išteklių skyriui nėra būtinos itin gilios žinios apie vystomą verslą, tačiau pagrindinis kriterijus jiems – žmogiškojo kapitalo pajėgumo užtikrinimas pagal organizacijos veiklą. Respondentų teigimu, žmogiškųjų išteklių skyrius žinias, atitinkančias jų keliamus reikalavimus, turi ir tai įrodo vykdydamas darbuotojų atranką, skirdamas mokymus.

Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovai teigia, kad jų veikloje svarbiausi lūkesčiai – darbdavio. Kaip pagrindines priežastis nurodo, jog darbdavys moka atlygį, kuria taisykles ir normas. Aukščiausio lygio vadovai pastebi žmogiškųjų išteklių skyriaus pastangas jų lūkesčių pateisinimui. Respondentų teigimu, didžiausias investuotojų lūkestis kuo mažesnės sąnaudos, klientų poreikių patenkinimas ir finansinė nauda. Pastebima, kad žmogiškųjų išteklių skyrius daro įtaką lūkesčių pateisinimui įdarbindamas kompetentingus darbuotojus, taikydamas teisingą atlygio sistemą ir užtikrindamas teisingą dokumentaciją.

Siekiant išsiaiškinti vidaus operacijų suvokimo kompetencijas, buvo nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių skyriaus indėlis formuojant organizacijos strategiją. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovai bendru sutarimu teigia, kad organizacijos strategijos kūrimo procese nedalyvauja ir nedaro įtakos strateginių sprendimų priėmimui. Nors aukščiausio lygio vadovai pripažįsta, jog žmogiškųjų išteklių skyrius nėra tiesiogiai įtraukiamas į organizacijos strategijos formavimo etapą, tačiau teigia, kad indėlis vis dėl to egzistuoja. Žmogiškųjų išteklių skyriaus indėlis formuojant organizacijos strategiją įvardinamas kaip informacijos teikimas, kadangi aukščiausio lygio vadovai atsižvelgia į teikiamas ataskaitas apie analitinius rodiklius vertinant žmogiškąjį kapitalą organizacijose.

8 lentelė. Strateginio partnerio kompetencijos nustatymas

Strategijos įgyvendinimo kontekstas	Kompetencija	Kompetencijos sritis	Patvirtinantys teiginiai	
			Vadovo	Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovo
Strategijos įgyvendinimas	Strateginis partneris	Verslo konteksto supratimas	R6: „Jiems reikia suvokti kaip įmonė dirba tiesiog.“ R10: „Pravartu išmanyti įmonės veiklos kontekstą tiek, kiek reikalauja darbo pozicijų aprašymai [...]“	R2: „Gerai išmanyti patį verslo procesą, kurį plėtoja organizacija.“ R5: „Reikia žinoti kuo įmonė užsiima [...], rinkos segmentą suprasti.“
		Lūkesčiai (investuotojų)	R1: „[...] įtaką daro pateisindamas investuotojų lūkestį iš jų profesinės pusės, kad personalo valdymo procesai vyktų sklandžiai.“ R8: „Įtaką kažkiek daro [...] įdarbinimo ir teisingos dokumentacijos užtikrinimas.“	R4: „Vadovybės, direktoriaus.“ R5: „[...] vadovų ir kliento.“ R3: „Svarbiausi darbuotojų lūkesčiai [...]“ R2: „Darbdavio lūkesčiai [...]“
		Vidaus operacijų suvokimas	R6: „Tiesiogiai tame personalo skyrius nedalyvauja tikrai.“ R9: „[...] indėlis gal toks, kad personalo skyrius teikia informaciją apie darbuotojus.“ R8: „Formuojant jų skyrius neprisideda, prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo [...]“ R6: „sprendžiant strateginius klausimus visada atsižvelgiama į jų teikiamas ataskaitas [...]“	R1: „[...] kas yra strategijos turinys, aš tikrai nedarau įtakos.“ R2: „Personalas tame dalyvauja tik kaip kažkurios strateginės dalies įgyvendintojas galbūt.“ R4: „Nelabai mes ką prisidedam [...], nedalyvaujame mes susirinkimuose [...]“

Respondentai teigia, kad žmogiškųjų išteklių skyrius veikia aktyviai strategijos įgyvendinimo metu užtikrinant efektyvias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, kurios daro įtaką darbuotojų gebėjimų ugdymui, didina darbuotojų įsitraukimą organizacijos tikslams siekti, taip pat kuria neformalius santykius, taiko teisingas atlygio ir motyvavimo sistemas.

Apibendrinant teigtina, kad žmogiškųjų išteklių skyrius disponuoja strateginio partnerio kompetencijomis iš dalies. Išmano verslo kontekstą, kurį atstovauja organizacija, domisi investuotojų lūkesčiais ir juos pateisina, tačiau stinga žinių apie organizacijos vidaus procesus ir veiksnius, lemiančius organizacijos strategijos formavimą.

Vertinant paradokso valdytojo kompetenciją buvo tiriamas įtampos valdymas, kuris kyla darbo santykiuose tarp darbuotojų ir vadovų bei tarp pokyčių poreikio ir standartizacijos (žr. 9 lent.). Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovai teigia, kad jokių specialių ar išskirtinių metodų įtampai valdyti tarp pokyčių poreikių ir stabilumo jie neturi ir nenaudoja, tačiau pabrėžia, jog tuo metu svarbiausia yra skaidri ir konkreti komunikacija. Dažnai žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovai vadovaujasi situaciniu valdymu ir pastebi, jog pradėdant įgyvendinti pokyčius svarbu pabandyti juos atlikti viename ar keliuose skyriuose, o tik vėliau visos organizacijos mastu. Aukščiausio lygio

vadovai taip pat pastebi, jog žmogiškųjų išteklių skyrius nevaldo šios įtampos arba tiesiog seka procesus organizacijoje ir prisitaiko.

Pagal gautus interviu atsakymus, įtampa atsiranda darbo santykiuose įvairiai, keletas žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovų teigia, kad ją pastebi nuolat, likusieji – itin retai. Respondentai mano, jog tiesioginių santykių tarp darbuotojo ir darbdavio nėra, o įtampa dažniausiai kyla dėl nepasitenkinimo darbo vieta, darbo užmokesčiu, darbo laiku arba dėl aiškios komunikacijos trūkumo. Informantai, kaip pagrindinius įtampos valdymo būdus, nurodo skaidrios informacijos sklaidą arba pažadus darbuotojams.

9 lentelė. Paradokso valdytojo kompetencijos nustatymas

Strategijos įgyvendinimo kontekstas	Kompetencija	Kompetencijos sritis	Patvirtinantys teiginiai	
			Vadovo	Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovo
Strategijos įgyvendinimas	Paradokso valdytojas	Įtampos valdymas (tarp pokyčio poreikio ir stabilumo)	R9: „Seka naujoves ir prisitaiko [...].“ R8: „Nevaldo. Jei žiūrint į jų funkcijas, tai yra standartai nusistovėję ir kažko daugiau jie nekoreguoja.“	R2: „Įmonėje pasiteisinusi praktika nedaryti tų pokyčių iš karto visos įmonės mastu, tiesiog testuojant mažuose grupėse.“ R4: „Kažkokių metodų tikrai nėra, situacinis valdymas gal tada labiau būna.“
		Įtampos valdymas (tarp organizacijos ir darbuotojų)	R6: „Galbūt tyliai kažkas papurkštuoja, bet įmonės mastu, tai įtampa nejaučiama“ R7: „[...] ieško kompromiso. Jie lankstūs, man patinka, kad derantis kalba argumentuotai.“	R1: „Nuolat. Būna kartais tiesiog vertėju dirbi, nes ta įtampa sukuriama dėl to, kad kažkas nesusikalba [...].“ R3: „Retai, organizacijoje nėra tokių įtampos protrūkių.“

Aukščiausio lygio vadovai teigia, jog įtampos jie nejaučia, bet žino, jog ją dažniausiai lemia organizacijos struktūra (hierarchija) arba nepasitenkinimas darbo užmokesčiu, darbo aplinkos sąlygomis. Teigia, kad žmogiškųjų išteklių skyrius neveikia kaip tarpininkas tarp darbuotojų ir darbdavio, tačiau konsultuoja kitų funkcinių skyrių vadovus ieškant kompromisų arba ieško būdų kurti neformalius santykius, kurie bent kiek slopintų įtampą.

Apibendrinant teigtina, jog žmogiškųjų išteklių skyriui trūksta paradokso valdytojo kompetencijų. Įgyvendinant organizacijos strategiją itin svarbu išlaikyti įsipareigojusią ir vieningą komandą organizacijos tikslams pasiekti, todėl manytina, kad žmogiškųjų išteklių skyrius nėra pajėgus užtikrinti darnių santykių, atsiradus iššūkiams dėl darbuotojų pasyvumo ar nepasitenkinimo darbo sąlygomis.

Tiriant nusiskundimų vadovo kompetenciją, buvo vertinamas žmogiškųjų išteklių skyriaus teisinių žinių išmanymas (žr. 10 lent.). Bendru sutarimu, visi žmogiškųjų išteklių skyrių ar atitinkančias pareigas užimantys vadovai, nurodė, jog įstatymus išmanyti yra būtina, ypač darbo kodeksą, kuris reglamentuoja darbo santykių teisę.

Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovų teigimu, kilus nesutarimams dėl darbo santykių, jiems svarbu rasti abi šalis (darbuotoją ir darbdavį) tenkinantį sprendimą, tačiau pasidomėjus ar jų skyrius privalo ginti darbuotojų teises, respondentai pripažino, jog organizacijos, kaip tvaraus darbdavio, reputacija yra svarbiau, todėl prioritetas nėra skiriamas darbuotojo teisių gynimui.

Apklaustieji aukščiausio lygio vadovai taip pat pritaria, kad žmogiškųjų išteklių skyrius privalo turėti ir nuolat atnaujinti teises žinias, gebėti valdyti konfliktines situacijas, kylančias dėl darbo santykių. Informantai teigia, kad žmogiškųjų išteklių skyrius seka darbo teisės aktų pasikeitimus, užtikrina teisingą dokumentaciją, įdarbinimo procedūras ir teisinių ginčų dėl darbo santykių organizacijose nekyla.

10 lentelė. Nusiskundimų vadovo kompetencijos nustatymas

Strategijos įgyvendinimo kontekstas	Kompetencija	Kompetencijos sritis	Patvirtinantys teiginiai	
			Vadovo	Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovo
Strategijos įgyvendinimas	Nusiskundimų vadovas	Teisinės žinios	R6: „Taip, seka jie įstatyminę bazę, darbo kodekso pasikeitimus.“ R9: „Viskas veikia tikrai pagal įstatymus. [...] reaguoja greitai ir operatyviai.“ R8: „Užtikrina. Neturim kažkokių problemų dėl darbo santykių teisės.“	R2: „Įstatymus žinoti yra svarbu tikrai labai [...]“ R5: „[...] yra svarbu išmanyti įstatymus, bent jau darbo teisę, kad atsirinkti kada privalu ginti darbuotojų teises, o kada – darbdavio.“

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių skyrius veikia užtikrindamas procesus, atitinkančius šalies įstatymus ir turi nusiskundimų vadovo kompetenciją. Ši kompetencija taip pat yra dar viena iš priežasčių darbdaviui pasitikėti žmogiškųjų išteklių skyriaus veikla, kadangi organizacijos strategijos realizavimo metu galima nesijaudinti dėl papildomų iššūkių teisiniuose procesuose.

4.3. Žmogiškųjų išteklių skyriaus dualių kompetencijų, svarbių formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją, raiška

Analizuojant situaciją dėl dualių žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų implikacijos organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo kontekste, buvo aiškinamasi žmogiškųjų išteklių kuratoriaus, atlygio valdytojo ir technologijų šalininko kompetencijos pagal išskirtas kompetencijų sritis.

Tiriant žmogiškųjų išteklių kuratoriaus kompetenciją buvo atsižvelgta kaip žmogiškųjų išteklių skyrius užtikrina talentų plėtrą organizacijoje (žr. 11 lent.). Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovų teigimu, oficialus talentų baseinas kuriamas nėra, tačiau planuojant darbuotojų poreikį visuomet atsižvelgiama į darbdavio lūkesčius, numatomas laisvas pozicijas organizacijoje taip pat darbuotojų asmeninius gebėjimus, įgūdžius ir kompetencijas.

Pagal aukščiausio lygio vadovų atsakymus, manoma, kad nusiskundimų dėl talentų plėtros žmogiškųjų išteklių skyriui nėra. Respondentai teigia, žinantys, jog rezervą sukurti sudėtinga, dažnai tam įtaką daro didelis darbuotojų tekamumas, tačiau tikina, kad žmogiškųjų išteklių skyrius

bendradarbiauja su kitų skyrių vadovais dėl potencialių darbuotojų ir visuomet operatyviai užpildo trūkstamas pozicijas žmonėmis iš įmonės vidaus ar išorės.

Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovai pabrėžia, kad ugdyti lyderius organizacijoje – svarbu. Pastebima, kad dažnai lyderiai iškeliami komandose dėl charizmos, talento ar išskirtinių gebėjimų, o jų entuziazmas skatina kitų darbuotojų įsitraukimą siekiant organizacijos strateginių tikslų. Respondentai nurodo, jog ugdydami lyderius, rengia karjeros planus, skiria mokymus bei skatina finansiniu atlygiu. Aukščiausio lygio vadovai pastebi šį žmogiškųjų išteklių skyriaus įdirbį ir nurodo tuos pačius lyderių ugdymo būdus, kaip nuoseklaus mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo galimybes.

11 lentelė. Žmogiškųjų išteklių kuratoriaus kompetencijos nustatymas (talentų ir lyderių plėtra)

Strategijos įgyvendinimo kontekstas	Kompetencija	Kompetencijos sritis	Patvirtinantys teiginiai	
			Vadovo	Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovo
Strategijos formavimas ir įgyvendinimas	Žmogiškųjų išteklių kuratorius	Talentų plėtra	R7: „[...] jie puikiai žino, ko mums reikia ir užtikrina tai.“ R6: „[...] vykdo jie pokalbius su kitų skyrių vadovais dėl potencialių darbuotojų.“	R4: „į vadovų lūkesčius, mums pasako, nurodo kokio žmogaus reikia [...]“ R5: „[...] darbuotojų vidutinį amžių pagal atskiras pareigybes.“
		Lyderių plėtra	R6: „Užtikrina nuoseklią mokymosi sistemą.“ R10: „Mokymais, skiria laiko, pasižiūri asmenines savybes, sukuria kažkokį mokymų rinkinį.“ R8: „Kvalifikacijos kėlimu [...]“ R9: „[...] konsultuoja dėl asmeninio efektyvumo, skiria mokymus.“	R4: „Ugdyti lyderius svarbu, kad jie neprarastų to užsidegimo, entuziazmo, nes jis tikrai daro įtaką kitiems, [...] pasiūlome karjeros galimybę, suteikti mokymus[...]“ R5: „Stengiamės, kad kiekvienas jaustųsi svarbus ir neprarastų motyvacijos tobulintis [...]“

Atsižvelgiant į informantų atsakymus dėl techninių talentų plėtros (žr. 12 lent.), teigtina, jog karjeros galimybės suteikiamos pagal organizacijos struktūrą ir pabrėžiama, jog visada atsilaisvinus darbo vietai, prioritetas suteikiamas specialistui būti paaukštinam organizacijos viduje. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovai išskyrė, jog techniniai talentai yra skatinami lankstesnėmis darbo sąlygomis, tarptautinėmis komandiruotėmis, netradiciniais mokymais ir finansiniu atlygiu.

Besidomint siektiniais rezultatais, trys iš penkių žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovai pripažino, jog darbuotojų našumas nėra matuojamas, tačiau dėmesys kreipiamas į projektų įvykdymo kokybę arba metinių užduočių įvykdymą. Pagal gautus atsakymus iš aukščiausio lygio vadovų, manytina, kad žmogiškųjų išteklių skyrius siekia geresnių organizacijos veiklos rezultatų kuriant motyvavimo ir atlygio sistemas bei konsultuojant vadovaujantį personalą ir kitus funkcinis skyrius dėl

bendravimo etikos su darbuotojais, primenant kaip svarbu padėkoti ar pagirti už gerai atliktas užduotis, įvykdytus planus.

Apibendrinant galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių skyrius, kompetencijas skirtas užtikrinti žmogiškųjų išteklių kuratoriaus kompetencijų sritį turi, tačiau jos vis dar tobulintinos. Formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją būtina užtikrinti teisingo žmogiškojo kapitalo pajėgumą, todėl manytina, jog didesnis dėmesys turėtų būti kreipiamas formuojant talentų baseiną ir prisidedant prie geresnių organizacijos veiklos rezultatų.

12 lentelė. Žmogiškųjų išteklių kuratoriaus kompetencijos nustatymas (rezultatų siekimas ir techninių talentų plėtra)

Strategijos įgyvendinimo kontekstas	Kompetencija	Kompetencijos sritis	Patvirtinantys teiginiai	
			Vadovo	Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovo
Strategijos formavimas ir įgyvendinimas	Žmogiškųjų išteklių kuratorius	Rezultatų siekimas	R6: „Mums vis primena, kad darbuotojus savo reik pagirti, prisimint vardus, kad siektų įmonės tikslų su didesniu entuziazmu.“ R9: „[...] veikia skatinimo sistema, kuri didina darbuotojų įsipareigojimą trumpalaikiams ir ilgalaikiams tikslams pasiekti.“	R4: „Darbuotojų našumo nematuojame.“ R1: „Matuojame nuolat [...]“ R3: „Yra matuojamas išsikėlus metinius uždavinius [...]“ R2: „[...] matuojamas nėra, matuojamas daugiau projektų našumas [...]“
		Techninių talentų plėtra	R9: „Galimybių suteikiama tiek, kiek jų yra.“ R6: „Jei atvirai, tai mažos.“ R7: „Kol yra kur augti, tai visos.“	R1: „Visiems darbuotojams taikomas metinis bonusavimas“. R3: „Tarptautinėmis komandiruotėmis [...]“ R5: „Finansiniu atlygiu.“

Siekiant iširti atlygio valdyto kompetenciją (žr. 13 lent.), buvo vertinamas balansas tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacijos veiklos rezultatų. Keletas žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovai teigia, kad balanso užtikrinimui naudojamos tokios priemonės, kaip: darbuotojų norų išklauskymas, kompromisų paieška ar tiesiog galimybė gerti rytinę kavą darbdavio sąskaita. Kiti teigia, jog darbuotojų pasitenkinimas valdomas nėra arba nepasitenkinimą lemiančios priežastys jiems neapčiuopiamos, kaip pvz. oro sąlygos. Aukščiausio lygio vadovų nuomone, žmogiškųjų išteklių skyriaus įdirbis valdant balansą tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacijos veiklos rezultatų – matomas ir vertinamas.

Atsižvelgiant į respondentų atsakymus dėl finansinio atlygio, teigtina, jog visuose organizacijose, kurios dalyvavo tyrime, taikomos atlygio sistemos, susidedančios iš pastoviosios darbo užmokesčio dalies ir kintamosios ar kitokio premijavimo būdo. Aukščiausio lygio vadovai mano, kad atlygio sistemos yra teisingos ir motyvuojančios darbuotojus. Informantų teigimu, kuriant jas atsižvelgiama

į pareigybei priskiriamą atsakomybės lygį, o darbuotojai, kurie sukuria pridėtinę vertę – skatinami pagal organizacijos finansines galimybes.

Apibendrinant teigtina, kad žmogiškųjų išteklių skyrius atlygio valdytojo kompetencija yra tobultina dėl darbuotojų pasitenkinimo darbu užtikrinimu. Manytina, kad apklausoje dalyvavusiuose organizacijose dėmesys tam skiriamas minimalus kol veiklos rezultatai yra sėkmingi, o žmogiškųjų išteklių skyrius praranda patikimumo potencialą prieš darbdavį dėl neįdedamų pastangų darbuotojų pasitenkinimui didinti. 13 lentelė. Atlygio valdytojo kompetencijos nustatymas

Strategijos įgyvendinimo kontekstas	Kompetencija	Kompetencijos sritis	Patvirtinantys teiginiai	
			Vadovo	Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovo
Strategijos formavimas ir įgyvendinimas	Atlygio valdytojas	Prasmė (nefinansinė nauda)	R10: „Įdirbis yra, nes pagal anketavimą darbuotojų pasitenkinimas turi ryšį su įmonės veiklos rezultatais.“ R7: „Žinoma, gerai. Bando visais būdais didinti darbuotojų pasitenkinimą [...]“ R9: „Balansas tikrai yra, tai jų įdirbis yra matomas ir pamatuojamas.“	R5: „Bandome būti lankstūs, išgirsti darbuotojų norus, problemas, surasti kompromisą, kuris užtikrintų sėkmingus veiklos rezultatus.“ R3: „Stengiamės įvairiomis priemonėmis didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, kad ir galimybe gerti rytinę kavą organizacijos sąskaita.“
		Finansinis atlygis	R6: „Ji yra teisinga tiems, kad dirba nežiūrėdami į laikrodį.“ R8: „[...] įmonė daro viską, kiek leidžia „lubos“. Yra pastovioji dalis ir ta kintamoji, kurią skirsto tiesioginis vadovas.“ R7: „Teisinga. Diegiama pagal pareigybes, vertinant atsakomybės lygį, įdirbį žmogaus.“	R3: „Atlygio sistema susideda iš pastoviosios dalies ir kintamosios [...]“ R4: „Atlygio sistema pagal užimamas pareigas [...]“ R1: „[...] bazinė alga ir metinis premijavimas.“ R5: „[...] mėnesinis bonusavimas. [...] Vadovai skatinami ketvirčiais pagal įmonės apyvartą.“

Vertinant technologijų šalininko kompetenciją buvo siekiama išsiaiškinti technologijų integraciją žmogiškųjų išteklių skyriaus veikloje bei socialinių tinklų įtaką bendradarbiavimui (žr. 14 lent.).

Aukščiausio lygio vadovai mano, kad socialinių tinklų naudojimas žmogiškųjų išteklių skyriaus veikloje būtinas nėra. Jų teigimu, žmogiškųjų išteklių skyrius privalo prisidėti stiprinant bendradarbiavimą organizacijoje, tačiau prioritetas turi būti skiriamas tiesioginio kontakto užtikrinimui. Tuo tarpu žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovų nuomonė dėl socialinių tinklų naudojimo išsiskiria. Manytina, jog šio įrankio naudojimo būtinumą lemia organizacijos vykdoma veikla bei vidutinis darbuotojų amžius, požiūris.

Tačiau dėl technologijų integracijos į žmogiškųjų išteklių skyriaus veiklos procesus nuomonė viena – tai yra būtina. Žmogiškųjų išteklių skyriaus ar atitinkančias pareigas užimantys vadovai nurodo,

jog technologijos integruotos į darbuotojų veiklos vertinimą, mokymus ir personalo apskaitos valdymą. Taip pat, respondentai teigia, jog yra ruošiamasi perkelti asmens bylas ir kitus dokumentus, susijusius su darbo santykiais, į skaitmeninę erdvę.

Aukščiausio lygio vadovų teigimu, integracija yra tik pagrindiniuose žmogiškųjų išteklių skyriaus veiklos procesuose. Technologijų integracija vertinama kaip per maža, todėl teigia, jog ateityje visus technologijų integracijos procesus palaikys ir skatins. **14 lentelė.** Technologijų šalininko kompetencijos nustatymas

Strategijos įgyvendinimo kontekstas	Kompetencija	Kompetencijos sritis	Patvirtinantys teiginiai	
			Vadovo	Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovo
Strategijos formavimas ir įgyvendinimas	Technologijų šalininkas	Socialiniai tinklai	R6: „Nėra būtinas, labiau vertinu tiesioginį bendravimą.“ R10: „Nelaikau to būtinybe [...]“ R9: „Jiems būtina stiprinti bendradarbiavimą, [...]. Pas mus veikia intranetas, kol kas sakyčiau jis labiau stiprina bendradarbiavimą nei socialiniai tinklai.“	R1: „Gali, gal pas mus šiek tiek ir sustiprina.“ R2: „Mes tokio įrankio nenaudojame.“ R5: „Manau, kad iš dalies [...]“ R4: „Gal kitur ir gali, pas mus tikrai ne [...], mes žiūrim konservatyviai, bandom išlaikyti tradiciją bendrauti akis į akį.“
		Technologijų integracija	R10: „Integracija turbūt minimali [...], bandė vykdyti online (nuotolinius) mokymus, tai nepasiteisino. [...] personalo apskaita kompiuterizuota, tačiau vertinčiau taip kaip bazinį variantą, kuris tiesiog būtinybė yra.“ R8: „Maža ji, tikrai maža.“ R6: „Kaip ir kiti skyriai jie dirba. Yra personalo apskaitos programa [...] Prašymai [...], sutartys ir asmens bylos taip pat spausdinamos, elektroninių nėra.“	R1: „Į veiklos vertinimą, mokymai vyksta video pagalba.“ R2: „Personalo apskaitos programa. [...] Veikia tokia įdomi programa, kur tu gali išsiųsti žinutę iš savo telefono su žodžių atostogos ir tau atgal ateis tavo atostogų likutis.“ R4: „Apskaitos (personalo) programa yra, darbuotojų paieška ir žinoma vyksta technologijų pagalba.“

Apibendrinant galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių skyrius didina technologijų integraciją vykdamas veiklą organizacijoje, tačiau susiduria su darbuotojų požiūriu, kurį dažnai lemia amžius ir baimė keisti įprastus procesus, todėl manytina, jog ateityje technologijos bus integruotos į visus žmogiškųjų išteklių skyriaus veiklos procesus. Šiuo metu technologijos integruotos į personalo apskaitos vedimą, tačiau tikimasi skaitmenizuoti asmens bylas ir kitus dokumentus, kurie susiję su darbo santykiais.

4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Pirmoje darbo dalyje remiantis mokslinės literatūros analize ir įvairių autorių nuomonėmis, buvo nustatytos kompetencijos, kurių žmogiškųjų išteklių skyriui trūksta užimti strateginio partnerio vaidmenį formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją. Vadovaujantis atlikto empirinio tyrimo dėl žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų raiškos įvairiuose organizacijos strategijos realizavimo etapuose rezultatais, nustatytos kompetencijos dėl kurių žmogiškųjų išteklių skyrius praranda strateginį potencialą (žr. 15, 16 ir 17 lent.).

15 lentelė. Kompetencijų raiška strategijos formavimo kontekste

Strategijos įgyvendinimo kontekstas	Kompetencija	Raiška
Strategijos formavimas	Patikimas aktyvistas	Puoselėjami santykiai tvarūs, tačiau trūksta pasitikėjimo.
	Analitikas ir vertintojas	Teisingai vertinami ir interpretuojami gauti rezultatai.
	Kultūros ir pokyčių lyderis	Kuriama darni kultūra, tačiau stinga įgūdžių pokyčių valdymui.

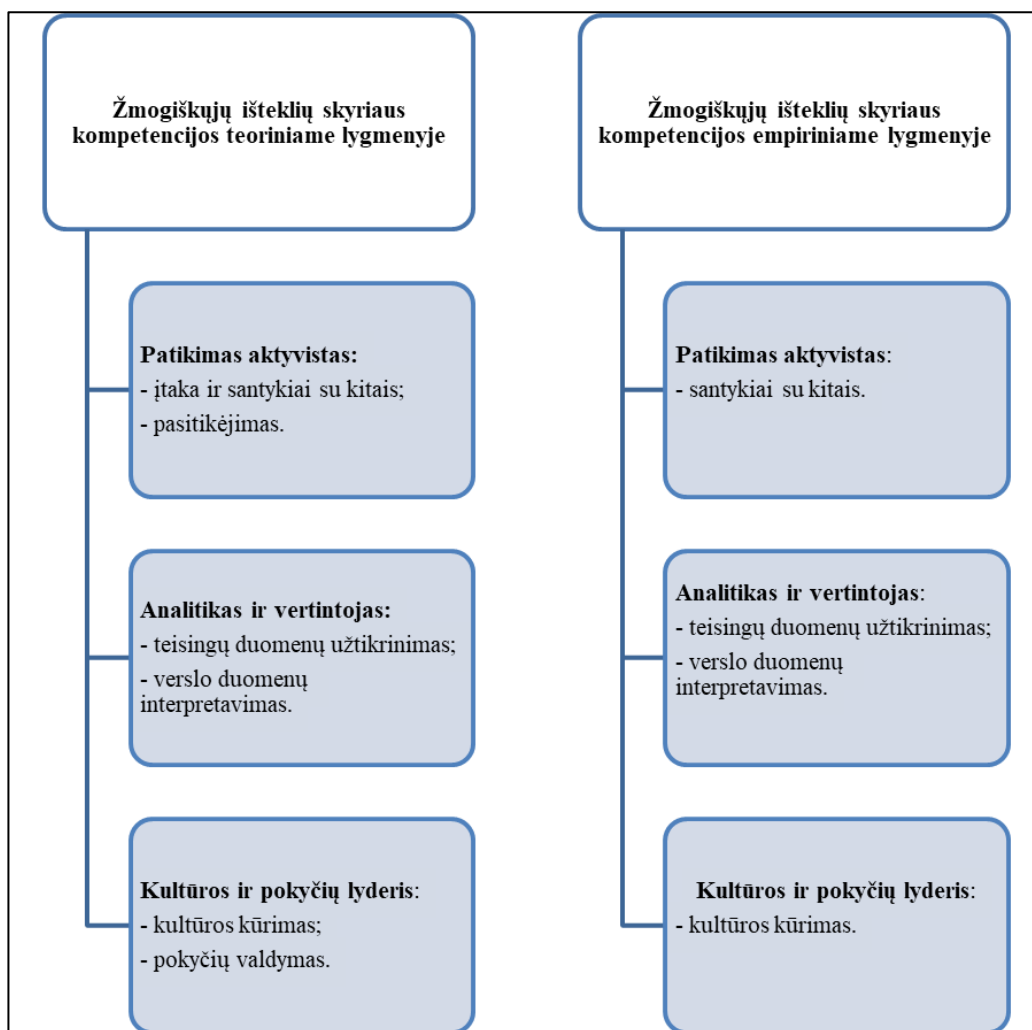
Kaip jau minėta teorinėje dalyje, strategijos formavimas nėra pirminė žmogiškųjų išteklių skyriaus atsakomybė, tačiau būtent žmogiškųjų išteklių skyriaus išvalgos, patirtis ir išorinės aplinkos analizavimas, lemia organizacijos strategijos formavimo kryptį bei daro įtaką kuriant strateginius tikslus (Ulrich, 2016). Atliktas žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų raiškos tyrimas patvirtino šią išvalgą. Apklaustųjų, aukščiausio lygio vadovų, teigimu, jų organizacijose žmogiškųjų išteklių skyrius nėra įtraukiamas į strategijos formavimo darbo grupes, tačiau renkami analitiniai rodikliai, teikiamos ataskaitos ir išvalgos daro įtaką strateginiams sprendimams. Tai patvirtina ir Fulmer'io (1992) išsakyta nuomonė, jog žmogiškųjų išteklių skyrius gali prisidėti prie organizacijos strategijos formavimo, jei geba įvertinti organizacijos dizainą, struktūrą arba įrodo stiprius analitinius įgūdžius ir gebėjimą mąstyti tikslingai. Remiantis gautais empirinio tyrimo rezultatais, žmogiškųjų išteklių skyrius įrodo analitinius įgūdžius ir gebėjimą mąstyti tikslingai. Vadovų nuomone, jų išvalgos aktualios organizacijos procesams plėtoti ir gerinti.

Bas'o (2012) teigimu, žmogiškųjų išteklių skyriui yra iššūkis užtikrinti organizacijos struktūrą, remiančią pokyčius. Gauti empirinio tyrimo rezultatai patvirtina šį teiginį, žmogiškųjų išteklių skyriui vis dar trūksta kompetencijų inicijuojant pokyčius. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovai pripažino, jog įvykdyti pokyčiai atnaujinant organizacijos struktūrą ar pareigybių aprašus, buvo tiesioginių vadovų pareikalavimas. Taip pat, patvirtinama ir kita teorinėje dalyje išsakyta nuomonė, kad žmogiškųjų išteklių skyrius vengia vykdyti pokyčius ir neturi pakankamai kompetencijų darbuotojų reakcijai bei elgesiui valdyti (Khatri ir Budwar, 2002).

Vadovaujantis, Ulrich'o (2013) nuomone, jog žmogiškųjų išteklių skyrius įgauna didesnę pasitikėjimą, kai organizacijoje sukuriama konkurencinis pranašumas. Pranašumas sukuriama, kai veikiama besivadovaujant požiūriu „iš išorės į vidų“. Šiam požiūriui būdinga, kad išoriniai lūkesčiai tampa prioritetu organizacijos kultūrai kurti bei darbuotojų kompetencijos ugdyti. Gautais empirinio tyrimo rezultatais remiantis, žmogiškųjų išteklių skyriui prioritetas – įsiteigti darbdaviui ir patenkinti jo poreikius, todėl manytina, jog nors ir sukuria kompetentingą žmogiškąjį kapitalą organizacijos tikslams siekti, jis nėra konkurencingas verslo rinkoje. Kaip jau minėta anksčiau,

žmogiškųjų išteklių skyriui pritrūksta pasitikėjimo inicijuojant pokyčius, todėl manytina, jog neteisingas lūkesčių pasirinkimas daro įtaką pasitikėjimui.

Atlikus lyginamąją analizę dėl žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų strategijos formavimo etape teoriniame ir empiriniame lygmenyje (žr. 10 pav.), teigtina, kad žmogiškųjų išteklių skyrius nėra pajėgus pademonstruoti pilnavertį kompetencijų rinkinį, pateisinantį organizacijos lūkesčius. Stinga įgūdžių formuoti darbuotojų nuomonę, valdyti jų elgesį. Taip pat trūksta kompetencijų pokyčių valdymui. Tačiau pastebimi itin stiprūs gebėjimai renkant ir interpretuojant analitinius organizacijos rodiklius.



10 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų strategijos formavimo metu lyginamoji analizė teoriniame ir empiriniame lygmenyje (sudaryta autorės)

Aptariant Bas'o (2012) teiginį, jog žmogiškųjų išteklių skyrius turi užtikrinti formalios komunikacijos kanalus ir sukurti tiesioginį ryšį tarp darbuotojų ir vadovų, kuris padėtų susivienyti siekiant bendro strateginio tikslo. Pagal gautus empirinio tyrimo rezultatus, manytina, kad žmogiškųjų išteklių skyrius nesukuria tiesioginio ryšio tarp darbuotojų ir vadovų. Aukščiausio lygio vadovai teigė, jog žmogiškųjų išteklių skyrius nėra tarpininkas šiuose santykiuose. Pastebėtina, kad žmogiškųjų išteklių skyrius deda pastangas darniems santykiams užtikrinti, konsultuoja kitų funkcinių skyrių vadovus.

Ulrich'o (2013) teigimu, siekiant pagerinti įgyvendinimo kokybę realizuojant strategiją, žmogiškųjų išteklių skyrius turi įvertinti organizacijos verslo segmentą, klientų poreikius. Kaip minėta anksčiau, atlikto empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog žmogiškųjų išteklių skyrius geba įvertinti organizacijos verslo segmentą, tačiau neskiria dėmesio klientų poreikių analizavimui. Taip patvirtinama ir kitų mokslininkų nuomonė, jog žmogiškųjų išteklių skyrius skiria per mažą dėmesį išorinės aplinkos veiksniams stebėti, konkurentų analizavimui ir klientų poreikių nustatymui (Ulrich, Brockbank, Yeung ir Lake, 1995).

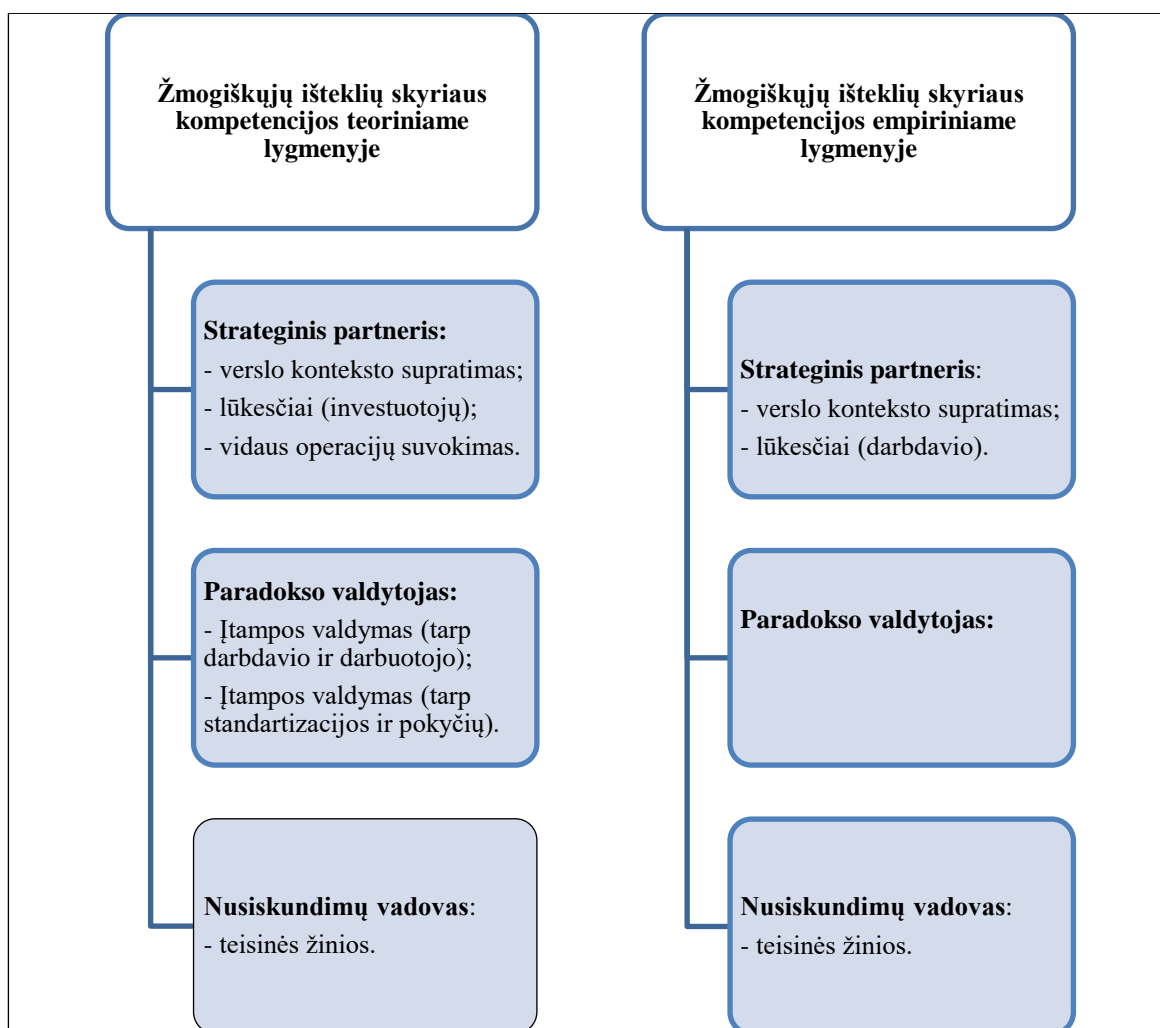
16 lentelė. Kompetencijų raiška strategijos įgyvendinimo kontekste

Strategijos įgyvendinimo kontekstas	Kompetencija	Raiška
Strategijos įgyvendinimas	Strateginis partneris	Išmanomas verslo kontekstas, kurį atstovauja organizacija, besidomima investuotojų lūkesčiais ir jų pateisinimu, tačiau nedalyvaujama organizacijos strategijos formavimo procesuose.
	Paradokso valdytojas	Neužtikrintas pajėgumas įtampos valdymui.
	Nusiskundimų vadovas	Demonstruojami itin stiprūs teisinių žinių įgūdžiai.

Strategijos įgyvendinimas neatsiejamas nuo pokyčių realizavimo, žmogiškųjų išteklių skyriui privalu užtikrinti skaidrią komunikaciją tarp visų funkcinų skyrių organizacijoje, sumažinti pasipriešinimą, užtikrinant darbuotojų išipareigojimą strateginiams tikslams pasiekti (Laine, Stenvall ir Tuominen, 2017). Pagal gautus empirinio tyrimo rezultatus daroma prielaida, jog žmogiškųjų išteklių skyrius suvokia skaidrios komunikacijos svarbą organizacijoje, tačiau nėra stiprūs užtikrinant darbuotojų išipareigojimą. Respondentų teigimu, kylanti įtampa nėra valdoma, manytina, jog dėl tokių kompetencijų trūkumo, kaip pasitikėjimas ir asmeninis efektyvumas.

Mokslininkų (Lawer ir Boudreu, 2004) įžvalga, kad žmogiškųjų išteklių skyriui siekiant strateginės partnerystės, reikia ugdyti teises žinias, nepasiteisino. Gauti tyrimo rezultatai rodo, jog žmogiškųjų išteklių skyrius išmano ir nuolat atnaujina darbo teisės žinias. Tai pastebi ir aukščiausio lygio vadovai, kurių teigimu žmogiškųjų išteklių skyrius užtikrina skaidrią darbo santykių dokumentaciją ir išvengia konfliktinių situacijų.

Atlikus lyginamąją analizę dėl žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų strategijos įgyvendinimo etape teoriniame ir empiriniame lygmenyje (žr. 11 pav.), teigtina, kad žmogiškųjų išteklių skyrius veikia demonstruodamas itin stiprias teisinių žinių valdymo kompetencijas, kurios ugdo organizacijos pasitikėjimą skaidraus valdymo užtikrinimu. Tačiau pasigendama paradokso valdytojo kompetencijų. Manytina, jog žmogiškųjų išteklių skyriui svarbūs darbdavio lūkesčiai, todėl kol darbdaviui įtampa nėra jaučiama, jie nesutelkia dėmesio ugdyti kompetencijų, reikalingų įtampai valdyti.



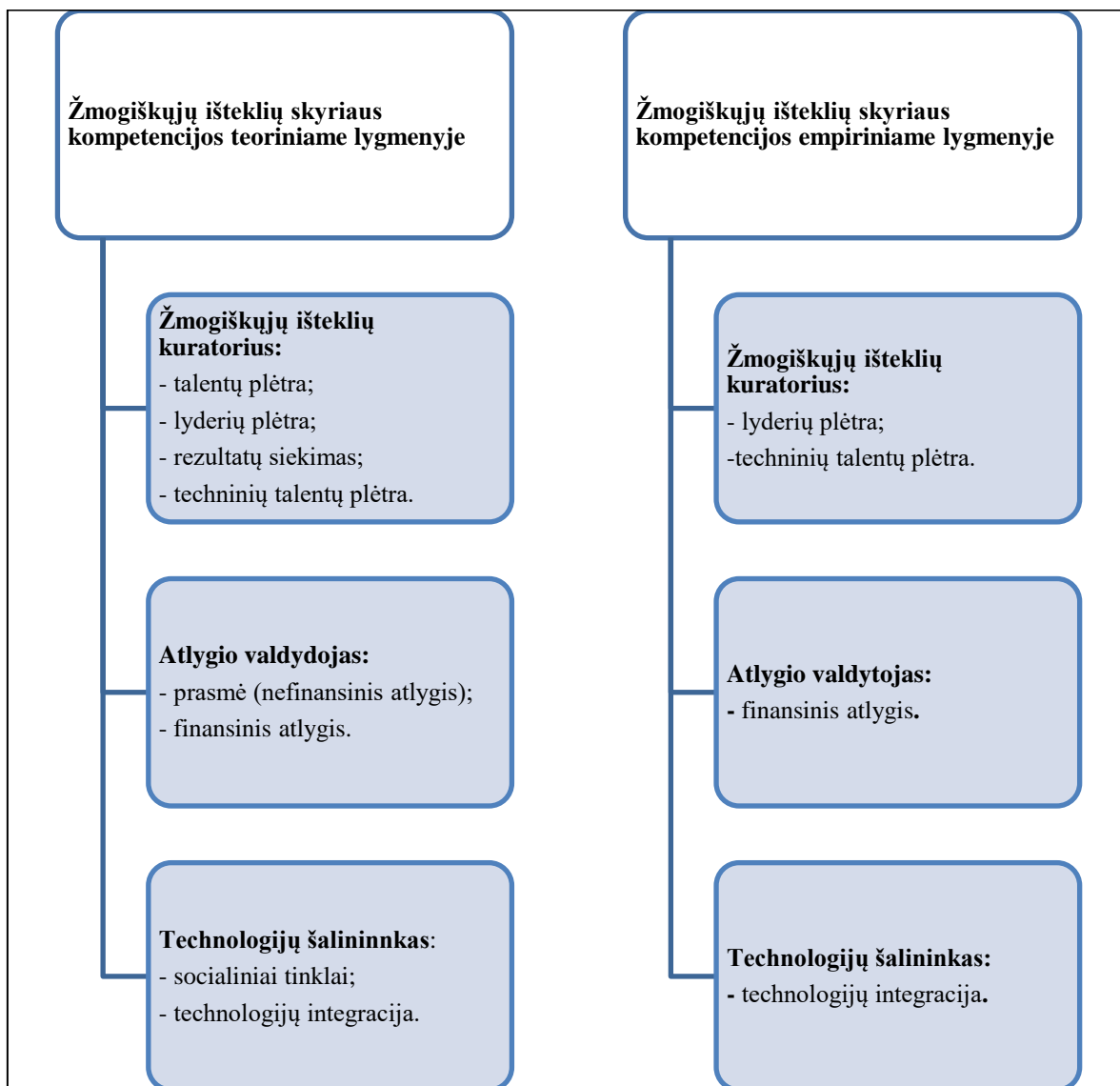
11 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų strategijos įgyvendinimo metu lyginamoji analizė teoriniame ir empiriniame lygmenyje (sudaryta autorės)

Kaip minėta teorinėje darbo dalyje, žmogiškųjų išteklių skyrius gali pademonstruoti savo potencialą, įrodydamas nuovokumą apie darbuotojų įgūdžius, gebėjimus, žinias, pritaikydamas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas bei vykdydamas mokymus organizacijos darbuotojams, reikiamoms kompetencijoms ugdyti (Bas, 2012). Vadovaujantis gautais empirinio tyrimo rezultatais, galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių skyrius demonstruoja strateginį potencialą užtikrindamas sklandžią talentų ir lyderių plėtrą.

17 lentelė. Kompetencijų raiška strategijos formavimo ir įgyvendinimo kontekste

Strategijos įgyvendinimo kontekstas	Kompetencija	Raiška
Strategijos formavimas ir įgyvendinimas	Žmogiškųjų išteklių kuratorius	Profesiniai įgūdžiai tobulinti dėl talentų baseino kūrimo ir organizacijos veiklos rezultatų gerinimo.
	Atlygio valdytojas	Trūksta dėmesio darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimui.
	Technologijų šalininkas	Technologijos integruotos į pagrindinius skyriaus veiklos procesus.

Informantai, užimantys aukščiausio lygio vadovų pareigas, teigė, jog žmogiškųjų išteklių skyrius visuomet užtikrina darbuotojus, atitinkančius organizacijos reikalavimus ir lūkesčius. Vykdam atrankos ir įdarbinimo procedūras, žmogiškųjų išteklių skyrius atsižvelgia į organizacijos veiklos sritį, darbdavių poreikius ir lūkesčius, vėliau – rūpinasi darbuotojų kompetencijų ir gebėjimų plėtra, karjeros planais.



12 pav. Žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų visais strategijos realizavimo etapais lyginamoji analizė teoriniame ir empiriniame lygmenyje (sudaryta autorės)

Jei žmogiškųjų išteklių skyrius analitiškai įvertina kokių talentų ar žmogiškojo kapitalo gebėjimų reikia strategijos įgyvendinimui, kokių kompetencijų ugdymas naudingas mažinant papildomas sąnaudas, Ulrich'o (2013) teigimu, žmogiškųjų išteklių skyrius turi nustatyti ir kokia atlygio sistema labiau motyvuotų sėkmingiems rezultatams pasiekti, taip suteikiant didžiausią pridėtinę vertę organizacijai strategijos įgyvendinimo metu. Atsižvelgiant į gautus empirinio tyrimo rezultatus, žmogiškųjų išteklių skyrius veikia sėkmingai, aukščiausio lygio vadovų vertinimu, atlygio sistema yra teisinga abiejų šalių (darbdavio ir darbuotojo) atžvilgiu.

Anksčiau atliktais tyrimais remiantis, žmogiškųjų išteklių skyriui siekiant strateginės partnerystės, reikia ugdyti valdymo įgūdžius, technologines ir finansines žinias (Lawer ir Boudreu, 2004).

Galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių skyrius nusiskundimų dėl finansinių įgūdžių neturi. Tačiau empirinio tyrimo rezultatai patvirtino, jog žmogiškųjų išteklių skyriui vis dar trūksta valdymo įgūdžių ir technologinių žinių. Respondentų teigimu, dažnai pasikliaujama situaciniu valdymu, taip pat nėra efektyviai valdomas darbuotojų elgesys ir požiūris į pokyčius. Tarp informantų, vyravo atsakymai, jog technologijos yra integruotos tik į pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, tačiau planuojama integracijos plėtra.

Atlikus lyginamąją analizę dėl žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų visais strategijos realizavimo etapais teoriniame ir empiriniame lygmenyje (žr. 12 pav.), teigtina, kad žmogiškųjų išteklių skyrius veikia neužtikrindamas visų savo profesinių kompetencijų.

Valdant žmogiškąjį kapitalą organizacijoje nepateisinami lūkesčiai dėl talentų baseino kūrimo ir organizacijos veiklos rezultatų gerinimo. Nors žmogiškųjų išteklių skyriaus veikloje sukuriama ir naudojamos efektyvios atlygio sistemos, tačiau nėra įgūdžių didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, trūksta kompetencijų nefinansinio atlygio sistemoms diegti. Technologijų šalininko kompetencija taip nėra pilnavertė, nes ji savo veiklos procesus neįtraukia socialinių tinklų, kurių dėka gali būti sustiprinta tiek komunikacija, tiek daroma įtaka darbuotojams.

Atsižvelgiant į teorinėje projekto dalyje nurodytą išvargą, jog nėra išsiaiškinta ar žmogiškųjų išteklių skyriui trūksta kompetencijų užimti strateginio partnerio poziciją, ar jie turi reikiamas kompetencijas, tačiau organizacija nesudaro sąlygų jų pademonstruoti (Lo, K., Macky, K. ir Pio, E., 2015), apibendrinant galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių skyriui vis dar trūksta kompetencijų ir gebėjimų dalyvauti visuose organizacijos strategijos formavimo ir realizavimo procesuose. Pagal empirinio rezultatus, gautus iš žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovų ar atitinkančias pareigas užimančių respondentų, nebuvo išskirtos jokios situacijos dėl kurių žmogiškųjų išteklių skyriaus prarastų galimybę pademonstruoti kompetencijas. Vertinant aukščiausio lygio vadovų atsakymus, manytina, kad sąlygos žmogiškųjų išteklių skyriui pademonstruoti strateginį potencialą – sukuriamos.

Siekiant strateginės partnerystės strategijos kūrimo etape, žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų dėmesį sutelkti į asmeninio efektyvumo kompetencijas, didinančias pasitikėjimą savo išvalgomis, prisimti riziką dėl pokyčių inicijavimo ir valdymo bei stiprinti gebėjimus, kurie įgalintų pasinaudoti tvariais santykiais darant įtaką darbuotojų požiūrio formavimui ir jų reakcijos valdymui. Manytina, jog dėl pasitikėjimo stokos, prarandamas entuziazmas veikti drąsiai ir organizacijos suteikiamos atsakomybės mastas.

Strateginės kompetencijos įrodo strateginį indėlį ir leidžia padidinti įsitraukimo lygį į organizacijos strategijos formavimo procesus (Lo, K., Macky, K. ir Pio, E., 2015). Įgyvendinant organizacijos strategiją, žmogiškųjų išteklių skyriui, aktualu stiprinti įtampos valdymo įgūdžius, jog būtų išlaikyta įsipareigojusi komanda strateginiams tikslams pasiekti. Gauti empirinio tyrimo rezultatai, patvirtina teorinėje dalyje aptartą nuomonę, jog žmogiškųjų išteklių skyriaus lyderystės įgūdžiai nėra stiprūs (Shoonver, 1997) ir manytina, kad tai daro poveikį kitų kompetencijų demonstravimui strategijos formavimo metu.

Strateginiam potencialui įrodyti žmogiškųjų išteklių skyriui taip pat vertėtų stiprinti žmogiškąjį kapitalą organizacijose, sukuriant talentų baseiną, taip pat skirti dėmesį organizacijos veiklos rezultatų gerinimui, sukuriant veiklią ir tikslo siekiančią komandą. Taip pat atsižvelgti į darbuotojų nepasitenkinimo darbu priežastis ir jų šalinimą dėl daromos neigiamos įtakos organizacijos veiklos

rezultatams. Tai pateisina teorinėje darbo dalyje aptartą nuomonę, kad žmogiškųjų išteklių skyriui svarbu užtikrinti darbuotojų ugdymą, didinant jų kompetencijų ir gebėjimų rinkinį, puoselėti lojalumą, kuriant sunkiai imituojamus žmogiškuosius išteklius, padedančius įgyvendinti strategiją (Laine, Stenvall ir Tuominen, 2017).

Išvados

1. Mokslinėje literatūroje žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją apibrėžiamas, kaip strateginis partneris. Strategijos formavimo kontekste žmogiškųjų išteklių skyriaus svarbiausias vaidmens indėlis yra informacijos ir išvalgų pasidalinimas apie esamą situaciją organizacijos viduje ir išorėje bei kultūros, remiančios pokyčius užtikrinimas. Tuo tarpu strategijos įgyvendinimo metu, žmogiškųjų išteklių skyriaus vaidmuo siejamas su sklandaus bendradarbiavimo užtikrinimu tarp funkcinų padalinių, suteikiant kompetentingą žmogiškąjį kapitalą tikslams pasiekti. Pabrėžiama, jog žmogiškųjų išteklių skyriui vykdant strateginę partnerystę būtinas ir profesinių įgūdžių puoselėjimas.

2. Atlikus keturių žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelių analizę, priskirtos aktyvios kompetencijos pagal skirtingą organizacijos strategijos realizavimo kontekstą. Svarbios kompetencijos organizacijos strategijos formavimo etape, aktualios kompetencijos organizacijos strategijos įgyvendinimo metu bei dualios kompetencijos, kurios reikalingos visais strategijos realizavimo etapais.

Strategijos formavimo etape išskiriamos tokios svarbiausios kompetencijos, kaip verslo konteksto išmanymas, asmeninis patikimumas, kritinis vertinimas ir ateities orientacija bei pokyčių inicijavimas.

Organizacijos strategijos įgyvendinimo kontekste, kaip būtinosios žmogiškųjų išteklių skyriui kompetencijos, išskiriamos: strateginė mąstysena, pajėgus žmogiškojo kapitalo užtikrinimas, paradoksų valdymas.

Kaip taikytinos žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijos tiek organizacijos strategijos formavimo, tiek strategijos įgyvendinimo metu, išskirtos tokios kompetencijos, kaip: žmogiškųjų išteklių kuratorius, atlygio ir skatinimo valdytojas ir technologijų šalininkas.

3. Empiriniui tyrimui pasirinktas HRCS žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelis, kadangi atspindi kompetencijų kategorijas, kurios daro įtaką individualiems, žmogiškųjų išteklių skyriaus ir organizacijos veiklos rezultatams. Vertinant su kitais analizuotais kompetencijų modeliais, HRCS žmogiškųjų išteklių skyriaus kompetencijų modelis yra labiausiai subalansuotas atsižvelgiant į kompetencijas, įgalinančias žmogiškųjų išteklių skyrių prisidėti prie organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo, užtikrinant profesinį patikimumą.

Šio modelio kompetencijos, kaip: patikimas aktyvistas, analitikas ir vertintojas, kultūros ir pokyčių lyderis – esminės žmogiškųjų išteklių skyriui būti priimtam į strategijos kūrimo procesus. Kompetencijų sritys: strateginis partneris, paradokso valdytojas, nusiskundimų vadovas – siekiant prisidėti prie organizacijos strategijos įgyvendinimo. Likusios kompetencijos (žmogiškųjų išteklių kuratorius, atlygio valdytojas, technologijų šalininkas) yra svarbios tiek strategijos formavimo, tiek įgyvendinimo etape.

4. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog Lietuvoje pasiteisina anksčiau atliktų tyrimų rezultatai, jog žmogiškųjų išteklių skyriaus, kaip strateginio partnerio, vaidmuo formuojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją – tik teorinis imperatyvas. Žmogiškųjų išteklių skyrius vis dar atlieka administracines funkcijas ir nėra įtraukiamas į visus organizacijos strategijos realizavimo etapus dėl kompetencijų stokos. Organizacijos strategijos formavimo etape strateginis potencialas

prarandamas dėl tokių kompetencijų, kaip: patikimas aktyvistas ir pokyčių lyderis. Įgyvendinant organizacijos strategiją trūksta gebėjimų užtikrinti paradoksų valdytojo kompetenciją. Taip pat organizacijos pasitikėjimą žmogiškųjų išteklių skyriaus profesiniais įgūdžiais lemia poreikis tobulinti žmogiškojo kapitalo pajėgumo užtikrinimo, atlygio valdymo bei technologijų integracijos kompetencijas.

Rekomendacijos

1. Žmogiškųjų išteklių skyriui siekiant parodyti potencialą dėl strategijos formavimo sprendimų priėmimų, rekomenduotina stiprinti asmeninio efektyvumo kompetencijas. Pasikliauti savo išvalgomis, inicijuoti pokyčius ir drąsiai veikti visame organizacijos kontekste.
2. Užtikrinant sėkmingą organizacijos strategijos įgyvendinimą, rekomenduotina, vykdyti tyrimus nustatyti priežastis dėl organizacijoje kylančios įtampos tarp darbuotojų ir darbdavio. Ieškoti efektyvių metodų įtampai malšinti, siekiant didinti darbuotojų įsipareigojimą ir pagerinti organizacijos veiklos rezultatus, taip sukuriant strateginį potencialą dalyvauti organizacijos strateginių sprendimų priėmime.
3. Siekiant didesnio profesinio patikimumo, rekomenduotina daugiau dėmesio skirti organizacijos veiklos rezultatams gerinti. Ieškoti būdų, kaip padidinti darbuotojų pasitenkinimą ir įsipareigojimą, teikiant nefinansinę naudą.

Literatūros sąrašas

1. Armstrong, M. (Ed.). (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
2. Ananthram, S. ir Nankervis, A. (2013). Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51 (4), 454 – 470. DOI: 10.1111/1744-7941.12004
3. Bas, A. (2012). Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58 (2012), 312 – 321. DOI: [10.1016/j.sbspro.2012.09.1006](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1006)
4. Benson, G.S., Kimmel, M., Lawler, E.E. III (2013). Adoption of Employee Involvement Practices: Organizational Change Issues and Insights. *CEO Publication*, G 13-06 (625). [žiūrėta 2018-04-27]
5. Boxall, P., Purcell, J. (Eds.). (2011). *Strategy and Human Resource Management: Third Edition* (3rd ed.). Palgrave Macmillan Ltd.
6. Buhuguna, P.C., Kumari, P. ir Srivastava, S.K. (2009). Changing Face of Human Resource Management: A Strategic partner in Business. *Management and Labour studies*, 34 (4), 563 – 581. DOI: 10.1177/0258042X0903400407
7. Cadwell, R. (2003). The Changing Roles Of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983 – 1003. DOI: 10.1111/1467-6486.00367
8. Candice, H. ir Tregidga, H. (2012). HR managers and environmental sustainability: strategic leaders or passive observers? *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (2), 236 – 254. DOI: 10.1080/09585192.2011.561221
9. Chadwell, R. (2008). HR business partner competency models re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18 (3), 275 – 294. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2008.00071.x
10. Coetzer A., Ryan M., Susomrith P. ir Suseno Y. (2017). Challenges in addressing professional competence expectations in human resource management courses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55, 454-475.
11. Dainty, P. (2011). The strategic HR role: Do Australian HR professionals have required skills? *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 49 (1) 55 – 70
12. Darwish, T. K., ir Singh, S. (2013). Does strategic human resource involvement and devolvement enhance organizational performance? Evidence from Jordan. *International Journal of Manpower*, Vol. 34 (6), 674 – 692. DOI: 10.1108/IJM-01-2012-0003
13. Darwish, T. K., Singh, S. ir Mohamed, A. F. (2012). The role of strategic HR practices in organisational effectiveness: an empirical investigation in the country of Jordan. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (17), 3343 – 3362. DOI: 10.1080/09585192.2013.775174
14. Glaister, A.J. (2014). HR outsourcing: the impact on HR role, competency development and relationships. *Human Resource Management Journal*, 24: 2, 211–226.
15. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3 (1), 31 – 58. [žiūrėta 2018-04-27]. Prieiga per internetą <https://www.mruni.eu/upload/iblock/b75/Isoraite.pdf>
16. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I. (2010). HR function developments in Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 218 – 241. DOI: 10.1108/17465261011045133

17. Kevin P. Nolan ir Scott Highhouse (2014). Need for autonomy and Resistance to Standardized Employee Selection Practices, *Human Performance*, 27:4, 328-346. DOI: 10.1080/08959285.2014.929691
18. Khan D. M. (2014). HR as strategic Partner: A critical Review. *International Journal of Human Recourse Studies*, 4 (1). ISSN 2162-3058
19. Khatri N. ir Budhwar, P. (2002). A study of strategic HR issues in an Asian context, *Personnel Review*, 31 (2), 166 – 188.
20. Kuipers, B.S., Giurge, L. M. (2016). Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3179 – 3201. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1155162>
21. Laine P., Stevall J. Ir Tuominen (2017). A Strategic role for HR: is it competence issue? *Nordic Journal of Business*, 66-1, 29 – 48.
22. Latukha, M., Golubkova, A. ir Tikhonova V. (2018). To be Involved or Not to be Involved? HRM competences for Internationalization Process in Russian Companies. *Journal of East – West Business*, 2018 June, 1-23.
23. Lo, K., Macky, K. ir Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The international Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308 – 2328. DOI: 10.1080/09585192.2015.1021827
24. Lobanova, L. (2009). Žmogiškųjų išteklių skyriaus vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje. *Verslas: Teorija ir praktika*, 10 (3): 233-246.
25. Long, C. Ir Ismail W. (2011). An analysis of relationship between HR professionals competencies and firms performance in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (5), 1054-1068. DOI: 10.1080/09585192.2011.556779
26. Long, C. S., Ismail W. K. ir Salmiah, M. A. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (10), 2019 – 2033. DOI: 10.1080/09585192.2012.725080
27. Lopez-Cabrales A., Bornay-Barrachina M. ir Diaz-Fernandez M. (2015) Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 46 (2), 255 – 276.
28. Mamman, A. ir Kulaiby, K. (2014). Is Ulrich's model useful in understanding HR practitioners roles in non – western developing countries? An exploratory investigation across private and public sector organizations in the Sultane Kingdom of Oman. *The international Journal of Human Resource Management*, 25 (20), 2811 – 2836.
29. Mamman, A. ir Somantri, Y. (2013). What role do HR practinioners play in developing countries: an exploratory study in an Indonesian organization undergoing major transformation. *The international Journal of Human Resource Management*, 25 (11), 1567 – 1591. DOI: 10.1080/09585192.2013.837089
30. McCracken, O'Kane, Brown ir McCrory (2017). Human resource business partner lifecycle model:exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolves. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 58–74
31. Navid, R., Raz., A., ir Kuna, S. (2017). What a difference a role makes. *Employee Relations*, 39 (7), 1131 – 1147. DOI: 10.1108/ER-08-2016-0160
32. Naznin, H., Hussain, Md. A. (2016). Srategic Value Contribution Role of HR. *Vision*, 20(2), 135 – 138. DOI:10.1177/0972262916637274

33. Paul J. Davis, (2017) "How HR can create competitive advantage for the firm: Applying the principles of resourcebased theory", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 25, Issue: 2, 4 – 6. <https://doi.org/10.1108/>
34. Peterson, S. L. (2008). Creating and sustaining a strategic Partnership. A model for Human Resource Development. *Journal of Leadership studies*, 2 (2), 83 – 97. DOI: 10.1002/jls.20063
35. Piercy, K., Vernon, K. (2008). Globalization of the HR Funktion: The Next Step in HR's Transformation? *Global Business and Organizational Excellence*, 2008 (January/February), 42 – 51.
36. Rimanoczy, I. ir Pearso, T. (2010). Role of HR in the new world of sustainability. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 11 – 17.
37. Sanghi, S. (2016). *The Handbook of Competency Mapping : Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations* (Vol. Third edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications Pvt. Ltd.
38. Srikanth P. B. ir Jomon M.G. (2015). Perception of Managerial Competency Neds: An Indian Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management* 2 (2) 139-170. DOI: 10.1177/2322093715599277
39. Stankevičienė, A., Korsakienė, R. ir Liučvaitė, A. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rengimo teoriniai ir praktiniai aspektai: Lietuvos telekomunikacijų sektoriaus atvejis. *Verslas: teorija ir praktika*, 10(4), 276 – 284. DOI:10.3846/1648-0627.2009.10.276-284
40. Stankevičienė, A., Šarupičiūtė, J. (2013). Personalo padalinio vieta Lietuvos privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose. *Verslas: teorija ir praktika*, 15(1), 93 – 102. DOI: 10.3846/btp.2014.09
41. Tubey, R., Rotich, K ir Kurgat, A. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *European Journal of Business and Management*, 7 (9), 139 – 148.
42. Ulrich D., Brockbank W., Ulrich M. ir Kryscynski D. (2015). Toward a Synthesis of HR Competency Models: The Common HR „Food Groups“. *People and Strategy*, 38-4. 56-65
43. Ulrich D., Kryscynski D., Ulrich M. ir Brockbank W. (2017). Competencies for HR Professionals Who Deliver Outcomes, *Employment Relations Today*, 37 – 44. DOI: 10.1002/ert
44. Ulrich D., Kryscynski D., Ulrich M. ir Brockbank W. (2017). Leaders as Paradox Navigators. *Leader to Leader* 2017-86, 53-59. DOI: 10.1002/ltl.20322
45. Ulrich, D. (2013). Leadership Sustainability. *Leader to Leader*, 2013 (70), 32 – 38. DOI: 10.1002/ltl/20098
46. Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17 (1), 1 – 9. DOI: 10.1080/13678868.2013.825144
47. Ulrich, D. (2016). HR at crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, (2016) 54, 148–164. DOI: 10.1111/1744-7941.12104
48. Ulrich, D. ir Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 189 – 204. DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.01.004
49. Uti, C. A. (2016). The Mediating Effect of Strategic Partner Role in The Relationship Between Human Recourse Competencies and Organizational Performance in The Nigerian Banking Sector. *Journal of Marketing and Management*, 7(2), 77 – 94.

50. Vu, G. T. H. A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human Resource Professionals. *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 5, No. 12, December 2017
51. Welch, C. L. ir Welch, D. E. (2012). What Do HR Managers Really Do? HR Roles on International Projects. *Management International Review*, 52: 597 – 617. DOI: 10.1108/JGM-01-2013-0007

Priedai

1 priedas. Interviu klausimynas

Vaidmuo strategijos įgyvendinimo kontekste	Kompetencija	Kompetencijos sritis	Klausimai		
			Generaliniam direktoriui (vadovui)	Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovui	
Strategijos formavimas	Patikimas aktyvistas	<i>Itaka ir santykiai su kitais</i>	Kaip manote, ar ŽIV skyrius veikia laikantis pasitikėjimo ir nuolankumo pusiausvyros, atsižvelgiant į santykius su kitais padaliniais, darbuotojais?	Kaip manote, kaip svarbu santykiai su darbuotojais? Kokie privalumai ir trūkumai?	
		<i>Pasitikėjimas</i>	Ar pasitikite ŽIV skyriumi? (tikite jų idėjomis, priimate pasiūlymus pokyčiams..)	Kaip reaguoja darbuotojai, kiti skyriai, vykdant pokyčius ŽIV sistemose?	
	Analitikas ir vertintojas	<i>Teisingų duomenų užtikrinimas</i>	Kaip vertinate ŽIV įdirbį renkant organizacijos rodiklius? Ar rezultatai daro poveikį sprendimų priėmimui?	Kokie rodikliai daro įtaką sprendimų priėmimui? Ar visi statistiniai organizacijos duomenys yra svarbūs?	
		<i>Verslo duomenų interpretavimas</i>	Kaip vertinate ŽIV skyriaus gebėjimą interpretuoti įvairius analitinius rodiklius vertinant organizacijos esamą padėtį ar sprendžiant organizacijos problemas?	Kaip dažnai dalinatės savo įžvalgomis dėl gautų rezultatų?	
	Kultūros ir pokyčių lyderis	<i>Kultūros kūrimas</i>	Kaip vertinate ŽIV darbo kokybę kuriant organizacinę kultūrą?	Ką įvertinate, į ką atsižvelgiate kuriant organizacinę kultūrą?	
		<i>Pokyčių valdymas</i>	Kaip dažnai ŽIV skyrius inicijuoja pokyčius? Kokius? Ar numato veiklos žingsnius, galimą riziką?	Kokius pokyčius esate įgyvendinę? Į ką atkreipiate dėmesį inicijuojant pokyčius?	
	Strategijos įgyvendinimas	Strateginis partneris	<i>Verslo konteksto supratimas</i>	Kokių verslo sričių išmanymas yra būtinas ŽIV skyriui?	Įvardinkite verslo procesus, kurių išmanymas, yra būtinas kuriant organizacijos pasitikėjimą ŽIV skyriumi.
			<i>Lūkesčiai (investuotojų)</i>	Kaip manote, ŽIV skyrius daro įtaką investuotojų lūkesčių pateisinimui? Kokią, kaip?	ŽIV skyriaus veikloje kieno lūkesčiai - svarbiausi? Kodėl?
<i>Vidaus operacijų suvokimas</i>			Koks ŽIV skyriaus indėlis formuojant organizacijos strategiją?	Ar tenka prisidėti prie organizacijos strategijos kūrimo? Kaip?	

	Paradokso valdytojas	<i>Įtampos valdymas</i>	Kaip efektyviai ŽIV skyrius valdo įtampą, kylančią tarp organizacijos ir darbuotojų?	Kaip dažnai tenka valdyti įtampą tarp organizacijos vadovybės ir darbuotojų?
		<i>Įtampos valdymas</i>	Kaip efektyviai ŽIV skyrius valdo įtampą tarp pokyčių poreikio (lankstumo, prisitaikymo) ir stabilumo (standartizacijos)?	Kokių metodų imatės siekiant sumažinti įtampą tarp pokyčių poreikio ir stabilumo?
	Nusiskundimų vadovas	<i>Teisinės žinios</i>	Ar ŽIV skyrius užtikrina ŽIV politiką, atitinkančią šalies įstatymus? Kaip manote, ŽIV skyrius atkreipia dėmesį į darbuotojų ir vadovų elgesį?	Dirbant ŽIV skyriuje kaip svarbu išmanyti šalies įstatymus, kodėl? Kaip manote, ar ŽIV skyrius privalo ginti darbuotojų teises?
Strategijos formavimas ir įgyvendinimas	Žmogiškųjų išteklių kuratorius	<i>Talentų plėtra</i>	Ar ŽIV skyrius užtikrina talentų baseiną, atitinkantį organizacijos poreikius?	Išvardinkite pagrindinius aspektus, į kuriuos atkreipiamas dėmesys kuriant talentų baseiną organizacijoje?
		<i>Lyderių plėtra</i>	Kaip ŽIV skyrius prisideda prie lyderių ugdymo?	Kaip manote, kaip svarbu ugdyti lyderius? Pagal ką atpažįstate lyderius, kaip investuojate?
		<i>Rezultatų siekimas</i>	Kaip ŽIV skyrius siekia geresnių organizacijos veiklos rezultatų? Kokios sistemos naudojamos?	Ar matuojate darbuotojų našumą? Kaip? Kokios sistemos naudojamos?
		<i>Techninių talentų plėtra</i>	Kokios galimybės suteikiamos savo srities ekspertams būti paaukštintiems?	Kaip motyvuojami savo srities ekspertai?
	Atlygio valdytojas	<i>Prasmė (nefin. Nauda)</i>	Kaip vertinate ŽIV skyriaus darbą užtikrinant balansą tarp darbuotojų pasitenkinimą darbu ir veiklos rezultatus?	Kokiais būdais valdote balansą tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacijos veiklos rezultatų?
		<i>Finansinis atlygis</i>	Kaip manote, ar atlygio sistema, yra teisinga abiejų pusių (darbuotojų ir organizacijos) atžvilgiu?	Kokias atlygio ir skatinimo sistemas taikote? Kaip dažnai atnaujinate?
	Technologijų šalininkas	<i>Socialiniai tinklai</i>	Kaip manote, ar ŽIV skyriui yra būtinas socialinių tinklų naudojimas stiprinant bendradarbiavimą organizacijoje?	Kaip manote ar socialiniai tinklai gali sustiprinti bendradarbiavimą?
		<i>Technologijų integracija</i>	Kaip vertinate technologijų integraciją ŽIV skyriaus veiklos procesuose?	Į kokius ŽIV veiklos procesus esate integravę technologijas?

„RI“

Įvardinkite verslo procesus, kurių išmanymas, yra būtinas kuriant organizacijos pasitikėjimą ŽIV skyriumi.

Kokius procesus reikia išmanyti, kad manim pasitikėtų?

Taip.

O variantų nėra? Reikia pagalvoti, verslo procesus... Mano atveju, tai visą prekybinę dalį reikia išmanyti, pas mus yra prekybos ir paslaugų dalis, tai ir paslaugų teikimo ir klientų aptarnavimo procesus ir verslo procesus prekybinius.

Ar vadovybei yra galimybė patikrinti suvokimą, išmanymą?

Tikrinti kiek išmanoma, tai netikrina, bet kadangi šitoj kompanijoj personalas, t.y. žmogiškųjų išteklių skyrius prižiūri visus rodiklius, pasiekimų valdymas toks, KPis, tai vis tiek visi yra parengti verslo procesų pagrindu, tai turbūt pagal tai, tiesiog pagal tai kiek, nu matai, pas mus taip, gal kitose įmonėse kitaip, pas mus tai yra vertinimas toks, pagal kiek personalas netrukdo dirbti, tiek jis yra geras. Tai tu visą laiką turi taip viską infiltruoti žinai, kad tai nebūtų kažkokios atskiros sistemos.

ŽIV skyriaus veikloje kieno lūkesčiai - svarbiausi? Kodėl?

Lūkesčiai, tai rinktis tarp darbuotojo ir darbdavio? Ar tarp ko? Aš visą laiką naudoju tokią formulę 51+49, t.y. 51 yra darbdavio lūkesčiai, nes jis samdo, jis parinko, jis galų gale moka algą, o kad klientas yra svarbiausias, tai man tai ne. Man ne, nu kaip galutinis vartotojas klientas svarbus yra žmogiškuosius išteklius dėliojant, nes jis vis tiek yra visur gale, kad tiktų personale, bet man mažai tos temos yra pas mane.

Kiek tenka prisidėti prie organizacijos strategijos kūrimo? Kaip?

Prisidėti tenka organizacine prasme, nes iš personalo pusės įrankiai yra sukurti, tai strategijai turėti. Tai reiškia ir strateginių procesų organizavimas ir konsultantų parinkimas, ir formato vienodo išgavimas, nes įmonių grupėj skirtingų juridinių asmenų yra keturiasdešimt įmonių, vienos su kitom yra panašesnės, kitos mažiau panašios, bet iš esmės toks sudėjimas į vieną, bet kas link to kas yra turiny strategijos, tai aš neįtakoju labai stipriai.

Kaip manote, kaip svarbu santykiai su darbuotojais? Kokie privalumai ir trūkumai?

Šitoj įmonėje kaip yra... šitoj įmonėj aš kadangi esu pakeitusi išorinį personalo valdymo partnerį, reiškiasi būdavo įmonė, kuri valdydavo personalą, bet dabar jau turi vidinį, savo nuosavą, tai žmonės yra pripratę, kad HR reikia bijoti. HR bijoti dėl to, kad jo daug nebūdavo, tiek kiek jis būdavo, tai būdavo dažniausiai, kai būdavo problema, vadinasi jei personalo skyrius eina pro šalį, vadinasi kažkas kažką prisidirbo. Tai tikslas yra suderintas su akcininkais, kad šitoj kompanijoj personalas turi būti to *hardo* ir *softo* mišinys, kaip čia pasakyti lietuviškai, reiškiasi turi būti ir sistemos, bet šalia ir žmogus. Turi būti santykio balansas ir būtent dėl to, kai mes svarstėm, kaip čia pasivadinti atėjus, nes aš esu buvus personalo skyriaus direktorė, personalo skyriaus vadovė, personalo partneris, gali visaip, tai sąmoningai darėme žmogiškųjų išteklių vadovas, nes žmonių ištekliai apima daugiau, nes lenda ir į santykius ir tikslas čia yra daugiau įdiegti tos minkštos dalies į kompaniją.

Kaip kuriami tie minkštesni santykiai su darbuotojais? Tai man, aš kadangi, žodžiu, neina padaryti visiškai jų minkštų, nes žmonės čia dirba labai daug metų, labai nori, kad tu jį... kad jei tu su jais nepasisveikini, tai tu jau nieko nebesukursi, jei praėjai ir nepasakei labas, tai va, bet šitoj vietoj daugiau strategija yra to žmonių išteklių, su žmonių ištekliais dirbančių žmonių arba grupę, tą kuri dirba su šita sritimi, didinti ir pas mus yra numatyta plėtroje, kad yra dabar priimta žmonių, dar jų

ateis daugiau, tai va jie dirba minkščiau, nes jie yra labai arti žmonių, aš kalbu labiau apie toki visiškai individualų dėmesį, ten tokių tradicijų kūrimą, kaip asmeninių švenčių paminėjimas, ten kokių baliukų tai ne, viskas vis tiek yra labiau strategiška ir aš žiūriu iš sisteminės pusės. Tai toks minkštumas turbūt yra kuriamas labiau per žmonių išteklių specialistų prizmę, o ne per vadovo. Nes vadovas vis tiek kartais turi pasakyti ne.

Kaip reaguoja darbuotojai, kiti skyriai, vykdant pokyčius ŽIV sistemose?

Blogai reaguoja arba visai nereaguoja. Reaguoja tai kaip visur, iš klasikinės pusės, tai visos tos stadijos ir atmetimo, ir ignoravimo, bet kadangi vis tiek tos praktikos, šita kompanija turėjo tos negatyvios, tai strategija čia su pokyčiais yra daryti juos mažus ir dažnus, tam, kad žmonės įprastų ir įgautų tą toki įgūdį, kad pokytis tai nėra blogai ir jei personalas siunčia laišką, tai jis nebūtinai yra blogas. Jis kol kas pavyksta, tyrimus mes darom, to laimės indekso vadinamo, tai jis gerėja, žmonių įsitraukimas didėja, bet jis labai lėtas. Bet jei taip kalbėt, kaip kompanija su pokyčiais, tai manau, labiau blogai nei labiau gerai.

Kaip dažnai tenka valdyti įtampą tarp organizacijos vadovybės ir darbuotojų?

Nuolat.

Kokiais būdais tai darote?

Informacijos valdymu, kažko kažkam ar būna kartais ir nepasakyta, būna kartais, kad tiesiog vertėju dirbi, nes tą įtampą sukuriama dėl to, kad kažkas nesusikalba, vidinės komunikacijos įrankius naudoji. Kai atsiranda kažkokia tai įtampa, tai tada tu ją tokiais viešais metodais kažkokiais ją nugesini, kažkokią viešą informaciją panaudoji ir t.t., bet jeigu taip kalbėt apie asmeninius santykius, tai į visur manęs neįtraukia, ypač, kad įmonėje yra nusistovėję ilgalaikiai santykiai, yra nemažai giminių, kartais šaknys kažkokių nesutarimų yra visiškai ne darbe.

Kokių metodų imatės siekiant sumažinti įtampą tarp pokyčių poreikio ir stabilumo?

Visada prieš darant pokytį kažkokį, planuojant, visą laiką iš mano pusės kiek įmanoma prieit, visą laiką yra toks, tokia mini studija vis tiek daroma, kai žmonės ar skyriai, kurie tuos pokyčius nori daryti, turėtų nusistatę tuos rodiklius, kurių jie nori pasiekt, kad labai gerai žinotų tikslą to, kad labai, kad nepamirštų to pamatuot po įvykusio pokyčio, būna kartais tenka man ir kitom grupėms, kurios pvz. dirba su projektų valdymu ir konsultuoti viduryje pokyčio, nes kartais pokyčio šeimininkas nusprendžia nebedaryti, nes per didelis pasipriešinimas, tai šitoj vietoj labai svarbu nesustoti ir daryti toliau. Įrankiai yra turbūt labiau tokie labai susiję su planavimu, kad nedaryti to taip, kad va sugalvojau ir darau, viską matuoti.

Ką įvertinate, į ką atsižvelgiate kuriant organizacinę kultūrą?

Pagrinde tai turbūt į akcininkų lūkesčius, nes akcininkai šitoj įmonėje patys aktyviai toj *multivadyboje* dirba, tai nėra, kad žmonės tiesiog labai toli, jie čia būna, vadinasi jų ta įtaka ir žinojimas kokią kompaniją norėjo sukurti, kokią jie ją kūrė, labai arti visų mūsų yra, tai šitoj vietoj turbūt praktiškai prasideda nuo jų, bet vis kadangi kompanija plečiasi, nebėra 50 žmonių, nebėra ir netgi 200, tai jau pradeda atsirasti ir mano grupė jau su tuo dirba, skatina tą iniciatyvą iš apačios, tai ta kultūra atsiranda iš žmonių jau, bet vis tiek kalbant kas nugali, tai iš esmės vadovybė. Nuo vadovybės ateina kaip galėtų ar negali būti.

Kokius pokyčius esate įgyvendinę? Į ką atkreipiate dėmesį inicijuojant pokyčius?

Pokyčius šitoj įmonėje, ką aš esu įgyvendinusi? Iš esmės visas personalo valdymas yra sukurtas nuo nulio, tai pradžioj nuo teorinės sistemos, po to tam tikras dalis išmetant, pakeičiant kitomis pagal šitą įmonę adaptuojant, bet iš esmės, šiandien veikia visos, visi personalo valdymo ingredientai, tai sustatyti procesai kaip žmonės į kompaniją ateina, atsirado įmonėje struktūra, atsirado pareigybių aprašai, vyksta veiklos vertinimas, yra rodikliai pagal ką tu supranti tau pavyksta dirbti ar

nepavyksta, tada pagal tai yra valdomas atlygis, tada mokymai yra vykdomi jau nebe taip *toksiškai*, kaip čia pasakyti, o taip nuosekliai, su programomis, darbo teisė nelabai pasikeitė, nes ji kaip ėjo savo eiga, taip ir buvo, tas žmonių išteklių dalimi nėra labai skaitoma, ir aišku labai daug dėmesio kultūrai, nes su mano startavimu čia įmonė pradėjo vertybių diegimą.

Tai yra pagrindinis pokytis?

Nu žmonėm atrodo kitaip, o man tai taip.

Iš vadovų visada jautei pasitikėjimą ir skatinimą vykdymui?

Būna visaip, vadovai, pas mus vadovų komanda, arba sakykim akcininkų komanda nėra vientisa, tai nėra vienas žmogus, žmonių yra septyni, nuomonės yra skirtingos, patirtys yra skirtingos, yra vadovų kurie iki šiol nežino ką *HR* veikia, kokią vertę kuria, yra vadovų kurie labiau pažengę vadyboj tarptautinėje tarkim ir pavažinėję po pasaulį ir supranta, kad be *HR* apskritai niekur. Tai tiesiog reikia derinti labai daug skirtingų interesų ir tas palaikymas, jis turbūt vis tiek yra daugiau iš vidaus tikėjimo, kai tu žinai, kad tikrai taip reikia daryti ir net jei du iš penkių tavęs nepalaiko svarbių žmonių, tu vis tiek darai. O jeigu būna kartais ir nepalaikymo, nors pokyčio pradžioj vis tiek palaikymas buvo, tai eini klausti ar man tęsti ką aš darau, ar man koreguoti kaip aš darau, ar man tiesiog nutraukti ir tiesiog paaiškinu rizikas, kas bus jeigu nutrauksi, tada bus sunkiau kitus pradėti, tai būna kartais, kad ta komunikacija padeda vis tiek vadovams suprasti, kad to palaikymo vis tiek reikia toliau.

Išvardinkite pagrindinius aspektus, į kuriuos atkreipiamas dėmesys kuriant talentų baseiną organizacijoje?

Pas mus tokio formalaus talentų baseino arba kažkokio tokio sisteminio tikrai nėra. Pas mus yra gal daugiau toks, kadangi įmonėje kaita yra minimali, norinčių dirbti yra daug, ypatingai verslo dalyje, bet ten žmones pakeisti yra sunku, nes kiekvienas darbuotojas, kuris prekiauja *ekskliuzyvine* žaliava pasaulyje, tai tu jo negali išimti, paimti ir įdėti kitą, tai tas talentų baseinas, jis daugiau formuojasi pagal tai kaip čia pasakyti, nu pagal tai ką žmonės, pagal jų pasiekimus. Aspektai yra tiktais pasiekimais. Jeigu žmogus ar pokalbio metu, ar rekomendacijos būdu kažkaip ateina informacija kartu su juo, kad jis yra ten ir ten, tą ir tą nuveikęs, jis pažįsta tą ir tą tiekėją Taivane ar Meksikoj kur nors, jis patenka į tą talentų baseiną arba į tą talentų rezervą ir mes žinom, kad jis gali pas mus dirbti, nes žmogus, kuris ateina ir sako aš tiesiog noriu dirbti, bet dar nieko nemoku, tiesiog yra tiek pažengusi prekybos platforma, kad tiesiog jam nėra vietos. O jei kalbant apie paslaugų sektorių, tai ten talentų baseino, gal ir būtų noras, kad jis būtų, bet mes jo ten tikrai neturim dėl to, kad ten žmonės ir dažniau keičiasi, o jeigu jis ir kandidatuoja, tai jis paskambinsi po savaitės jau būna, kad dirba kitur, jokių rezervų ten jau nėra. Rezervas būna daugiau versle per patirtį, kompetencijas.

Kaip manote, kaip svarbu ugdyti lyderius? Pagal ką atpažįstate lyderius, kaip investuojate?

Pas mus karjera įmonėje iš esmės yra visada vidinė. Aš turiu omeny, kad vadovais labai retais atvejais vadovas ateina iš išorės būti vadovu. Čia iš 40 vadovų komandos turbūt 90 proc. yra užaugę vadovai įmonės viduje. Priežastys kodėl jie užaugo ir tapo vadovais, dažniausiai tai būna, teoriškai gal neteisingai, bet jie dažniausiai tampa vadovais dėl to, kad jie buvo labai geri pardavėjai, padarė labai gerus rezultatus ir va tiek, tai pagal rezultata. Žmonių išteklių grupei tenka tas iššūkis, tuose vadovuose, kurie tapo vadovais tik dėl rezultatų, išugdyti lyderystę, kuri reikalinga žmonėms, kompanijai ir .t.t. labai svarbu ugdyti ir mes tikrai tai darome su papildomais mokymais, šitoj įmonėje yra pripažintas situacinės lyderystės kultūra, tai tikrai visi jie yra to mokomi ir pradžiai gyvuose mokymuose, po to video mokymuose, tai toks yra kaip *MUST*, tu tiesiog privalai tą. O svarbu tiesiog dėl to, kad tie žmonės perduoda akcininkų viziją savo komandoms ir jeigu ten tie

lyderiai neteisingai stovi, mes tada turim, kaitos kaip sakiau mes didelės neturim, bet turim, mažą įsitraukimą ir mažesnius žmonių rezultatus.

Kaip matuojate darbuotojų našumą? Kokios sistemos naudojamos?

Darbuotojų našumą matuojam nuolat, versle yra tokia sistema, pamiršau pavadinimą, aš jos nematau, ją mato tik finansų analitikai, bet žodžiu yra įrankis, kuriame metų gale susideda kiekvieno darbuotojo būsimas planas skaičių pavidalu ir jis kiekvienos dienos pėjūviu, savaitės, mėnesio ar pusmečio matosi kaip žmogui sekasi ir jis žino savo progresą. Tai matuojama nuolat. Paslaugose yra šiek tiek kitaip, nes paslaugų rodikliai yra kokybiniai, daugiau ten eina kalba kaip tu darai, o ne kiek. Bet ten matuojama lygiai tiek pat tik jis yra retesnis ten, ten yra kas ketvirtį nuimamas rodiklis ir žinoma kokia turi būti norma. Jei tu tos normos neatitinki, tu turi arba vyti arba..

kaip ir kiek savo darbe naudoji šia informaciją? Aš gaunu metines ataskaitas, o jeigu kalbėti apie tuos rodiklius pvz. žmonių išteklių grupėje, nes mes vis tiek dirbam verslo sistemoje kaip paslaugų, kaip žmonių išteklių valdymo paslaugos teikėjas, vidinė įmonė, tai mes šiandien, nors galėtume labai daug matuoti, bet matuojame tik atrankos rodiklius, tai per kiek laiko pakeičiamumas įvyksta, kiek susitikimų reikia, kad atrinkti, kiek kandidatų į vieną vietą. Kol kas matavimų daugiau nėra, tiesiog vyksta darbai kūrybiniai.

Kaip motyvuojami savo srities ekspertai?

Pas mus įmonėje visiems darbuotojams yra taikomas metinis bonusavimas, jeigu kalbėti apie materialinį motyvavimą. Visiems jis priklauso nuo pasiektų per metus tikslų, visi darbuotojai, priklausomai nuo to kokio lygio yra tam tikra dalimi koeficiento dalyvauja bonuso gavime, tai tas yra ir akcininkui, ir valytojai. Absoliučiai visiems priklauso kintama dalis metinė, tai čia yra finansinis bonusavimas, o šiaip įmonėje veikia labai daug įrankių ir žmogus gali pasirinkti save motyvuojantį paketą, pagal savo poreikius, mes turim galimybę ir išsipirkti automobilius, ir gauti paskolas, pirkti draudimus, tu tiesiog turi tam tikrą sumą, kurią gali kaip tu nori išleisti.

Kokiais būdais valdote balansą tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacijos veiklos rezultatų?

Nevaldom.

Nėra svarbu organizacijos veiklos rezultatams esamas darbuotojų pasitenkinimas? Ta prasme, jei aš būsiu nelaimingas pardavėjas man prekyba seksis prastai ir veiklos rezultatai kris. Gal tiesiog čia nėra to nepasitenkinimo tiek.

Kokias atlygio ir skatinimo sistemas taikote? Kaip dažnai atnaujinate?

Atlygio sistemos tai yra nu tai taip yra bazine alga plus metinis bonusavimas ir bonusavimas yra visiškai tik tais metinis, nėra niekam nei mėnesinio nei ketvirtinio, tik metinis. Ir ten yra taip, kad tu į jį pretenduoji tik išdirbęs tam tikrą laiką arba kaip tu jo netenki, jei išėini anksčiau ir pan. Bonusai yra nemaži, bet kad jį gauti reikia tikrai nemažai atitikti reikalavimų.

Bet įmanoma visiems jį gauti? Iš esmės didžioji dalis juos ir gauna, atvirkščiai, kad jų negauti reikia labai pasistengti.

Kaip manote ar socialiniai tinklai gali sustiprinti bendradarbiavimą?

Turi omeny visus socialinius tinklus?

Taip.

Gali, gal pas mus šiek tiek ir sustiprina, nes dabar yra atsiradęs, paskyra atsiradusi įmonės *facebooke*, bet mūsų atveju, tai ji gali tik iš dalies ten kažkaip sustiprinti, nes manau, kad kokia pusė žmonių šitoj kompanijoje tikrai negyvena ir neturi soc. Tinklų paskyrų, nes yra vyresnės kartos žmonės, tai ta dalį tai tikrai taip, ypatingai jeigu mes kalbam dar ir apie bendradarbiavimą, tai tikrai

taip, nes pvz. kada mes pritraukiam į įmonę ir pas mus ateina jaunų žmonių, iš praktikų lieka žmonės, tai jeigu čia nebūtų tų įrankių socialinių tinklų, tai apskritai jie čia nedirbtų, nes jiems iš esmės gyvybiškai to reikia. Įmonėje veikia intranetas, intranete irgi yra tam tikrų pokalbių kambarių arba platformų, kurios šiek tiek galimai atsispindi gyvenimą *facebooke* ir ten yra ten labai analogiškai panašiai ir ten jie tikrai įsitraukia, nes kartais ten tas bendradarbiavimas labiausiai ir vyksta, o ne gyvai.

Į kokius ŽIV veiklos procesus esate integravę technologijas?

Į veiklos vertinimą, nes veiklos vertinimas vyksta *online*, nu ta prasme kompiuteriu ir *online* susijungus, į mokymus, mokymai vyksta video pagalba jau dabar vis labiau, į pvz. dokumentų valdymo sistemas visas, tai reiškiasi žmonės pas mus, čia gal nevisai liečia ŽIV, bet visus procesus susijusius su savo judėjimu, pasikeitimu darbo santykių viską valdo kompiuteriu ir nėra jokių popierių.

Gal yra kokia nors programa personalo valdymo?

Yra tik personalo apskaitos programa, ten daugiau duomenų valdymo, visą analizę tu turi pasidaryti pats *exceleje*.

O pokyčių lengvinančių situaciją neplanuojate?

Negalvojame kol kas, dėl to, kad, nu kaip, yra variantų, atsiminiau tą pavadinimą, kur sakiau finansų analitikai naudoja, *clickas*, tai galbūt galimai galėtų tą platformą išnaudoti personalo duomenims, bet šiandien dienai, kaip ir sakau, personalo duomenų analitikai nėra dabar esminio poreikio, dabar svarbiausia „higieną“ pasidaryti. O kadangi įmonės yra labai išsibarsčiusios tai yra filialai Lenkijoje, Latvijoje, kai kurie Rumunijoje, Rusijoje, tai ten dar labiau viskas atsilikę yra, tai jie man svarius duomenis pateikia tiesiog tuo pačiu *exceliu*, kai kurie tiesiog el. laišku, tai reikia juos sisteminti pačiam.

Dirbant ŽIV skyriuje kaip svarbu išmanyti šalies įstatymus, kodėl? Kaip manote, ar ŽIV skyrius privalo ginti darbuotojų teises?

Išmanyti – reikia. Ypatingai tokioj Lietuvoj, kur darbdavys tikisi, kad tu atmintinai moki DK, bet mūsų įmonėj gal šiek tiek mažiau reikia išmanyti, nes mes turim teisės grupę, visiškai atskirą, kuri esant nestandartinei situacijai visada įsitraukia, bet jeigu kalbėt koks yra tikslas ką atstovauti, tai tikslas vis dėlto yra, kad susitarti pavyktų ir aišku, nėra ką slėpti, tu darai taip, kad darbdavys mažiau nukentėtų, taip yra, bet tikslas yra susitarti tam, kad darbdavys kažkaip būtų bent šiek tiek tvariu darbdaviu.

Kokie rodikliai daro įtaką sprendimų priėmimui? Ar visi statistiniai organizacijos duomenys yra svarbūs?

Tai asmeniniai žmonių pasiekimai yra tas su kuo dirba tikrai čia, nuo to yra atsispiriama ir kai žmonių karjera yra dar planuojama ir kai atranką formuoja, viskas į tai remiasi, bet nežinau ar čia ŽIV rodiklis, čia gal toks visos, nes čia labai daug susijusių yra, kad tas rodiklis būtų pasiektas, šiaip mes dabar labai labai liguistai matuojame ta įsitraukimą, vien dėl to, kad tas yra labai svarbu akcininkams ir man pačiai, kad tiems žmonėms rūpi kas čia vyksta, labai dabar dar atrankos procesai matuojami, nes buvo tokia labai sudėtinga vieta, tai kad suprasti ar veikia pokytis, tai irgi matuojam. Dar mes skaičiuojam žmogaus, kiekvieno žmogaus, pajamas atnešamas į įmonę, vadinasi ten susisieja daug labai skaičių, bet jeigu taip trumpai, tai žmogaus atneštas pelnas, iš jo yra atimamos visos jo sąnaudos, darbo užmokestis, darbo vieta ir t.t. ir žiūrima, kiek žmogus neša tos naudos. Natūralu, kad A su B palyginti tada yra labai lengva, labai lengva suprasti ar stažas padeda ar ne.

Kaip dažnai dalinatės savo įžvalgomis dėl gautų rezultatų?

Dalinuosi iš esmės nuolat, pagal tai kokia yra tuo metu aktualija. Bet forma tai tokia, mes labiau tokie kompiuteriniai, nes vadovai labai daug keliauja, juos visus surinkti vienoj vietoj nežinau ar įmanoma, tai tiesiog vyksta toks neformalus bendravimas ir *skype* ir telefonais, tiesiog taip dalinuosi, dalinuosi ne tik su jais, bet stipriai rodikliais dalinamės ir su žmonėmis, intranete dedam daug informacijos, vien tam, kad parodyti, jog viskas yra pamatuojama ir kad išgyvendinti iš įmonės kultūros tą tokį emocinį vertinimą, kad būtų kuo daugiau rodiklių.

O kaip manai, ŽIV skyriaus įžvalgos koordinuoja organizacijos strategijos kūrimą, keitimą ar taktinius žingsnius? Aš nežinau, reikėtų jų paklausti, bet aš esu dirbusi įmonėje, kur personalo vadovas buvo valdybos narys, tai va ten iš esmės yra visai kita įtaka, balso vertė, viskas kitaip, nes tiesiog tu tada esi labai arti tos pirminės informacijos ir tavo informacija lygiai taip dalyvauja sprendimų priėmime, čia aš manau, kad dalyvauja ŽIV skyrius epizodiškai ir kiekvieno akcininko akyse skirtingai, nes nu vieni būna labiau žmonių vadovai, o kiti daugiau rezultatų vadovai. Tai aš manau, kad strategijų neįtakoja stipriai, bet tikrai įtakoja jų elgesį, požiūrį, jų kažkokių standartus, ŽIV tiesiog padeda jiems šiek tiek atsimerkti ir pamatyti tą tikresnį vaizdą.

„R2“

Įvardinkite verslo procesus, kurių išmanymas, yra būtinas kuriant organizacijos pasitikėjimą ŽIV skyriumi.

Tai žmonių išteklių.... tai personalo departamentas vadinasi, tai personalas.... Tai tikrai yra noras ir tame yra labai daug vertės, kada personalas labai gerai žino kuo gyvena įmonė iš darbo pusės, kaip visa tai atsiranda, kokios yra pakopos, iš esmės turi žinoti visą verslą, negaliu sakyti verslą, bet visą tokį procesą, nu negiliai, bet turi labai gerai suvokti, tam, kad pasiūlymai, kurie būtų teikiami, kad jie netrukdytų tą visą daryti, bet būtų apie tai.

ŽIV skyriaus veikloje kieno lūkesčiai - svarbiausi? Kodėl?

Darbdavio lūkesčiai, dėl to, nes vis tiek didžioji dalis įmonės yra mažų kaštų darbuotojai ir tikslas vis dėlto ten, ten labai daug dėmesio asmenybei tikrai nėra, viskas vis tiek sufokusuojama į darbo jėgą ir į kuo pigesnę darbo jėgą. Taip, kad, manau, darbdavio interesas yra pats pirmas. Nu galbūt šiek tiek tas santykis keičiasi administracinėse pozicijose, bet aš manau, kad darbdavio.

Kiek tenka prisidėti prie organizacijos strategijos kūrimo? Kaip?

Standartiškai, kaip ir visuose personalo skyriuose, yra organizuojami strateginiai dalykai, šiaip iš esmės strategijai diriguoja ir visa tai daro valdybos pirmininkas, pagrindinis žmogus. Strategija vis tiek dažniausiai yra susijusi su politika ir tikrai, kaip pasakyt, ne personalo nosei yra ja nuspėti ir ją suvokti, kaip toki mastelį, nes ten yra daugiau politiniai dalykai, tai personalas tame dalyvauja tik kaip kažkurios strateginės dalies įgyvendintojas galbūt.

Tai jis nedalyvauja kūrime, dalyvauja tik įgyvendinime?

Dalyvauja tik įgyvendinime.

Kaip manote, kaip svarbu santykiai su darbuotojais? Kokie privalumai ir trūkumai?

Įmonė yra tokia direktyvaus valdymo, tenai laisvės daugeliu atveju nėra, vadovai vadinasi direktoriais, personalo direktorius, visur yra labai svarbūs santykiai. Čia yra labai aiški struktūra, hierarchinė. Kadangi darbuotojų didžioji dalis yra vyresnės kartos, tai bet kuris už tave aukštesnės pareigos žmogus yra ypatingai gerbiamas ir santykis ten gink Dieve tikrai nėra draugiškas, yra toksai su labai daug pagarbos. Bet jeigu mes kalbam apie tuos santykius tokius, to paties lygio, tarkim vadovų komanda arba specialistų komandų, tai personalas vis tiek yra tas, kuris daug labai žino, kuris gali tave pakeisti, įvertinti, tai va čia su tokia mini baimės, bet su tokia pagarba.

Kaip reaguoja darbuotojai, kiti skyriai, vykdant pokyčius ŽIV sistemose?

Reaguoja sunkiai. Pvz., buvo pokytis, kai buvo diegiamos interesų deklaracijos, tai aišku, kad tai yra kam to reikia, visur toks nepasitikėjimas. Kas čia bus dabar, ką čia su mumis darys, nes žmonės nesijaučia tikrai labai saugūs, įmonė yra išgyvenusi ne vieną reorganizacinį procesą, kada kažkokios kitos įmonės buvo prijungtos, kažkurios dalys buvo parduotos. Tai visą laiką kiekvienas pokytis, jisai lyg turi tą tokią žinutę, kas dabar su manim bus. Tai va, bet personalas tuos įrankius diegdamas arba juos komunikuodamas iš tikrųjų viską daro labai teoriškai teisingai, su visom įvadinėm apšildymo dalimis ir tikrai, kad kuo mažiau tam darbuotojui skaudėtų. Tai tikrai atkreipia visada dėmesį, kas bus tam žmogui, kad jam ištikėtų nieko čia nebus ir kad niekas čia niekam nieko blogo nelinki. Aišku kartais būna tokių dalykų personalo procesuose, už ką tu pats nebūtinai esi atsakingas, nes įmonė yra nupirkta užsienio įmonės, tai vadinasi tam tikrus procesus tu diegi, nebūtinai kad tau taip atrodo, o dėl to, kad nurodymus gavai iš motininės įmonės. Tai va tokius pokyčius personalas priima gerai, nes tiesiog čia taip yra ir nieko nepakeisi.

Kaip dažnai tenka valdyti įtampą tarp organizacijos vadovybės ir darbuotojų?

Tai tenai santykių su vadovybe praktiškai nėra, personalas yra kaip tik tas vadovybės atstovas darbuotojams, kada pas juos ateina. Tai nu įtampa yra tiktais tokia, kad kodėl mums nemoka daugiau pinigų, nes jie važinėja su tokiom ir tokiom mašinom.

O kaip valdot?

Tai pažadais, kad rytoj bus geriau. Šiaip iš esmės nėra ten ką, nu gal ir nelabai suvaldai kartais, bet kad ten būtų kažkokių sudėtingų situacijų, kad kažkas kažkur nueitų, tokių nėra. Yra stengiamasi ta valdymą žmonių daryt per jų tiesioginius vadovus, per jų tarpinius vadovus, per grupių vadovus, tai personalas vis tiek nieko negali padaryt vienas, nes žmonių tai yra virš 1000.

Kokių metodų imatės siekiant sumažinti įtampą tarp pokyčių poreikio ir stabilumo?

- Tai labai gerai apgalvojant iš anksto ką tas pokytis duos. Ir labai gerai pabandant atsistoti į tų žmonių vietą, kuriuos tas pokytis palies ar tikrai tą pokytį nori daryt ir ar tam tinkamas laikas. Šiaip įmonėj darant pokyčius yra tokia praktika pasiteisinusi nedaryti tų pokyčių iš karto visos įmonės mastu, tiesiog testuojant mažose grupėse arba atskiruose skyriuose. Labai dažnai tie pokyčiai, kurie paliečia žmones, pirmiausia būna išbandomi administracijoj, tai va, daugiau per tai ir kažkaip, nėra taip sakoma, žmones tikrai negalvoja, kad šitoj įmonėj tu pokyčių yra labai daug, yra manančių, kad pokyčių galėtų būti ir daugiau.

- Ką įvertinate, į ką atsižvelgiate kuriant organizacinę kultūrą?

- Atsižvelgiam iš tikrųjų labai daug į tradicijas, nes įmonėje dirba žmonės kartomis, t.y. dirba tėvai, seneliai, vaikai tos pačios šeimos, tai labai dažnai ta kultūra būna tiesiog jų perduodama iš kartos į kartą. Iš tikrųjų įmonė tikrai turi labai daug tų veteranų. Tai kalbant apie kultūrą, tai tikrai labai dažnai kažką naujo sugalvojant ar galvojant kaip galėtų būti, yra šalia ta žinutė, o kaip jie yra pripratę, kad būtų, ir ką jie labiausiai vertina, paminti tų tradicijų, tai negali.

- Kokius pokyčius esate įgyvendinę? Į ką atkreipiate dėmesį inicijuojant pokyčius?

- Tai čia aš? Tai pokytis anksčiau minėtas interviu metu, tai yra interesų deklaravimas. Tai pokytis toks, kad žmogus, kuris visada dirbo įmonėje inkognito, jau dabar privalo deklaruoti savo interesus ir finansinę higieną, leisdamas patikrinti jo duomenis, finansinius įsipareigojimus vykdymus ar nevykdymus, tai šitas jau yra įdiegtas. Viso to reikėjo tam, kad... čia iš esmės yra toksai kaip ir palengvinimas, prevencijos yra skyrius ir personalo, tai kad tu žinotum su kuo tu turi reikalą, juo labiau kalboti apie tai, kad didžioji dalis įmonės pardavimų įvyksta viešajame sektoriuje, tai tas interesų konfliktas ar bent jau žinoti apie jį kaip tokį galima yra labai svarbus įmonei. Aišku, žinojimas tiesiog su kuo mes turim reikalą, juo labiau, kad tą pokytį inicijavo šiek tiek keli turėti incidentai, kada paaiškėjo, kad žmogus, tarkim turi giminingos veiklos įmonę savo, tai mums tą

žmogų tada reikia labiau stebėti ar jisai ten nenutekina informacijos ir t.t. Atsirado vidinė komunikacija, tai įmonėje yra pradėtas leisti toksai kaip ir laikraštis, tai reiškia, kad žmonės pradeda geriau suvokti ką veikia kiti skyriai, darbuotojai supranta ką veikia vadovai, vadovai supranta ką veikia darbuotojai, tai toks nuomonės visuotinis formavimas. Kas dar atsirado, hm... nieko daugiau. Atsirado nauja struktūra. Ten tiesiog, iš esmės įmonėje buvusi struktūra, kur labai mažai tiesos, tapo tokia struktūra, kurioje viskas kas pavaizduota atspindi tiesą. Tai tiesiog atsirado praktiškai naudojama struktūra.

Išvardinkite pagrindinius aspektus, į kuriuos atkreipiamas dėmesys kuriant talentų baseiną organizacijoje?

Talentų baseino įmonėje nėra. Įmonės viduje galima sakyti, kad ir yra. Nes kadangi įmonėje veikia tokia programa, kad dešimčiai darbuotojų įmonė vienu metu įmonė apmoka mokslus, susijusios su šios įmonės veikla.

Kokie yra kriterijai, kaip atsirenkant tokias žmones?

Nėra taip buvę, vyksta daugiau įkalbinimas ir įžvalga gabaus žmogaus, kuris iš tikrųjų tam tikrą, vadovas su savo autoritetu jį padrąsina arba paskatina tą daryti. Kur dar vyksta toks galimas talentų baseinas tai su užsieniu, nes įmonė turi projektų užsieny, jau dabar ir Skandinavijos šalyse ir nėra paslaptis, jog daug lietuvių nori ten išvažiuoti, nes kompanija lietuvių, vadovas lietuvis, alga nebe lietuviška (juokiasi), tai ten vyksta šiokia tokia kova ir jau ten laimi ir talentų baseinas formuojasi labiau per kalbą kompetencijas ir žmones, tada turi ta motyvą mokytis ir kaip jau išsilaiko tam tikrą tėtą, jie papuola į tą rezervą, kas turi galimybę išvažiuoti sekantis, nes įmonė negali ilgam negali išsiųsti vieno darbuotojo, turi juos rotuoti.

Kaip manote, kaip svarbu ugdyti lyderius? Pagal ką atpažįstate lyderius, kaip investuojate?

Galima sakyti, kad lyderius pas mus pačios komandos iškelia, tiesiog pačiuose skyriuose, arba pačiuose grupėse, tiesiog kažkaip natūraliai atsiranda žmonės, kurie imasi tos atsakomybės arba patys žmonės juos išrenka.

Kaip personalo skyrius prisideda prie ugdymo?

Prie ugdymo tai prisideda iš esmės, nes yra tokia talentų programa, ten dažniausiai patenka, „po tuo sparnu“ patenka visi jauni vadovai, nes jeigu kalbėt apie tuos patyrusius vadovus, tai galbūt net ir jie galėtų tuos mokymus vesti, nes jie būna tikrai labai patyrę, atėję iš didelių organizacijų, dirba su dideliais procesais, nelabai yra ten ką mokytis jau. Bet jeigu kalbėt apie vidurinę grandį kada iš paprasto tampa vadovu, tai tau reikia pradėti valdyti žmones, tai jie tikrai gauna tą mokymų pagrindą iš įmonės.

Kaip matuojate darbuotojų našumą? Kokios sistemos naudojamos?

Darbuotoju našumas matuojamas nėra, matuojamas daugiau projektu našumas, aišku projektuose galbūt kažkur eilutėse ir atsispindi kažkurio darbuotojo vienas ar kitoks rodiklis, bet iš esmės kadangi dirbama yra su tokia sakykim pigia darbo jėga tai tikrai niekas nematuoja ten vieno ar kito darbuotojo judesių skaičiaus ir t.t.. Yra gal tiesiog daugiau vertinimas tų žmonių, aš kalbu apie darbininkus, tai vis tiek vyksta taip labiau per tokia individualią prizmę, tiesiog atsakingai ateina į darbą, neatsakingai, patikimas, nepatikimas, nu tiesiog. Personalo skyrius tikrai nesikiša į tai kas vyksta skyriuose. Mes daugiau duodam tik tiek ar tiek žmonių juos atrinkę. O jeigu kalbėt apie vadybą, tai metinis veiklos vertinimas yra vykdomas tik vadovam ir pagal vadovo pasiekimus priklauso likusių skyriaus žmonių motyvacija. Vadinasi, tu turi savo metinius tikslus, tu jų sieki kartu su komanda, tu turi tam tikrus tikslus nuleist, bet kad žmonės kažkaip įsipareigotų tiems rezultatams, taip nėra.

Kaip motyvuojami savo srities ekspertai?

ai va taip ir motyvuojami, kad skyrių vadovai iš esmės yra motyvuojami patys savo tikslo siekti ir daryt tai kas susitarta, o grupių ar skyrių žmonės yra suinteresuoti, kad pavyktų skyriaus vadovui, tavo vadovui, tai tu labai jam padedi ir domiesi kaip jam sekasi, gal net pakontroliuoti kartais ar nepamiršo kažko padaryt (juokiasi).

Kokiais būdais valdote balansą tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacijos veiklos rezultatų?

Žinok mes, ta sritis nėra apčiuopiama mums patiems, nes kažkaip yra toksai pagal nutylėjimą visi supranta, kad yra toksai nepasitenkinimas ir ne visada mes už jį atsakom, dėl to, kad yra oras toks dalykas, kuris tiems žmonėms blogą ta darbą daro. Bet kažkaip ne....

Tyrimu apie pasitenkinimą darbu nevykdote?

Ne, tikrai ne.

Kokias atlygio ir skatinimo sistemas taikote? Kaip dažnai atnaujinate?

Darbininkam skatinimas yra tiktais adekvatus pradirbtam darbo laikui, kiek dirbi tiek ir gauni, tai rezultatas neturi jokios įtakos, nes jų tikslas yra kuo daugiau val. dirbti, jeigu kalbėt apie tą vidurinę grandį, tai ten skatinimas yra ketvirtinis, priklauso labiau nuo projekto sėkmės, projektų sėkmės yra labai daug kriterijų, bet iš esmės, tai yra tokie rodikliai, kaip tau pavyko laikytis plano, kiek tau pavyko išsisukt su numatytu biudžetu, ilgalaikei perspektyvoj dar kažkur ir kokybiniai parametrai to darbo, bet iš esmės toks.... toks labiau projektinis, už kiekvieną atliktą projektą, toks kažkoks paskatinimas įvyksta, bet jei kalbėt apie administracijos pozicijas, tai yra metinis vertinimas ir veiklos ir bonusai yra karta per metus, jie yra procentais suteikiami, reiškiasi tu turi maksimalų 100 proc. ekstra darbų padaryt ir pagal tai kaip tau pavyko, tiek tu tą proc. gauni, kuris numatytas tau.

Kaip manote ar socialinės medijos gali sustiprinti bendradarbiavimą?

Mes tokio įrankio nenaudojam, mes naudojame jį labiau gal pritraukimui jaunų žmonių į taip sakykim pagyvenusią įmonę, tai o ar tie jaunesni toliau ta įsitraukimą turi soc. Medijų pagalba, tai tokiu duomenų neturim, nes pakankamai šviežiai tą visą darom. Aišku yra ta tokia akademija, bet ji vis tiek yra labiau sukurta auginti specialistus.

Į kokius ŽIV veiklos procesus esate integravę technologijas?

Technologijas... tai personalo apskaita būtinai.

Yra kažkokia programa?

Yra programa, tai ten daug nusiima rankinio darbo mums. Taip pat yra dokumentų valdymo sistema ir įmonėje darbuotojai savo visus su darbo santykiais susijusius dokumentus valdo kompiuteriu, bet čia irgi tik administracinės pozicijos, nes darbininkai dirba savo vietoj kaip reikia. Taip pat įmonėje yra tokia įdomi programa, kur tu gali iš savo telefono išsiųsti žinutę su žodžiu atostogos ir tau atgal ateis tavo atostogų likutis. Tai čia yra patogus tiems žmonėms, kurie dirba dažniausiai objektuose ir kadangi yra labai daug skambučių į personalo skyrių paklausti kiek aš turiu atostogų, tai yra sugalvotas toks įrankis, kuris vis labiau po truputį vis labiau įsivažiuoja.

Dirbant ŽIV skyriuje kaip svarbu išmanyti šalies įstatymus, kodėl? Kaip manote, ar ŽIV skyrius privalo ginti darbuotojų teises?

Įstatymus žinoti yra svarbu tikrai labai čia, dėl to, kad kaip ir sakiau įmonė daro įvairių tokių pasikeitimų susijusių ne su pavieniais žmonėmis, bet su grupėmis, su miestais, su darbo jėgos išvežimu, įvežimu, tai ta įstatyminę bazę išmanyti reikia ir tikrai nieks nepadeda šitoj vietoj.

Kokie rodikliai daro įtaką sprendimų priėmimui? Ar visi statistiniai organizacijos duomenys yra svarbūs?

Hm... kokie čia rodikliai?

Kaip pvz. Tekamumas, ar lemia kokius nors sprendimus?

Tekamumas vienareikšmiškai taip, nes jis lėmė sprendimus darbo jėgai įsivežti, ir ne vien kiek tekamumas, kiek mažas susidomėjimas laisvomis darbo vietomis kaip jis vadinasi teoriškai, vakuumas ar kaip ten (juokiasi). Žodžiu per ilgas darbuotojų pakeitimo laikas. Vėl gi yra skaičiuojami sergamumo rodikliai, nes pagal tai įmonė sprendžia dėl tų papildomų naudų, skiepijimų ir kitų dalykų. Įsitraukimas matuojamas nėra, yra gal labiau atlygio valdymas... vyksta, gal daugiau drausmė yra prižiūrima, nes jei mes kalbam apie darbininkus, jie turi tam tikras normas, kiek jie gali kartu per savo karjerą nusižengti, tarkim, tam tikrom taisyklėms. Aš kalbu ir apie darbo saugos kažkokių reikalavimų neįvykdymą, apie išgėrimą darbo vietoj. Bet iš esmės kažkuris pažeidimas būna paskutinis, o kadangi įmonė susiduria su darbuotojų trūkumu, tai ji kartais nuolaidžiauja. Tai pvz. nebūtinai atleidžia iš darbo iškarto, galbūt išleidžia namo tą dieną, bet visada būna lemiamas kartas. Tai tie darbo drausmės atvejai yra fiksuojami. Prevencijos skyrius rūpinasi, kad tokių atvejų mažėtų ir rūpinasi, bet šiaip daugiausiai problemų dabar išsprendė darbuotojai iš užsienio.

Kaip dažnai dalinatės savo įžvalgomis dėl gautų rezultatų?

Su vadovybe ir su kolegomis vyksta įmonėje tokios kokybės dienos. Kokybės diena, kuri vyksta kartą per ketvirtį ir kiekvienas skyrius nuo savęs pristato savo rodiklius. Tai va šitas formatas yra, o jeigu kalbėt su vadovu, tai apie esamą aktualiją su vadovu visada yra dalinimasi, kontaktas yra kasdienis, gyvas, visada vietoj. Gal ne apie duomenis kaip kompanija, bet kažkokių tai minkštuosius duomenis, apie vadovus, apie elgesį, galimas korekcijas, apie patarimus kaip tam vadovui apie tam tikrus dalykus kalbėti, jeigu kažkas atsitinka.

O kaip manai, ŽIV skyriaus įžvalgos koordinuoja organizacijos strategijos kūrimą, keitimą ar taktinius žingsnius?

Aš manau, kad pačiai strategijai ir formavimui turi minimalią įtaką... jeigu kalbėt apie plėtrą, tai kažkokie investiciniai dalykai, personalas yra labiau tik gal tas kuris padeda parinkti tinkamus įrankius tai strategijai įgyvendinti. Bet iš tikrųjų aš manau, kad įtakos labai mažai.

Tai ŽIV skyrius prie strategijos formavimo prileidžiamas nėra?

Nu jis ten būna, tam, kad suvokt apie ką visa tai yra, bet nu tikrai tokie strateginiai sprendimai kaip pirkti ar parduoti verslo dalį, dalyvauti ar nedalyvauti konkurse, tai jei kalbant apie tokius sprendimus, tai personalo tikrai tokiam sprendimui priėmimui nėra, bet kaip vykdytė tai taip.

„R3”

Įvardinkite verslo procesus, kurių išmanymas, yra būtinas kuriant organizacijos pasitikėjimą ŽIV skyriumi.

Verslo procesus... Manau, visų pirma, kad vyrų pasitikėjimas personalo skyriumi, skyriaus darbuotojai turėtų gerai išmanyti patį verslo procesą, kurį plėtoja organizacija. Pasitikėjimą gali kurti ir pardavimų procesai, jeigu kiekvieną mėnesį jie yra vis didesni.. arba pasiekia daugiau skirtingų auditorijų, yra pelnas organizacijai. Bet iš esmės, neesu tikra ar verslo procesas gali kurti pasitikėjimą personalo skyriumi, manau, kad verslo procesą dažniausiai plėtoja kiti techniniai darbuotojai, o personalo skyrius yra atsakingas už jų gerovę organizacijoje, todėl pasitikėjimo seka gali būti ir atvirkštinė... Pvz: darbuotojai yra suinteresuoti didinti tam tikrų paslaugų pardavimą, nes pas mus personalo skyrius rūpinasi jais, jų darbo motyvacija, mikroklimatu, profesiniu tobulėjimu, politika orientuota į šeimą...

ŽIV skyriaus veikloje kieno lūkesčiai - svarbiausi? Kodėl?

Manau, kad svarbiausi darbuotojų lūkesčiai už kuriuos yra atsakingas mūsų skyrius, kadangi patenkinti darbuotojai yra mūsų organizacijos sėkmės pagrindas..

Kaip tenka prisidėti prie organizacijos strategijos kūrimo?

Pas mus viena iš siekiamybių yra tarptautiškumas... siekiame būti žinome ne tik vietinėje rinkoje, bet ir tarptautinėje. Todėl organizuojame įvairius mokymus savo darbuotojams, siunčiame juos į šalis su kuriomis bendradarbiaujame, grįžę iš jų jie bando diegti naujus verslo vystymo, tobulinimo procesus, kas mus vis labiau priartina prie tarptautinės organizacijos statuso. Žinoma, kartas nuo karto kviečiamės lektorius atvykti ir į mūsų įmonę...

Kaip manote, kaip svarbu santykiai su darbuotojais? Kokie privalumai ir trūkumai?

Santykiai su darbuotojais yra labai svarbu. Nes.. kadangi tai padeda kurti organizacijos mikroklimatą, jeigu jis yra geras, darbuotojai bendradarbiauja tarpusavyje, dalinasi patirtimi ir t.t., būna leidžia laisvalaikį kartu ir po darbo, kas taip pat juos suartina... Teigiami tarpusavio santykiai didina motyvaciją, darbuotojai noriai eina į darbą, jų atliekamos funkcijos yra kokybiškos, tam tikrų procesų įgyvendinimui darbuotojai pasiryžę ieškoti inovatyvių metodų, kas leistų galbūt sutaupyti laiko ir finansų sąnaudas, iš ko įmonei vėl gi geriau.. Žinoma, santykiai su darbuotojais svarbūs dar ir dėl to, kad padeda formuoti organizacijos kultūrą, ne tik vidinę, bet ir išorinę. Pagrindiniai trūkumai, tai gal pelno mažėjimas, jei santykiai pernelyg šilti tampa jau...

Kaip reaguoja darbuotojai, kiti skyriai, vykdant pokyčius ŽIV sistemose?

Reakcija.. čia skyrių reakcija priklauso nuo darbuotojų amžiaus, dažniausi jauni darbuotojai į juos žiūri teigiamai pas mus, nes atsiranda galimybė tobulėti ar daryti karjerą, o vyresnio amžiaus darbuotojai sutrinka, nes nauji procesai keičia tradicinę jų darbo dieną, ypač jeigu tai liečia naujų darbo funkcijų įvedimą.

Kaip dažnai tenka valdyti įtampą tarp organizacijos vadovybės ir darbuotojų?

Retai, organizacijoje nėra tokių įtampų protrūkių, kuriuos reikėtų valdyti, o jeigu būtų, manau, kad tiesiog pokalbis su viena ir kita puse padėtų tai išspręsti.

Kokių metodų imatės siekiant sumažinti įtampą tarp pokyčių poreikio ir stabilumo?

Dažnai laimi pokyčių poreikis prieš stabilumą, kylančią įtampą padeda sumažinti finansiniai niuansai, kuomet darbuotojai yra paskatinami pradėję dirbti naujomis technikomis, na, nes tai vienaip ar kitaip jau yra paskaičiuota, kad įmonei atneš finansinę naudą, todėl stabilumą tiesiog apžaidžiame finansine puse.

Ką įvertinate, į ką atsižvelgiate kuriant organizacinę kultūrą?

Kuriant organizacinę kultūrą svarbu atsakyti į esminius klausimus, kas mes esame, kuo mes norime būti ir kaip mus gali matyti kiti, žinoma, ir kokius norime, kad mus matytų. Pagrindas, tai reputacija... kad gera ji būtų.

Kokius pokyčius esate įgyvendinę? Į ką atkreipiate dėmesį inicijuojant pokyčius?

Inicijuodami pokyčius pirmiausiai atsižvelgiame į darbdavio poreikius, jų tenkinimą. Tačiau nesame padarę esminių kažkokių, kuriuos galėčiau pakomentuoti...

Išvardinkite pagrindinius aspektus, į kuriuos atkreipiamas dėmesys kuriant talentų baseiną organizacijoje?

Kuo žmogaus turimos kompetencijos yra mums naudingos dabar ir kuo jos bus naudingos įmonei ateityje.. Manau, tai yra vienintelis aspektas į kurį kreipiame dėmesį. Patirtis tikrai nėra svarbiausias veiksnys, gali būti ir studentas, tačiau jau turintis gerus akademinis pasiekimus, kad ir mokslinėje srityje.

Kaip manote, kaip svarbu ugdyti lyderius? Pagal ką atpažįstate lyderius, kaip investuojate?

Lyderius ugdyti svarbu, tačiau daug svarbiau žinoti ar tai sričiai, kurioje jį ugdome jis yra reikalingas, galbūt mums reikia gero techninio darbuotojo, kuris gali atvesti komandą į sėkmę. Investuojame žinoma į jų paiešką ir jeigu matome potencialą įmonės viduje, investuojame į jo praktinį mokymą.

Ar matuojate darbuotojų našumą? Kaip? Kokios sistemos naudojamos?

Darbuotojų našumas yra matuojamas išsikėlus metinius uždavinius, kurių įgyvendinimas matuojamas vėlgi finansine išraiška.

Kaip motyvuojami savo srities ekspertai?

Tarptautinėmis komandiruotėmis, netradiciniais mokymais, jeigu kalbant apie jo kaip profesionalo pusę, na, o minkštoji dalis, tai yra šeima, kažkokia pramoga su šeimos nariais ir t.t.

Kokiais būdais valdote balansą tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacijos veiklos rezultatų?

Stengiamės įvairiomis priemonėmis didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, kad ir galimybe gerti rytinę kavą organizacijos sąskaita.. Pastebim, kad juk kuo daugiau įvairių priemonių leidžia darbuotojams jaustis darbe saugiais, ar aplinka, kurioje jie yra kuria pasitikėjimą vadovu ir tolimesne savo... galbūt karjeros ateitimi, tuo geresnių rezultatų jie gali pasiekti.

Kokias atlygio ir skatinimo sistemas taikote? Kaip dažnai atnaujinate?

Atlygio sistema susideda iš pastoviosios dalies ir kintamosios, kuri kyla arba krenta atsižvelgiant į metinių užduočių įgyvendinimą.

Kaip manote ar socialiniai tinklai gali sustiprinti bendradarbiavimą?

Socialiniai tinklai didina bendradarbiavimą su vartotoju, mes galime su jais bendrauti tiesiogiai, pasiekti jį daug greičiau, sustiprinti reakcijos laiką vienais ar kitais klausimais. Mes sužinome jų nuomonę greičiau, girdime teigiamus ir neigiamus atsiliepimus, todėl bendradarbiavimas yra tikrai didinamas socialinių tinklų pagalba.

Į kokius ŽIV veiklos procesus esate integravę technologijas?

Grįžtamajam ryšiui iš darbuotojų gauti. Personalo apskaitos vedimas.. Tiek turbūt.

Dirbant ŽIV skyriuje kaip svarbu išmanyti šalies įstatymus, kodėl? Kaip manote, ar ŽIV skyrius privalo ginti darbuotojų teises?

Žinoma, kad mūsų skyriui yra privaloma išmanyti šalies įstatymus, juk dirbame ir su užsieniečiais, jų įdarbinimo procesais... Taip pat visi kiti mums priklausantys procesai: darbuotojų atostogos, darbo sutartys, apmokėjimas, darbo laiko normos ir t.t.

Kokie rodikliai daro įtaką sprendimų priėmimui? Ar visi statistiniai organizacijos duomenys yra svarbūs?

Visi statistiniai duomenys yra svarbūs, juk tai yra sudedamoji organizacijos dalis, kuri leidžia tobulinti tam tikrus procesus... nusistatyti veiklos kryptį, lemia sprendimus.. Nežinau ar galiu kažkuriuos išskirti.

Kaip dažnai dalinatės savo išvalgomis dėl gautų rezultatų su vadovybe ar kitais skyriais?

Dalinamės kiekvieną kartą, kai tų išvalgų yra, kažkokių tyrimų rezultatai, darbuotojų pasitenkinimas darbu pvz., reguliariai tai vyksta.. pagal poreikį.

„R4”

Įvardinkite verslo procesus, kurių išmanymas, yra būtinas kuriant organizacijos pasitikėjimą ŽIV skyriumi.

Reikia žinoti kuo įmonė užsiima. Mano atveju, tai išmanyti teikiamas paslaugas, rinkos segmentą suprasti.

ŽIV skyriaus veikloje kieno lūkesčiai - svarbiausi? Kodėl?

Mano atveju, tai vadovybės ir kliento. Reikia rasti ir užtikrinti tokius darbuotojus, kurie užtikrintų paslaugų kokybę klientui, verslas klostytusi ir neštų finansinį atlygį.

Kiek tenka prisidėti prie organizacijos strategijos kūrimo? Kaip?

Prisidėti tenka kaip? Aš nemanau, kad prisidedu kuriant ją. Esu supažindinta su ja, nurodyti tikslai, mano darbas parinkti įrankius ir priemones sklandesniam įgyvendinimui. Nustatyti darbuotojų poreikį, laiko kaštus, mokymų pobūdį ar panašiai.

Kaip manote, kaip svarbu santykiai su darbuotojais? Kokie privalumai ir trūkumai?

Labai svarbu santykiai... Draugiški, kolegiški santykiai gerina ir darbo kokybę. Tik pas mus galioja taisyklė, kad darbas lieka darbu, šiltesnis pabendravimas nebent neformalioje aplinkoje. O įmonė daro kas ketvirtį kokį tokį neformalų susitikimą, tikslas irgi tas pats – neformalių santykių kūrimas, kad labiau įsitrauktų siekti bendrų įmonės tikslų.

Kaip reaguoja darbuotojai, kiti skyriai, vykdant pokyčius ŽIV sistemose?

Reakcija kokio... Mažai mes pokyčių vykdom... ai bet klausimas visada tas pats, kam to reikia, tai jau prieš vykdymą stengiamės susikurti stiprių argumentų, atsakymų, kad kuo aiškiau visą teigiamą naudą pristatyti. Prieš pradėdant patį pokyčio formavimo procesą klausiamo ne tik vadovo nuomonės, tačiau įvykdome apklausą ir darbuotojams, kokią mini, kad palankiau žiūrėtų ir nuoširdžiai atsakytų. Bet vis tiek tų reakcijų blogų būna daugiau gerų, kažkaip neina prabėgti taip, kad liktų laimingi visi...

Kaip dažnai tenka valdyti įtampą tarp organizacijos vadovybės ir darbuotojų?

Nelabai kaip ją suvaldysi... Įtampa pas mus turbūt dažniausiai yra dėl darbo laiko... grafikų. Vadovams ne visada rūpi tavo asmeninės problemos, o darbuotojui dažnai prioritetas nėra darbas. Tai čia mums tenka suktis, bandyti kažką keisti, kad abi pusės liktų laimingos. Tai tokie dalykai vyrauja ganėtinai reguliariai pas mus.

Kokių metodų imatės siekiant sumažinti įtampą tarp pokyčių poreikio ir stabilumo?

Na stipriausias įrankis čia, manau, kad komunikacija. Nes... Kuo aiškiau nurodai teigiamas ir neigiamas puses, aišku svarbu, kad teigiamų būtų daugiau, tuo mažiau tos įtampos gal jaučiama... Tik pas mus viskas ganėtinai stabilu ir standartais.. Standartizuota. Didžiausias pokytis tik tas, kad seniau orientavomės į kiekį, o dabar kokybę, tai čia gal tos įtampos vis būna.

Ką įvertinate, į ką atsižvelgiate kuriant organizacinę kultūrą?

Vadovų poreikius ir darbuotojų lūkesčius. Bet iš esmės svarbiausia kaip nori matyti vadovybė, tai laviruoji taip, kad jie gautų norimą vaizdą, o darbuotojai nepatirtų kažkokio streso. Bandom kurti įmonės tradicijas, kad ryšys stiprėtų.

Kokius pokyčius esate įgyvendinę? Į ką atkreipiate dėmesį inicijuojant pokyčius?

Kaip įmonė ar kaip skyrius?

Kaip skyrius.

Hmm.. turbūt atsakyti negalėsiu, neįgyvendinom jokie svarbaus pokyčio, kaip skyrius. Ir iniciatyvos tam sakyčiau nerodėm. Kažkokias detales personalo apskaitoj keičiam, bet nežymiai..

Išvardinkite pagrindinius aspektus, į kuriuos atkreipiamas dėmesys kuriant talentų baseiną organizacijoje?

Nu tai kreipiamas dėmesys į darbuotojų vidutinį amžių pagal atskiras pareigybes, dažnai galima numatyti, kam greitai metu reikės vaiko auginimo atostogų ar nedaug liko iki pensijos.. Tai, kai priimame studentus praktikai, labiausiai motyvuotus, turinčius potencialą, pakalbiname apie galimybę užmegzti darbo santykius. Tokio kaip oficialaus rezervo nėra pas mus.

Kaip manote, kaip svarbu ugdyti lyderius? Pagal ką atpažįstate lyderius, kaip investuojate?

Pas mus ne daug tų lyderių. Tačiau stengiamės, kad kiekvienas jaustųsi svarbus ir neprarastų motyvacijos tobulintis įvairiuose seminaruose ar mokymuose... Dažniausiai lyderiai atsiranda savaime, kai jų reikia, per iniciatyvą kažkokią...

Kaip matuojate darbuotojų našumą? Kokios sistemos naudojamos?

Nematuojame. Minėjau, kad dėmesį skiriam labiau klientų aptarnavimo kokybei dabar, tai stebim tai, kaip keičiasi aptarnavimo procesas pagal vykdomus mokymus, duodamas pastabas. Vėliau reikės pažiūrėti ar sėkminga kryptimi mes judam...

Kaip motyvuojami savo srities ekspertai?

Tai turbūt kaip ir visur, finansiniu atlygiu. Yra sąrašas kriterijų, kurie peržiūrimi kiekvieną mėnesį ir pagal tai skiriama kintamoji dalis. Kaip priedas kažkoks...

O karjeros galimybės?

Mūsų veiklos pobūdis neleidžia to suteikti. Nu bent jau į labai tolimą perspektyvą...

Kokiais būdais valdote balansą tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacijos veiklos rezultatu?

Na tikrai bandome būti ir lankstūs, išgirsti darbuotojų norus, problemas, surasti kompromisą kaip kažką išspręsti... sprendimą, kuris užtikrintų sėkmingus veiklos rezultatus. Dažnai matome, kai išgirstas darbuotojas sukuria didesnę pridėtinę vertę, ypač dabar, kai orientuoti į kokybę aptarnavime.

Kokias atlygio ir skatinimo sistemas taikote? Kaip dažnai atnaujinate?

Kaip ir sakiau, tai mėnesinis bonusavimas. Yra kriterijų sąrašas ir pagal taip kaip tau sekėsi esi paskatinimas priedu.. lyg kintamoji dalis, kuri kiekvieną mėnesį gali skirtis. Vadovai skatinami ketvirčiais pagal įmonės apyvartą.

Kaip manote ar socialiniai tinklai gali sustiprinti bendradarbiavimą?

Manychiau, kad iš dalies, gal ir gali... yra savų niuansų, mes labiau orientuoti stiprinti bendravimą neformalioje aplinkoje nei perkeliant kažkokį santykį į socialinius tinklus. Bent jau kol kas..

Į kokius ŽIV veiklos procesus esate integravę technologijas?

Personalo apskaitos vedimą, planuose yra visos dokumentacijos skaitmenizavimas. Bet čia tolina perspektyva dar turbūt.

Dirbant ŽIV skyriuje kaip svarbu išmanyti šalies įstatymus, kodėl? Kaip manote, ar ŽIV skyrius privalo ginti darbuotojų teises?

Sakyčiau taip, yra svarbu išmanyti įstatymus, bent jau darbo teisę tai tikrai, kad atsirinkti kada privalu ginti savo darbuotojų teises, o kada – darbdavio. Kiekvienas ieško kaip išpešti naudą, turėjom situacijų ir pasimokėm, kad skrupulingiau reikia analizuoti situacijas, kur galimi teisiniai ginčai.

Kokie rodikliai daro įtaką sprendimų priėmimui? Ar visi statistiniai organizacijos duomenys yra svarbūs?

Yra pas mus rodikliai, kurie tiriami nuolat, kurie gal nesuteikia tiek tos įtakos sprendimams, bet padeda geriau analizuoti patį kontekstą. Tai turbūt visi svarbūs. Vienas pagrindinių rodiklių mums yra darbuotojų įsipareigojimas.

Kaip dažnai dalinatės savo išvalgomis dėl gautų rezultatų?

Susirinkimų metu arba jei juntamas poreikis iš vadovybės ir dažniau. Šiaip bendravimas dėl visų personalo valdymo klausimų palaikomas nuolatos, būna sprendžia kažką ir prisireikia papildomų duomenų.

O kaip manai, ŽIV skyriaus išvalgos koordinuoja organizacijos strategijos kūrimą, keitimą ar taktinius žingsnius?

Manau, kad tai mūsų skyriaus nuomonė dėl darbuotojų kultūros aptarnavime ir padėjo keisti orientaciją iš kiekybės į kokybę. Nes aptarnaujant klientą nieks jam didelio dėmesio neskyrė, tiesiog greitis ir kiekis...

„R5“

Įvardinkite verslo procesus, kurių išmanymas, yra būtinas kuriant organizacijos pasitikėjimą ŽIV skyriumi.

Verslo procesus ar ne...Na tai iš esmės suprasti, suvokti, kuo įmonė verčiasi tada. Nes nu mes su vadovybe nediskutuojam apie patį verslą... Man atrodo, kad pasitikėjimas kuriamas labiau per mūsų funkcijų vykdymą, t.y. kaip greitai pakeičiam darbuotojus, kiek jie motyvuoti dirbti. Nes nu pasitikėjimas atsiranda tada, kai pateisini kažkokį lūkestį laiku ir be klaidų.

ŽIV skyriaus veikloje kieno lūkesčiai - svarbiausi? Kodėl?

Vadovybės, direktoriaus. Visi nurodymai, kurių turiu laikytis ateina iš ten. O kodėl? Įmonę valdo jie, taisyklės kaip ir jų. Jei nori geresnio atlygio ar darbo sąlygų, tai turi jų nurodymus sekti ir pateisinti visus lūkesčius.

Kiek tenka prisidėti prie organizacijos strategijos kūrimo? Kaip?

Nelabai mes ką prisidedam. Ten veikia labiau kiti skyriai, padaliniai, nedalyvaujame mes susirinkimuose.

O gal kokią nors informaciją teikiate?

Kad ne.. čia nebent kažkas keičiasi įmonėje, tada mums nuleidžiama informacija, kartais pasitaria kaip ją greičiau ir efektyviau paskleisti tarp dirbančiųjų įmonėje.

Kaip manote, kaip svarbu santykiai su darbuotojais? Kokie privalumai ir trūkumai?

Santykiai darbo vietoje yra labai svarbūs. Privalumai tai bendruomeniškumas susikuria, vieni kitiems padeda, pasitikėjimas auga, o trūkumai... čia svarbiausia neperžengti draugiškumo ir oficialumo ribos, nes darbe reikia mokėti ir ne pasakyti ar užduoti kokį sunkesnę darbą be šališkumo jokio. Mūsų gal skyriui lengviau tuos santykius puoselėti, nes mūsų sprendimai nelemia nei darbo užmokesčio nei atleidimo iš darbo tarkim.

Kaip reaguoja darbuotojai, kiti skyriai, vykdant pokyčius ŽIV sistemose?

Įvairiai... Įvairios tos reakcijos. Pas mus net nežinau ar pokyčiai vykdomi, labiau atskiri komponentai keičiami, kurie minimaliai daro įtaką kitiems. Mes ten savo skyriuje kažką labiau pasikoreguojame... Tarkim, nusprendėm, jog prašymus darbuotojai turi rašyti patys, nebeduodam trafareto, kur tik įrašydavo trūkstamus žodžius, tai vis kas ateina dar nustemba ir pasipiktina šiek tiek, bet nelaikau to dideliu pokyčiu ir nematau kažkokios nevaldomos reakcijos tarp žmonių... Tiesiog nepasitenkinimas, bet toks laikinas.

Kaip dažnai tenka valdyti įtampą tarp organizacijos vadovybės ir darbuotojų?

Įtampa turbūt didžiausia dėl atlyginimo skirtumo jaučiama pas mus, bet mes kaip ir nevaldom... Nes tiesiogiai jie vieni su kitais nedirba ir nesusitinka netgi. Tik girdi skundus, kad galėtų mokėti daugiau. Nu bet čia ne mes jau sprendžiam.

Kokių metodų imatės siekiant sumažinti įtampą tarp pokyčių poreikio ir stabilumo?

Manau, visus pokyčius įtakoja atsirandantys kažkokie netikslumai darbe, turiu omeny, kad savaime, kai pradeda kažkas neveikti, galvoji kaip ką keisti.. Kažkokių tai metodų tikrai nėra, situacinis valdymas gal tada labiau būna.

Gal galite pateikti pavyzdį?

hmm... gal pokalbiui einant prisiminsiu, dabar kažkaip nieks neateina, kuo galėčiau pasidalinti.

Ką įvertinate, į ką atsižvelgiate kuriant organizacinę kultūrą?

Tradicijas, mūsų įmonėje yra .. mūsų įmonė tikrai puoselėja jas, įtraukiamos ir šeimos per kai kurias didžiausias metų šventes. Ir, turbūt, pagarbos išlaikymas vienas kitam. Buvo vienu metu tikrai keblų situacijų, nes vadovas buvo jaunesnis už dirbančius, tai išlindo tada mums tos pagarbos skiepijimo poreikis savo kultūroje.

Kokius pokyčius esate įgyvendinę? Į ką atkreipiate dėmesį inicijuojant pokyčius?

Esame pakeitę įmonės struktūrą, pareigybes, tačiau tai inicijavo direktorius, o ne aš ar mano komanda.

Išvardinkite pagrindinius aspektus, į kuriuos atkreipiamas dėmesys kuriant talentų baseiną organizacijoje?

Čia darbuotojų rezervą turi omeny? Į vadovų lūkesčius, mums pasako, nurodo kokio žmogaus reikia ar reikės greitu metu ir bandai ieškoti. Pas mus ganėtinai didelė kaita tarp nevadovaujančias pareigas užimančių žmonių, tai pastoviai kažko ieškome, viduje įmonės kažko sukurti, kur žmonės su potencialu būtų sudėtinga..

Kaip manote, kaip svarbu ugdyti lyderius? Pagal ką atpažįstate lyderius, kaip investuojate?

Ugdyti lyderius svarbu, kad jie neprarastų to užsidegimo, entuziazmo, nes jis tikrai daro įtaką kitiems darbuotojams. Investuojame kaip į juos.. Pasiūlome karjeros galimybę, suteikti mokymus, finansinį skatinimą.

Kaip matuojate darbuotojų našumą? Kokios sistemos naudojamos?

Nematuojame.. Tai ir sistemų nėra.

Kaip motyvuojami savo srities ekspertai?

Kaip ir su lyderiais, siūlom augti. Šiaip dar toleruojama pas mus suteikti lankstesnis darbo sąlygas tiems, kurie savo darbą atlieka laiku ir kokybiškai.

Gal galite pvz. pateikti?

Ateiti į darbą 15 min vėliau ar jei įmanoma dirbti vieną popietę iš namų, ir pan. Nes nu mes žinom, kaip įmonė, kad jis savo pareigas ir funkcijas atlieka punktualiai vis tiek. Bet čia nėra apstu tokių (juokiasi).

Kokiais būdais valdote balansą tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacijos veiklos rezultatų?

Aš nežinau ar mes jį valdome iš vis. Kaita nemaža, to didelio pasitenkinimo nėra, kalbu apie paprasčiausius darbuotojus, bet nemanau, kad mūsų įmonėje tai įtakoja stipriai veiklos rezultatus. Nes jie yra geri.

Kokias atlygio ir skatinimo sistemas taikote? Kaip dažnai atnaujinate?

Peržiūrimos jos į metus kartą vien dėl įstatyminės bazės kažkokių pokyčių, tačiau pats principas keičiamas tikrai rečiau. Atlygio sistema pagal užimamas pareigas mus, t.y. tik pastovioji dalis, skatinimą gali gauti įvykdžius metinius uždavinius, tačiau tai negalioja nekvalifikuotiems darbuotojams. Jie skatinami tik kuriant neformalų bendravimą su jais.

Kaip manote ar socialiniai tinklai gali sustiprinti bendradarbiavimą?

Gal kitur ir gali, pas mus tai ne. Ar turi omeny partnerystę su kitomis įmonėmis? Mes čia žiūrim konservatyviai, bandom išlaikyti tradiciją bendrauti akis į akį. Savo įmonėje...

Į kokius ŽIV veiklos procesus esate integravę technologijas?

Apskaitos programa yra, ta prasme personalo... darbuotojų paieška irgi žinoma vyksta technologijų pagalba.

Dirbant ŽIV skyriuje kaip svarbu išmanyti šalies įstatymus, kodėl? Kaip manote, ar ŽIV skyrius privalo ginti darbuotojų teises?

Čia neatsiejama darbo dalis, nes pradėkim nuo to, kad mes ir darbo sutartis ruošiam... Reikia pakontroliuoti, kad darbo grafikai neviršytų limitų, kad visi įdarbinimo procesai vyktų sklandžiai.. ar privalo ginti darbuotojų teises? Norisi sakyti, kad teises jie labai puikiai patys išmano (šypsosi). Labiau tenka iš darbdavio pusės žiūrėti turbūt.

Ar yra buvę teisinių procesų?

Kol kas pavyksta išvengti.

Kokie rodikliai daro įtaką sprendimų priėmimui? Ar visi statistiniai organizacijos duomenys yra svarbūs?

Mūsų darbui turi omeny? Visi jie tikrai nėra svarbūs, mes dabar labiau žiūrim darbuotojų kaitą, norisi išlaikyti darbuotojus, bandysim dirbt prie to... kaip patenkinti daugiau darbuotojų poreikius, kad juos išlaikyti.

Kaip dažnai dalinatės savo išvalgomis dėl gautų rezultatų?

Mažai, turbūt pagrindas yra metinis posėdis, kai kiekvienas skyrius atsikaito už metinį įdirbį.

O kaip manai, ŽIV skyriaus išvalgos koordinuoja organizacijos strategijos kūrimą, keitimą ar taktinius žingsnius?

Manau, kad ne. Mes tik prižiūrim patį personalą, darbo santykių procedūras. Žmonių įdarbinimo klausimai tikrai neįtakoja strategijos.

„R6“

Kokių verslo sričių išmanymas yra būtinas ŽIV skyriui?

Verslo sričių... Žiūrint paprasčiau jiems reikia suvokti kaip įmonė dirba tiesiog. Kažkokių specifinių žinių nereikia, tik tiek, kad suvoktų atskirų skyrių funkcijas, pareigybes, žinotų kokių gebėjimų žmonių tam tikroms pozicijoms reikia.

Kaip manote, Jūsų ŽIV skyrius šias žinias turi?

Manau, kad taip, turi... bent kol procesai vyksta sklandžiai ir patiems nereikia ieškoti kompetentingų darbuotojų, negaliu priekaištauti jų suvokimu apie įmonės veiklą.

Kaip manote, ŽIV skyrius daro įtaką investuotojų lūkesčių pateisinimui? Kokią, kaip?

Kaip čia pasakius... Turbūt, kad daro, personalo sistemos veikia tvarkingai, problemų tame nematau. Ta prasme, čia personalo skyrius įtaką daro pateisindamas investuotojų lūkestį iš jų profesinės pusės, kad personalo valdymo procesai vyktų sklandžiai. Ai ir, kad, ir būtų užtikrinta atsakingo darbdavio reputacija.. jie dirba su tuo.

Koks ŽIV skyriaus indėlis formuojant organizacijos strategiją?

Formuojant organizacijos strategiją... Tiesiogiai tame personalo skyrius nedalyvauja tikrai, bet sprendžiant strateginius gal kažkuriuos klausimus visada atsižvelgiama į jų teikiamas ataskaitas ar pasiūlymus. Tarkim, plečiant įmonės veiklą buvo svarstomas klausimas dėl darbuotojų, kurie galėtų eiti į naują darbo vietą aukštesnėse pozicijose, tai čia jau jų skyrius prisidėjo, surado atitinkamus mokymus, prižiūrėjo tą kvalifikacijos kėlimo ciklą, komunikavo.

Kaip manote, ar ŽIV skyrius veikia laikantis pasitikėjimo ir nuolankumo pusiausvyros, atsižvelgiant į santykius su kitais padaliniais, darbuotojais?

Kaip ir sakiau, nusiskundimų nėra. Pas mus darbuotojai žino struktūrą ir kada kur kreiptis, tai tarkim iki manęs nėra atėjęs joks darbuotojas skųstis personalo darbu. Manau, kad balansas išlaikomas... Yra pas mus kas padraugauja ir po darbo valandų, netgi šeimomis, bet kiek man žinoma, tai darbo kokybės neįtakoja arba įtakoja taip nežymiai, jog nepastebim mes to.

Ar pasitikite ŽIV skyriumi? (tikite jų idėjomis, priimate pasiūlymus pokyčiams..)

Kažkokių idėjų dėl didelių pokyčių jie nelabai teikia, nežinau... Dažniau tai pasiūlymai dėl kompetencijų ugdymo, komandiruočių kažkokių ar renginukų... O pasitikėjimas, tai yra, turi būt.. jei nori sėkmingos veiklos ir gerų rezultatų. Aš visais turbūt visais skyriais pasitikiu, na ta prasme, leidžiu vykdyti jiems jų funkcijas jų nuožiūra, turiu nuomonę, kad kiekvienas turi daryt savo darbą. O į šito skyriaus darbą dėl kažkokių pažeidimų kištis tikrai nereikia.

Kaip efektyviai ŽIV skyrius valdo įtampą, kylančią tarp organizacijos ir darbuotojų?

Kokia įtampa turi omeny? *Atlygis, lankstumas ar pan.?* turim mes ir studentų darbuotojų tarpe, tai ganėtinai lanksčiai žiūrim tikrai, apskritai mūsų darbuotojai draugiški, kiek žinau, būna vienas kitą papildo, jei kam reikia išbėgti. Dėl atlygio irgi nėra daug bėdų, galimybės yra suteikiamos ir priedus gauti. *Manote, kad įtampos tiesiog nėra?* Na, galbūt tyliai kažkas papurkštauja, bet įmonės mastu, tai neįaučiama.

Kaip efektyviai ŽIV skyrius valdo įtampą tarp pokyčių poreikio (lankstumo, prisitaikymo) ir stabilumo (standartizacijos)?

Pas mus tų didelių pokyčių nebūna. Tvarka nusistovėjusi... Viskas vyksta stabiliai sakyčiau...

Kaip vertinate ŽIV darbo kokybę kuriant organizacinę kultūrą?

Gerai, manau. Įvedė jie tokią tradiciją, kad kasdien į darbinį el. pašta gaunam žinutę su žmonėmis, kas švenčia gimtadienį ar vardadienį, ar ten tarkim susituokė, vaikas gimė... Tai eini gerti kavos ar pietauti, pasveikini, užkalbini, sukuriamas toks... toks neformalus bendravimas, kuris pastebėjau, ypač naujiems ar žemesnes pareigas užimantiems darbuotojams labai svarbus yra. Kultūrą jie bando kurti tokią, va kaip anksčiau klausei, be įtampos...

Kaip dažnai ŽIV skyrius inicijuoja pokyčius? Kokius? Ar numato veiklos žingsnius, galimą riziką?

Pokyčių įmonės mastu jie nedaro. Viskas labiau sukasi ten aplink jų skyriaus funkcijas, jie tik paklausia nuomonės ar pritarsim, ar ne, apskritai ką manom.. O kas liečia riziką, tai taip. Čia seniau buvo viskas, jau keletą metų atgal, tas laikas čia greitai eina, bet gerai pamenu, nes mes apie tai nesusimastėm, nu bet kaip pvz. pradėjom bendradarbiauti su užsieniu, iš karto puolė tikrinti kalbos žinias, nes prieš tai mums svarbaus bendravimo su užsieniu nebuvo, tai va ir inicijavo pokytį, kad atsirado ir kalbų mokymai, turiu omeny verslo kalbos užsienio kalba mokymas, lygio nustatymas.

Ar ŽIV skyrius užtikrina talentų baseiną, atitinkantį organizacijos poreikius?

Taip, vykdo jie ketvirtinius pokalbius su kitų skyrių vadovais dėl potencialių darbuotojų, kuriuos gal reikėtų nusiųsti į mokymus... Visada teikiamas prioritetas augintis darbuotojus įmonės viduje, tai jie tuo ir užsiima, kad reikalui esant įmonėje nebūtų streso kažkam susirgus ar išėjus iš darbo.

Kaip ŽIV skyrius prisideda prie lyderių ugdymo?

Užtikrina nuoseklią mokymosi sistemą jiems, pagalbą, tam tikrą rūpestį net, prižiūri ten juos. Pas mus apskritai tas personalo skyrius, kur viską mato ir viską girdi.

Kaip ŽIV skyrius siekia geresnių organizacijos veiklos rezultatų? Kokios sistemos naudojamos?

Prižiūri jie atlygio sistemas, pamotyvuoja darbuotojus. Kaip pvz. paskutinį mėnesio penktadienį yra diena, kai įmonė vaišina bandėlėm visokiom, saldainiais ar šiaip kažkuo, kad kava būtų skanesnė. Kai darbuotojai dirba geroj atmosferoj, savo gerą nuotaiką perduoda ir klientams, pakalbina kažką daugiau įsigyti. Na žinai, kaip entuziazmas yra visada sekasi geriau. Ir mums vis primena, kad darbuotojus savo reik pagirt, prisimint vardus, kad siektų įmonės tikslų su didesniu entuziazmu.

Kokios galimybės suteikiamos savo srities ekspertams būti paaukštintiems?

Turbūt visos, kas nori augti ir eina tą ekstrą mylią... Nors nepaneigsiu yra ir lubos, tačiau pas mus visi užaugę per keletą metų nuo mažesnių pareigų.

Kaip vertinate ŽIV skyriaus darbą užtikrinant balansą tarp darbuotojų pasitenkinimą darbu ir veiklos rezultatus?

Stengiasi labai ir daro tai sėkmingai, manau.

Kaip manote, ar atlygio sistema, yra teisinga abiejų pusių (darbuotojų ir organizacijos) atžvilgiu?

Ji yra teisinga tiems, kurie dirba nežiūrėdami į laikrodį. Ką noriu pasakyti... kad atlygio sistema yra sudaryta iš pastovios algos ir priedų. Darbas ir įdirbis pas mus tikrai yra vertinamas...

Kaip manote, ar ŽIV skyriui yra būtinas socialinių tinklų naudojimas stiprinant bendradarbiavimą organizacijoje?

Nėra būtinas, labiau vertinu tiesioginį bendradarbiavimą, tada lieka... tada viskas aiškiau.

Kaip vertinate technologijų integraciją ŽIV skyriaus veiklos procesuose?

Kaip čia atsakyt.. Kaip ir kiti skyriai jie dirba. Yra personalo apskaitos programa, tai veda jie ją...

Kaip sutartys, prašymai? ar pasirašomi el. būdu? Ne, prašymai rašomi be atspausdinto šablono kiekvieno individualiai, o sutartys ir asmens bylos taip pat spausdinamos, elektroninių nėra, ne.

ŽIV skyrius užtikrina ŽIV politiką, atitinkančią šalies įstatymus? Kaip manote, ŽIV skyrius atkreipia dėmesį į darbuotojų ir vadovų elgesį?

Taip, seka jie įstatyminę bazę, darbo kodekso pasikeitimus, pas mus nėra kažkokio jokio juristo, bet personalo skyrius šauniai susitvarko. Ką vertinu, kad yra laikomasi terminų, ten tarkim sutartis reikėjo pakeisti, tai viskas organizuotai ir tvarkingai, laiku. Dėl elgesio, tai manau, kad jie mus stebi, mes irgi juos stebim (juokiasi).

Kaip vertinate ŽIV įdirbį renkant organizacijos rodiklius? Ar rezultatai daro poveikį sprendimų priėmimui?

Rodiklius... Daro jie tokias ataskaitas, kur būna analizė apie darbuotojų skaičiaus pasikeitimą, darbo užmokesčio pokyčius, mokymų skaičių ir pan. Daro dar apklausas apie pasitikėjimą, savijautą darbe. Poveikį daro sprendimams, ypač kai apsprendžiami įmonės metiniai veiklos rezultatų rodikliai, gali daugiau interpretuoti net gi, kas dėl ko ir kaip.

Kaip vertinate ŽIV skyriaus gebėjimą interpretuoti įvairius analitinius rodiklius vertinant organizacijos esamą padėtį ar sprendžiant organizacijos problemas?

Hm... reikia prisiminti kokią situaciją... nu tarkim, buvo vieni metai, kai dirbo daug studentų, ten jie vis keitėsi, tai personalas priėmė savarankiškai sprendimą, kad reikia priimti tik paskutiniųjų kursų studentus, na dėl sėslumo ir atsakomybės... Veiklos rezultatai pagėrėjo, tai supratimą kaip spręsti jų galioje esančias problemas, jie kažkokį turi.

„R7”

Kokių verslo sričių išmanymas yra būtinas ŽIV skyriui?

Jei kalbant apie vidinę aplinką, tai mūsų verslo veiklos srities išmanymas. Teikiam paslaugas, jie turi išmanyti į kokią rinkos segmentą mes orientuoti, kas galutinis klientas, kad padėtų darbuotojams nurodyti žingsnius link tikslo siekimo. O jei apie išorinę, tai kažkiek turi stebėt pokyčius vykstančius apskritai, kaip veikia konkurentai, gal mums trūksta kokių įrankių. *Kaip manote, Jūsų ŽIV skyrius šias žinias turi?* Turi, susirinkimų metu išsako savo pastebėjimus, kartais ir nustebina, nes būni kažkokią informaciją praklausęs.

Kaip manote, ŽIV skyrius daro įtaką investuotojų lūkesčių pateisinimui? Kokią, kaip?

Tiesioginės įtakos turbūt nėra. Nes lūkestis, tai žinoma finansinis. Bet jie prisideda prie to lūkesčio pateisinimo, kurdami stiprią, kompetentingą komandą, tai tikrai.

Koks ŽIV skyriaus indėlis formuojant organizacijos strategiją?

Kai kuriama nauja strategija, mes analizuojam ir vertinam buvusią ir esamą situaciją. Tai ŽIV skyrius yra išipareigojęs pateikti informaciją iš savo pusės.

Kaip manote, ar ŽIV skyrius veikia laikantis pasitikėjimo ir nuolankumo pusiausvyros, atsižvelgiant į santykius su kitais padaliniais, darbuotojais?

Nežinau. Šiaip ŽIV skyrius pas mus sutaria su visais, dažnai ieško kompromisų, turbūt tai ir sukuria pasitikėjimą jais, kad dirbdami siekia balanso.

Ar pasitikite ŽIV skyriumi? (tikite jų idėjomis, priimate pasiūlymus pokyčiams..)

Taip pasitikiu. Idėjas jų dažniausiai ir įgyvendinam, kas liečia įmonės kultūros ar tai politikos kūrimą, keitimą...

Kaip efektyviai ŽIV skyrius valdo įtampą, kylančią tarp organizacijos ir darbuotojų?

Jau minėjau, ieško kompromiso. Jie lankstūs, man patinka, kad derantis kalba argumentuotai. Nežinau ar ta įtampa pas mus yra... *Dėl darbo sąlygų visi patenkinti?* Mes užtikrinam socialines garantijas, nemokam vokeliuose, padedam šeimos nelaimių metu, normalus darbdavys esam, o juk visada atsiras tų, kuriems atrodo, kad neapsimoka dirbti..

Kaip efektyviai ŽIV skyrius valdo įtampą tarp pokyčių poreikio (lankstumo, prisitaikymo) ir stabilumo (standartizacijos)?

Būna jie pataria atsinaujinti, bet gal tuos pokyčius labiau valdo marketingas. *O jei kalbant apie pokyčius, kurie susiję su žmonėmis?* Nu tai jie atsakingi už informavimą, t.y. nuo pačio pateikimo iki nuomonių suvaldymo. Čia jų darbo esmė pasakyti visiems suprantama kalba ir užtikrintai, jei pokytis reikalauja mokymų, tai suorganizuoti ir juos.

Kaip vertinate ŽIV darbo kokybę kuriant organizacinę kultūrą?

Gerai, čia labiausiai išskirčiau tai, kad jie siekia vienos darnios komandos, todėl yra pas mus ir sistema sugalvota, kur užtikrinama naujo darbuotojo adaptacija. Kad žmonės jaustųsi patogiai darbe, įkurėm ir virtuvėlę, laisvalaikio zoną. Ai jie dar skatina tas visas visuomenines akcijas, kaip darom, pyragų diena.

Kaip dažnai ŽIV skyrius inicijuoja pokyčius? Kokius? Ar numato veiklos žingsnius, galimą riziką?

Kas liečia tą žmonių valdymą ar įmonės klimatą, tai tikrai susirinkimų metų išsako idėjas ar kažkokias naujoves pamatytas pas konkurentus ar keliaujant užsieny. Riziką dažnai mėgsta praleisti, labiau apibrėžia privalumus (juokiasi). Bet va minėti mano dalykai, adaptacija, laisvalaikio zona, tai jų idėja. *Kaip dažnai išgirstate naujas idėjas?* Na turbūt į mėnesį kartą tai tikrai.

Ar ŽIV skyrius užtikrina talentų baseiną, atitinkantį organizacijos poreikius?

Parduodant paslaugas svarbu itin svarbu geri darbuotojai ar ne.. Jie juos randa, ugdo, priekaištų nėra. Jie puikiai žino, ko mums reikia ir užtikrina tai.

Kaip ŽIV skyrius prisideda prie lyderių ugdymo?

Dažniausiai komandose tie lyderiai atsiranda savaime, vieni dėl įgūdžių, kiti dėl charizmos. personalo skyrius veikia kaip slaptas agentas (juokiasi) pamatyti juos, bendradarbiauja su vadovais, skiria daugiau dėmesio jų kvalifikacijos kėlimui, jei atsiranda kokia pozicija aukštesnė laisva, tai prieš ieškant žmogaus iš išorės, siūlo jiems.

Kaip ŽIV skyrius siekia geresnių organizacijos veiklos rezultatų? Kokios sistemos naudojamos?

Prisideda tai tikrai teisingo žmogiškojo kapitalo užtikrinimu. Kokios sistemos naudojamos klausei... Tai yra pas mus motyvavimo sistema, kad labiau darbuotojas įsipareigotų siekti organizacijos tikslo. Atlygio sistema turbūt irgi tinka, nes ten yra tokios kopetelės pagal pareigybes. Turim mes ta slaptą pirkėją dar, tai jei darbuotojas gauna 100 proc. – gauna dovanų čekį. *Tai buvo ŽIV skyriaus idėja?* Iš dalies.

Kokios galimybės suteikiamos savo srities ekspertams būti paaukštintiems?

Kol yra kur augti, tai visos. Pas mus daugiau mažiau ir yra visi pradėję nuo žemiausių pareigų. Žinoma, jei įmonė plėstųsi, būtų sudaryta daugiau galimybių, dabar yra ribotas darbo vietų skaičius. Bet visi mes žmonės, kuo daugiau turi, tuo labiau norisi, tai būna, kad vadovas padirbęs suvokia savo potencialą augti ir išeina, užleisdamas vietą kitam. *Ar didelis tekamumas jūsų įmonėje?* Nelabai, manau jis yra normalus.

Kaip vertinate ŽIV skyriaus darbą užtikrinant balansą tarp darbuotojų pasitenkinimą darbu ir veiklos rezultatus?

Žinoma, gerai. Bando visais būdais didinti darbuotojų pasitenkinimą, pradedant kavos pertraukėlėm, baigiant kažkokiais vakarėliais. Besiskundžiančių pas mus nėra daug, kiek man žinoma, o veiklos rezultatai – nėra blogi, tai tas balansas yra.

Kaip manote, ar atlygio sistema, yra teisinga abiejų pusių (darbuotojų ir organizacijos) atžvilgiu? Atlygio sistema, manau, kad taip. Kaip ir sakiau ji diegiama pagal pareigybes, vertinant atsakomybės lygį, įdirbį žmogaus.

Kaip manote, ar ŽIV skyriui yra būtinas socialinių tinklų naudojimas stiprinant bendradarbiavimą organizacijoje?

Pačioje organizacijoje? Viduje socialiniai tinklai naudojami be personalo skyriaus įsikišimo kiek žinau, turiu omeny, atskiros komandos susikūrę savo kažkokias grupes facebooke. Bet didinant komunikacijos efektyvumą, jie bendrauja daug elektroniniu būdu. *Gal galite pateikti pavyzdį?* Na tarkim dėl slapto pirkėjo, išsiunčiamas pasveikinimas... ar rengiama šventė įmonės mastu, tai pakvietimus siunčia elektroniniu būdu, kur yra galimybė patvirtinti savo dalyvavimą ar nedalyvavimą.

Kaip vertinate technologijų integraciją ŽIV skyriaus veiklos procesuose?

Galvoju, kur technologijos nėra integruotos... Nes personalo apskaita kompiuterizuota, dokumentų valdymas taip pat. Jei jie daro kokį tyrimą, tai irgi jau seniai nebenešioja popierinių variantų, o siunčia elektroniniu paštu.

ŽIV skyrius užtikrina ŽIV politiką, atitinkančią šalies įstatymus? Kaip manote, ŽIV skyrius atkreipia dėmesį į darbuotojų ir vadovų elgesį?

Pas mus įmonėje tikrai griežtai laikomasi darbo kodekso. Ar atkreipia dėmesį, tai manau, kad atkreipia, tik tų situacijų teisinių nelabai yra buvę, visi elgiasi turbūt pagal darbo santykių etiką ar kaip čia išsireikšti reikėtų.

Kaip vertinate ŽIV įdirbį renkant organizacijos rodiklius? Ar rezultatai daro poveikį sprendimų priėmimui?

Poveikį jie daro ir įdirbis didelis, sugalvoja vis ką naujo iširti. Kaip pvz. pateikia rezultatus pagal darbuotojų amžių ir pardavimų kiekį, kaip faktas, tikrai įdomus. Pas mus visi rodikliai lemia kažkokius sprendimus, nes niekas nedaroma tiesiog šiaip sau

Kaip vertinate ŽIV skyriaus gebėjimą interpretuoti įvairius analitinius rodiklius vertinant organizacijos esamą padėtį ar sprendžiant organizacijos problemas?

Sunku vertinti tą gebėjimą, nesprendžia jie problemų. Bent jau tada tos problemos nebūna gilios labai. Jie suvokia savo darbą, kas liečia žmonių klausimus, jų išvalgos yra konkrečios ir aiškios.

„R8”

Kokių verslo sričių išmanymas yra būtinas ŽIV skyriui?

Privaloma tai turbūt išmanyti mūsų vystomą verslo sritį... tai automatiškai suvokti kaip mes parduodame, kam parduodame. Išmanymas verslo remiasi į tai, kad jie žinotų kokių darbuotojų, vadovų mums reikia.

Kaip manote, ŽIV skyrius daro įtaką investuotojų lūkesčių pateisinimui? Kokią, kaip?

Įtaką kažkiek daro, labiausiai turbūt formuojant konkurencingą komandą. Žinoma, taip pat lūkestis yra ir, kad skyrius dirbtų taip, kad nesudarytų neigiamo poveikio įmonei. Čia ta prasme pats įdarbinimas ir teisingos dokumentacijos užtikrinimas.

Koks ŽIV skyriaus indėlis formuojant organizacijos strategiją?

Na... formuojant jų skyrius neprisideda, prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo sakyčiau labiau, jų darbas užtikrinti iš savo pusės visus teisingus procesus, vykdyti užduotis, kad viskas klostytųsi gera linkme.

Kaip manote, ar ŽIV skyrius veikia laikantis pasitikėjimo ir nuolankumo pusiausvyros, atsižvelgiant į santykius su kitais padaliniais, darbuotojais?

Manau, kad taip. Kol žmonės dėl kylančių klausimų kreipiasi pas juos ir gauna visus atsakymus, manau, pusiausvyra yra išlaikoma. Nusiskundimų negirdėjau nei iš darbuotojų, nei kitų vadovų.

Ar pasitikite ŽIV skyriumi? (tikite jų idėjomis, priimate pasiūlymus pokyčiams..)

Pasitikiu tiek, kiek jie vykdo savo darbą. Duodi užduotį surengti ar suorganizuoti kažką, tai būna ateina, atsiklausia ar idėja gera. Pokyčių kaip ir neinicijuoja, bent jau neprisimenu nieko ką galėčiau įvardinti, ką jie padarė tokio wow.

Kaip efektyviai ŽIV skyrius valdo įtampą, kylančią tarp organizacijos ir darbuotojų?

Įtampą... Čia labiau gal tiesioginiai skyrių darbuotojai dirba, žmonių išteklių skyrius labiau dirba su kitais vadovais nei tiesiogiai su darbuotojais, turiu omeny žemiausią grandį. Gal kitose įmonėse kitaip, bet pas mus nori atostogų, netinka atlygis ar dar kažkas, pradžioje kreipiesi į savo tiesioginį vadovą... Pas mus struktūra tokia, gal reikėtų keisti.

Kaip efektyviai ŽIV skyrius valdo įtampą tarp pokyčių poreikio (lankstumo, prisitaikymo) ir stabilumo (standartizacijos)?

Nevaldo. Čia spėju. Jei žiūrint į jų funkcijas, tai yra standartai nusistovėję ir kažko daugiau jie nekoreguoja. *O jei kalbant apie pokyčius, kurie susiję su žmonėmis?* Jų darbas atlikti įdarbinimo funkcijas pagal tai ko jų paprašo, o būdai kiek žinau yra taikomi atrankos tokie patys kol aš dirbu.

Kaip vertinate ŽIV darbo kokybę kuriant organizacinę kultūrą?

Gera. Kadangi daug moterų pas mus dirba, tai vis stengiasi mažinti įtampą, organizuoja tokius team buildingus.. Pati kultūra pas bus vyrauja oficiali, draugiškesnis ryšys priimtinas nebent už įmonės ribų, o darbe apie darbą tik.

Kaip dažnai ŽIV skyrius inicijuoja pokyčius? Kokius? Ar numato veiklos žingsnius, galimą riziką?

Galimų rizikų jie tikrai nenumato. O ir pokyčių savo veikloje nevykdo, visos jų sistemos veikia, o kol veikia, niekas papildomai nedirba prie kažkokio pokyčio.

Kaip dažnai išgirstate naujas idėjas?

Tik tiek, kiek nuleidžiame užduotį, tada jie pateikia keletą idėjų. Tarkim, kalėdinis įmonės vakarėlis, duodam laiko, tada jie paruošia kelis pasiūlymus, tas idėjas ir pasitarimo būdu nusprendžiam kas yra palankiausia.

Ar ŽIV skyrius užtikrina talentų baseiną, atitinkantį organizacijos poreikius?

Manychiau. Žiūrint iš tos pusės, kaip greitai surandamas naujas žmogus į atsilaisvinusią darbo vietą. *O įmonės viduje?* Žmonių su potencialu visuomet yra, bet čia labiau vėl kitų skyrių ar komandų vadovų išvalgos, tų kurie arčiau tų žmonių, aš taip manau.

Kaip ŽIV skyrius prisideda prie lyderių ugdymo?

Kvalifikacijos kėlimu, suranda ir suorganizuoja reikiamus mokymus jiems.

Kaip ŽIV skyrius siekia geresnių organizacijos veiklos rezultatų? Kokios sistemos naudojamos?

Sistemos? Čia kitur gal kitaip, bet pas mus labiau vėl čia veikia skyrių vadovai, metų pradžioje jie pagal apyvartą nusimato lėšas, kurias gali išleisti darbuotojų motyvavimo sistemai, kad padidinti veiklos rezultatus, produktyvumą.

Kokios galimybės suteikiamos savo srities ekspertams būti paaukštintiems?

Jei yra laisva darbo vieta aukštesnėje pozicijoje, visuomet atsižvelgiame į esamus darbuotojus, kurie turi potencialą užimti atsilaisvinusią vietą, tada va personalas sukuria planą kompetencijoms naujoms įgyti, kvalifikacijai pakelti.

Ar didelis tekamumas jūsų įmonėje?

Administracinėse pozicijose labai mažas, tačiau žiūrint į žemiausią grandį – didelis. Ten keičiasi žmonės tikrai sparčiai...

Kaip vertinate ŽIV skyriaus darbą užtikrinant balansą tarp darbuotojų pasitenkinimą darbu ir veiklos rezultatus?

Na čia leisk pagalvoti.. Balansą tarp darbuotojų pasitenkinimo ir veiklos rezultatų... Nu žinok, nežinau kaip vertinti, peršasi mintis, jog turėtų ištirti pradžioje koks apskritai tas pasitenkinimo lygis yra.. Nes žiūrint taip aš to balanso matyti negaliu. Visada būna blogiau ar geriau nusiteikusių žmonių, o ir veiklos rezultatai – kinta. *Jūsų ŽIV skyrius nevykdo tyrimų įmonės viduje?* Nevykdo, bet turbūt reiks duoti pasiūlymą pradėti.

Kaip manote, ar atlygio sistema, yra teisinga abiejų pusių (darbuotojų ir organizacijos) atžvilgiu?

Iš darbuotojo pusės žiūrint, tai ji niekad turbūt nebus teisinga. Manau, kad mūsų įmonė daro viską, kiek leidžia lubos. Yra pastovioji dalis ir ta kintamoji, kurią skirsto tavo tiesioginis vadovas. Plius yra nefinansinis atlygis... *Koks?* pagrindinės šventės kartu minimos, vasarą plaukiame su baidarėmis ir pan.

Kaip manote, ar ŽIV skyriui yra būtinas socialinių tinklų naudojimas stiprinant bendradarbiavimą organizacijoje?

Jei apskritai, tai šiandieniniame pasaulyje be jų, kaip ir niekur. Pas mus yra privati grupė sukurta facebooke stiprinti, gal net greitinti, komunikaciją. *Ją įkūrė ŽIV skyrius?* Taip. Yra ir įmonės puslapis, bet ten jau personalas nesikiša.

Kaip vertinate technologijų integraciją ŽIV skyriaus veiklos procesuose?

Maža ji, tikrai maža. Žinau, kad kitur sutartys ar atostogų prašymai jau pasirašomi elektroniniu būdu, tai pas mus to tikrai nėra. Vyksta senu principu, atėjai, paklausei, jei kaip ir leido, pildai prašymą, gauni parašą ir keliauji į personalo skyrių. *O ar norėtumėte pokyčių iš ŽIV dėl technologijų integracijos didinimo?* Reikėtų pasitarti, nes pradžioje reikėtų investicijų, kažkokių programų, mokymų... bet aš už tokius pokyčius.

ŽIV skyrius užtikrina ŽIV politiką, atitinkančią šalies įstatymus? Kaip manote, ŽIV skyrius atkreipia dėmesį į darbuotojų ir vadovų elgesį?

Pagrindas, ką jie turi žinoti, tai darbo kodeksas, čia turi būti tobulos žinios, nes kaip žinia, visi savo teises visuomet žino, o pareigų tai kažkaip ne. Tai jei klausai ar užtikrina, tai užtikrina. Neturim kažkokių problemų dėl darbo santykių ar nusiskundimų, kad kažkas neteisėta.

Kaip vertinate ŽIV įdirbį renkant organizacijos rodiklius? Ar rezultatai daro poveikį sprendimų priėmimui?

Užduotis, tai atlieka šauniai. Jau prisipažinau, kad mūsų skyrius vykdo nevykdo tyrimų... Nerenka jie jokių rodiklių. Tačiau, jei kalbant apie kitų skyrių vadovus, taip jie žiūri, renka, pristato ir tai, tai taip, daro poveikį tolimesnei veiklai...

O ar tenka ŽIV skyriui interpretuoti įvairius analitinius rodiklius vertinant organizacijos esamą padėtį ar sprendžiant organizacijos problemas?

Na, žinok, ne.

„R9“

Kokių verslo sričių išmanymas yra būtinas ŽIV skyriui?

Verslo sritys... Na.. Jei kalbant iš mūsų įmonės perspektyvos, tai jiems reikia išmanyti savo profesinę pusę labiau nei verslo sritis ar vykdomą sritį. Jie turi turėti supratimą iš ko mes, kaip įmonė, gyvename, tačiau gilių žinių, tikrai jiems nereikia. Jų funkcijos, jų darbas nelabai remiasi į tai... *Kaip manote, Jūsų ŽIV skyrius šį suvokimą turi?* Tikrai taip, jie žino mūsų rinkos segmentą, manau įvardintų ir pagrindinius partnerius, to jiems tikrai gana.

Kaip manote, ŽIV skyrius daro įtaką investuotojų lūkesčių pateisinimui? Kokią, kaip?

Mhm, čia toks suktas klausimas. Pradėkime nuo to, kad net ir žemiausias pareigas užimantis darbuotojas daro įtaką lūkesčių pateisinimui, tai ir personalas tikrai ją daro. Kokią ir kaip? Norėtusi labiau pristatyti prie kažkokio lūkesčio.... Na tarkim... Lūkestis tebūnie bus darbuotojų įsipareigojimas įmonei. Čia jie daro stiprią ir tiesioginę įtaką, nes... na jie turi sukurti atmosferą, sugalvoti motyvacinį įrankį, kuris pateisintų kitą lūkestį, kuo mažesnes sąnaudas (juokiasi)... ir pateikti viską taip, kad tas žmogelis įsitrauktų kuo labiau į įmonės tikslo siekimą.

Koks ŽIV skyriaus indėlis formuojant organizacijos strategiją?

Formuojant strategiją, tai jie kaip ir neprisideda.. Iš esmės, tai kaip pas mus kuriama ar keičiama ta strategija... Gauni informaciją iš visų skyrių apie veiklą, rezultatus ir jei nedžiugina, ieškai sprendimų. Tai indėlis gal toks, kad ir personalo skyrius teikia įvairią informaciją apie darbuotojus...

Kaip manote, ar ŽIV skyrius veikia laikantis pasitikėjimo ir nuolankumo pusiausvyros, atsižvelgiant į santykius su kitais padaliniais, darbuotojais?

Pas mus personalas, kaip saulutė. Tikrai personalo skyriaus vadovė tokia gera emocija spinduliuojanti, kad visur randa kaip praeit, jog nepalikti nepatenkintų. Randa tuos kompromisus, išklauso ir pataria. Manau, viskas ten gerai su ta pusiausvyra.

Ar pasitikite ŽIV skyriumi? (tikite jų idėjomis, priimate pasiūlymus pokyčiams..)

Pasitikim. Čia tie žmonės, kur sugalvoja, įtikina ir padaro. Gal pokyčių labai didelių, kurie lemtų įmonės veiklos kryptis, jie nesiūlo, tačiau kas liečia mažas smulkmenas, jie visada stengiasi.

Kaip efektyviai ŽIV skyrius valdo įtampą, kylančią tarp organizacijos ir darbuotojų?

Leisk pagalvoti.. Įtampa tarp mūsų ir darbuotojų. Sunku prisiminti kokią situaciją tokią, kad ta įtampa būtų jaučiama. Visi procesai kaip ir sustyguoti pas mus turbūt... Vadovaujanti grandis jaučia įtampą iš akcininkų, kartais reikia nuleisti blogesnes žinias į padalinius, į atskirus skyrius... Bet čia personalo skyrius neveikia kaip tarpininkas, jei gerai supratau klausimą tavo... Na žinai, nebent padeda tiems mūsų vadovams su komunikacija. Esu nugirdęs tokių atvejų, kai klausia patarimo, kaip geriau apžaišt situaciją, kad nekiltų darbuotojams pykčio, streso kažkokio. Bet patys jie jos nevaldo..

Kaip efektyviai ŽIV skyrius valdo įtampą tarp pokyčių poreikio (lankstumo, prisitaikymo) ir stabilumo (standartizacijos)?

Seka naujoves ir prisitaiko, čia nuolat. Jei pamato, kad kiti daro, tai ir mes turim pradėt daryt. Čia aš turiu omeny, kas jų atsakomybės srityje yra. Taip pas mus atsirado elektroninė dokumentų valdymo sistema, atlygio nustatymas, mokymų paketai ir pan.

Kaip vertinate ŽIV darbo kokybę kuriant organizacinę kultūrą?

Puikiai. Jie daug dirba kurdami ir mūsų identitetą, kaip vieninga komanda dalyvaujame ir socialiniuose renginiuose, švenčiam šventes kartu. Puoselėja tą kultūrą, manau, kad darbe jaustūsi žmonės, kuo geriau ir ramiau.

Kaip dažnai ŽIV skyrius inicijuoja pokyčius? Kokius? Ar numato veiklos žingsnius, galimą riziką?

Gal pasakysiu taip, rizikingų pokyčių jie neinicijuoja. Pokyčiai, tai nebent su jų veikla įmonei susiję, kurie įmonei nelabai gali pridaryti žalos.

Kaip dažnai išgirstate naujas idėjas?

Dažnai. Jų skyrius labai gyvybingas, ten susirinę žmonės trykstantys entuziazmu.

Ar ŽIV skyrius užtikrina talentų baseiną, atitinkantį organizacijos poreikius?

Rezervo mes gal ir neturim, dabar galvoju.. Mes mielai bendradarbiaujame su studentais, dažnai atsiranda tokių, kuriuos norėtūsi įdarbinti, bet kaip ir nėra jokios laisvos pozicijos, tai personalas su jų sutikimu saugosi kontaktinius duomenis... Yra atveju, kai buvę praktikantai grįžta dirbti pas mus.

Tai va ta talentų baseinas, manau, toks pas mus. O ar atitinka poreikius? Tai pagal poreikius jis ir kuriamas, nėra, kad visiems žadėtų susisiekti ateityje...

Kaip ŽIV skyrius prisideda prie lyderių ugdymo?

Pradėkime nuo to, kad konsultuoja dėl asmeninio efektyvumo, skiria mokymus. Dabar nauja jų idėja – rotacija. Manau, tai irgi padeda ugdyti lyderystę, kai iš savo kažkokios komforto zonos esi perkeliamas į kaip ir žinomą, bet neištyrinėtą poziciją.

Kaip ŽIV skyrius siekia geresnių organizacijos veiklos rezultatų? Kokios sistemos naudojamos?

Jei žiūrint į finansinius veiklos rezultatus, tai veikia skatinimo sistema, kuri didina darbuotojų įsipareigojimą trumpalaikiams ir ilgalaikiams tikslams pasiekti. Na o šiaip, tai jie prisideda tikrai daug prie bendro klimato, jis irgi daro įtaką veiklos rezultatams.

Kokios galimybės suteikiamos savo srities ekspertams būti paaukštintiems?

Galimybių suteikiama tiek, kiek jų yra. Pozicijos specialiai kažkam paaukštinti nekuriamos.

Kaip vertinate ŽIV skyriaus darbą užtikrinant balansą tarp darbuotojų pasitenkinimą darbu ir veiklos rezultatus?

Balansas tikrai yra, tai jų įdirbis yra matomas ir pamatuojamas. Kartą per ketvirtį lygtais siunčia anketas, klausia darbuotojų nuomonės, ieško sprendimų.

Kaip manote, ar atlygio sistema, yra teisinga abiejų pusių (darbuotojų ir organizacijos) atžvilgiu?

Teisingumas čia tame, kiek tu dirbi. Pas mus lyg ir vyrauja suvokimas, kad didesnės pastangos duoda didesnį įvertinimą... niekas nesako, kad tai yra neteisinga, nes yra pastovioji dalis, kuri atlygina pareigybės tokias basic funkcijas...

Kaip manote, ar ŽIV skyriui yra būtinas socialinių tinklų naudojimas stiprinant bendradarbiavimą organizacijoje?

Jiems būtina stiprinti bendradarbiavimą, mano akimis, o kokios priemonės naudojamos, čia jau kitas klausimas. Pas mus įmonėje yra ir vyresnio amžiaus žmonių, kurie dar vis atsargiai žiūri į socialinių tinklų naudojimą. Pas mus veikia intranetas, kol kas sakyčiau jis labiau stiprina bendradarbiavimą nei socialiniai tinklai.

Kaip vertinate technologijų integraciją ŽIV skyriaus veiklos procesuose?

Dirba jie su tuo dabar, bandoma darbuotojų asmens bylas perkelti į elektroninę erdvę, kad mažinti segtuvų kiekį ir ateity nesaugoti jokių popierinių formų. O ta integracija, kiek jos yra, tai vertinama teigiamai, laikui bėgant žinoma ji augs.

ŽIV skyrius užtikrina ŽIV politiką, atitinkančią šalies įstatymus? Kaip manote, ŽIV skyrius atkreipia dėmesį į darbuotojų ir vadovų elgesį?

Viskas veikia tikrai pagal Lietuvos įstatymus, jiems pagrindinis įrankis žinoma yra darbo kodeksas, tai keičiantis jam, keičiasi ir atitinkami procesai pas mus. Reaguoja greitai ir operatyviai. *Kaip manote, ŽIV skyrius atkreipia dėmesį į darbuotojų ir vadovų elgesį?*

Manau, kad kreipia. Ir mes kiekvienas kreipiam.

Kaip vertinate ŽIV įdirbį renkant organizacijos rodiklius? Ar rezultatai daro poveikį sprendimų priėmimui?

Įdirbis tikrai didelis. O visi rezultatai yra svarbūs, nes tai vyksta mūsų įmonės viduje ir daro įtaką atitinkamiems procesams..

Kaip vertinate ŽIV skyriaus gebėjimą interpretuoti įvairius analitinius rodiklius vertinant organizacijos esamą padėtį ar sprendžiant organizacijos problemas?

Gal reikėtų paminėti tai, kad jų, ta prasme tų rezultatų pristatymas nebūna banalus ir pilkas. Visi rodikliai pristatomi su išvalga, kas ir kodėl lėmė tai, kaip pagerinti ar panašiai... Viską pateikia aiškiai, konkrečiai, kad nelieka ten ko ir klausti jų.

„R10“

Kokių verslo sričių išmanymas yra būtinas ŽIV skyriui?

Jiems pravartu išmanyti įmonės veiklos kontekstą tiek, kiek reikalauja darbo pozicijų aprašymai, mūsų kaip darbdavio pristatymas naujiems darbuotojams atrankų metu. Na ir, kad atrinkti reikiamus specialistus būtų.. kad žinotų, įmonės poreikius, kriterijus naujiems specialistams. *Kaip manote, Jūsų ŽIV skyrius šį suvokimą turi?* Turi, nors yra buvę atvejų, kai įdarbintą žmogų naujai, reikia greitai keisti dėl kažkokių neatitikimų.

Kaip manote, ŽIV skyrius daro įtaką investuotojų lūkesčių pateisinimui? Kokią, kaip?

Žinoma, kad taip. Vienas svarbiausių lūkesčių, tai tvarus darbuotojų, specialistų kapitalas. Užtikrinimas, kad jie gali dirbti konkurencingai, motyvuotai, prisidėti prie įmonės sėkmės.. Tai per tai personalas ir daro įtaką.

Koks ŽIV skyriaus indėlis formuojant organizacijos strategiją?

Indėlis koks.. atnaujinant strateginius planus yra peržiūrimas darbuotojų našumas, kiekis, sąnaudos. Turbūt galima sakyti, jog šitos informacijos suteikimas yra jų skyriaus įnešamas indėlis. *Jie dalyvauja susirinkimuose, sprendimų priėmimo?* Jei kalbėti grynai apie strateginius planus, tai nevisai... Gaunami duomenys pavieniuose susirinkimuose, o vėliau jais tiesiog pasinaudoji, poreikiui esant. Nevisiems sprendimams jų ir reikia.

Kaip manote, ar ŽIV skyrius veikia laikantis pasitikėjimo ir nuolankumo pusiausvyros, atsižvelgiant į santykius su kitais padaliniais, darbuotojais?

Aha... Duomenų ar darbuotojai jais pasitiki, tai nežinau. Iš šalies žiūrint jų darbas vyksta ganėtinai sklandžiai, konfliktinių situacijų nebūna. Pagrindas juk darbo sutartys, darbo užmokestis, kažkokių asmeninių duomenų valdymas... Gal ir būna neaiškumą, aišku jų būna, bet viskas išsprendžia be nusiskundimų jų, kaip skyriaus, veikla.

Ar pasitikite ŽIV skyriumi? (tikite jų idėjomis, priimate pasiūlymus pokyčiams..)

Pasitikėjimas yra... Užduotis jie vykdo, pasiūlymus kaip gali kažką pagerinti kartas nuo karto pateikia.

Kaip efektyviai ŽIV skyrius valdo įtampą, kylančią tarp organizacijos ir darbuotojų?

Įdomus klausimas... Ta įtampa gal labiau jaučiasi dėl hierarchijos įmonės viduje, nes čia ji tikrai yra ir jaučiama. Darbuotojui kartais keblu kreiptis į direktorių, net jauti būna ta nepasitikėjimą žmogaus. Struktūros keisti mes nenorim, bet tą santykį šildyti personalas nori, dėl to nori įnešti daugiau neformalaus bendravimo. Kaip efektyviai tai daro... būtų turbūt efektyviau, jei žmonių požiūris keistųsi sparčiau.

Kaip efektyviai ŽIV skyrius valdo įtampą tarp pokyčių poreikio (lankstumo, prisitaikymo) ir stabilumo (standartizacijos)?

Tai kaip ir sakiau, jie bando keisti šiek tiek tą įmonę, bet įaugęs žmonėms požiūris kitoks, tai viskas labiau sakyčiau yra stabilu.. Sunku kažką ir komentuoti..

Kaip vertinate ŽIV darbo kokybę kuriant organizacinę kultūrą?

Kultūra grindžiama pagarba, užimamomis pareigomis. Čia tikrai ne personalo skyriaus įdirbis yra... Bando jie mažinti tą atstumą tarp darbuotojo ir vadovo neformaliais susitikimais, kažkokiais komandos stiprinimo žaidimais, bet aš nematau dar jokio ryškaus pokyčio tame.

Kaip dažnai ŽIV skyrius inicijuoja pokyčius? Kokius? Ar numato veiklos žingsnius, galimą riziką?

Norisi sakyti, kad svarbu ne kiekis, o kokybė. Grįžtant prie klimato gerinimo, tai jie čia inicijavo. Vertiname, tai teigiamai. Daugiau didelių ar kitaip svarbių pokyčių įvardinti negaliu.

Kaip dažnai išgirstate naujas idėjas?

Retai, tai nėra reguliarius kažkoks... nėra jos teikiamos reguliariai, vyksta gal labiau spontaniškai ir tikrai retai. Kalbu apie idėjas įmonės kontekste, savo skyriaus veikloje, jie detales keičia gal ir dažniau, tiesiog iki manęs.. manęs tai nepasiekia.

Ar ŽIV skyrius užtikrina talentų baseiną, atitinkantį organizacijos poreikius?

Kai reikia žmogaus, naujo specialisto, jie supažindinami kiek laiko turi atrankai, mokymams kažkokiems, tai iš padalinių dėl vėlavimo dažnų nusiskundimų nėra. *O įmonė rezervo nekuria?* Mano žiniomis, tai rezervo tokio nėra. Nebent neatskleidžia tokios informacijos.

Kaip ŽIV skyrius prisideda prie lyderių ugdymo?

Pagrindas mokymai, skiria laiko, pasižiūri asmenines savybės, sukuria kažkokį mokymų rinkinį.

Kaip ŽIV skyrius siekia geresnių organizacijos veiklos rezultatų? Kokios sistemos naudojamos?

Kokias sistemas personalas naudoja... peršasi mintis sakyti atlygio sistemą, nes žino ribotumus ir priimant specialistą derisi, vėliau atnaujina. Darbuotoją visada motyvuoja atlygis, tai taip prisideda ir prie bendrų veiklos rezultatų.

Kokios galimybės suteikiamos savo srities ekspertams būti paaukštintiems?

Jei atvirai, tai mažos. Struktūra įmonės tokia, kad labiau gali būti kaip tramplynas įgauti patirtį ir eiti kitur. Vadovaujančias pareigas gauti tikrai sunku, nieks jų paleist nenori.

Ar didelis tekamumas jūsų įmonėje?

Nėra jis mums opi problema, gal taip įvardinčiau. Administracijoje žmonės keičiasi išvis labai retai.

Kaip vertinate ŽIV skyriaus darbą užtikrinant balansą tarp darbuotojų pasitenkinimą darbu ir veiklos rezultatus?

Įdirbis yra, nes pagal anketavimą darbuotojų pasitenkinimas turi ryšį su įmonės veiklos rezultatais. Vertinu teigiamai, tik kaip ir visur tobulintų dalykų tikrai yra.

Kaip manote, ar atlygio sistema, yra teisinga abiejų pusių (darbuotojų ir organizacijos) atžvilgiu?

Manyčiau ji teisinga, nes reguliariai peržiūrima. Numažint nenumažinama, bet jei specialistas sukūrė pridėtinę vertę kažkaip, visada skatinimas finansinis yra.

Kaip manote, ar ŽIV skyriui yra būtinas socialinių tinklų naudojimas stiprinant bendradarbiavimą organizacijoje?

Nelaikau to būtinybe, tačiau jaunesnei kartai tai priimtinau, labiau suvokiama... Bendradarbiavimui sustiprinti yra ir kitų būdų. Tačiau personalo skyrius pats neša atsakomybę kaip taip daryti, socialiniai tinklų jie dar nenaudoja pas mus.

Kaip vertinate technologijų integraciją ŽIV skyriaus veiklos procesuose?

Integracija turbūt minimali, o kaip vertinti.. nežinau, nėra dabar kaip sulygtinti. Bandė vykdyti online mokymus, tai nepasiteisino. Aišku, ten personalo apskaita yra kompiuterizuota, tačiau vertinčiau taip kaip bazinį variantą, kuris tiesiog būtinybė yra.

ŽIV skyrius užtikrina ŽIV politiką, atitinkančią šalies įstatymus? Kaip manote, ŽIV skyrius atkreipia dėmesį į darbuotojų ir vadovų elgesį?

Užtikrina, vykdo teisiškai teisingą darbą, teisinių problemų dėl darbo santykių neturim jau kurį laiką.

Kaip manote, ŽIV skyrius atkreipia dėmesį į darbuotojų ir vadovų elgesį?

Dėmesį gal ir kreipia, bet pastabų negaunam, tai turbūt viskas gerai.

Kaip vertinate ŽIV įdirbį renkant organizacijos rodiklius? Ar rezultatai daro poveikį sprendimų priėmimui?

Vertinu teigiamai, nes pagal pareikalavimą, pateikiamos visos išsamios ataskaitos. Sprendimams poveikis visada atsiranda, čia jau nenuginčijamai. Nes neprašai kažkokios neaktualios informacijos, klausi kas svarbu ir kažkam daro įtaką.

Kaip vertinate ŽIV skyriaus gebėjimą interpretuoti įvairius analitinius rodiklius vertinant organizacijos esamą padėtį ar sprendžiant organizacijos problemas?

Vėl gi teigiamai. Kas liečia jų sritį.. savo srities rodiklius puikiai interpretuoja ir išskiria priežastis ar duoda pasiūlymą, idėją ką keisti.