



Kauno technologijos universitetas
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis
Magistro baigiamasis projektas

Ramunė Mickevičė

Projekto autorė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis

Magistro baigiamasis projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Ramunė Mickevičė

Projekto autorė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Doc. dr. Lina Girdauskienė

Recenzentė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ramunė Mickevičė

Subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Ramunė Mickevičė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Ramunė Mickevičė. „Subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis“. Magistro 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: strateginis žmonių išteklių valdymas, veiklos rezultatai, subalansuotas modelis, darbo pobūdis, ŽIV sistema, darbuotojų gerovė.

Kaunas, 2021. 81 p.

Santrauka

Strateginis žmonių išteklių valdymas suprantamas, kaip integruotas procesas, kurio pagrindinis tikslas gerinti organizacijos veiklos rezultatus, tačiau mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjamos žmonių išteklių valdymo ir įmonės veiklos sąsajos vis dar nepateikia vieningos nuomonės, kaip žmonių išteklių valdymas daro įtaką įmonės veiklos rezultatams. Nors strateginis žmonių išteklių valdymas suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą, bet nuolat besikeičianti išorinė aplinka reikalauja kitokio požiūrio į žmonių išteklių valdymą. Kitas svarbus požiūris strateginiame žmonių išteklių valdyme yra susijęs su žmonių išteklių valdymo praktikų įvairove, nes organizacija, įgyvendindama verslo strategiją, sukuria žmonių išteklių valdymo rinkinius, suteikiančius išskirtinumą. Todėl yra svarbu išsiaiškinti, ne tik kokias žmonių išteklių praktikas, turi taikyti organizacija savo veikloje, siekiant konkurencinio pranašumo, bet ir kokį tarpusavio balansą įgyvendinamos jos sukuria. Svarbus yra ne tik žmonių išteklių valdymo praktikų pasirinkimas ir suderinamumas, bet ir kaip jos įgyvendinamos organizacijoje. Daug neapibrėžtumo išlieka žmonių išteklių valdymo vertinime, nes kiekvienai organizacijai yra įprasta matuoti finansinius veiklos rezultatus, tačiau mažai skiriama dėmesio žmonių išteklių valdymo vertinimui.

Tyrimo problema – kokios yra subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvos, įgalinančios sėkmingą įmonės veiklą.

Tyrimo objektas – subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis.

Tyrimo tikslas – parengti subalansuotą žmonių išteklių valdymo modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. atskleisti žmonių išteklių valdymo poveikį įmonės veiklos rezultatams;
2. pagrįsti subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvas;
3. parengti teorinį subalansuotą žmonių išteklių valdymo modelį;
4. ištirti žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvų suderinamumą.

Tyrimo rezultatai. Atlikus subalansuoto žmonių išteklių modelio vertinimą nustatytas suderinamumas tarp visų modelio perspektyvų, tačiau nors ir sukuriamas balansas tarp įvairių žmonių išteklių valdymo praktikų ir įmonės veiklos rezultatų, dėl netinkamai įgyvendinamų žmonių išteklių valdymo praktikų įmonė neišnaudoja turimo žmonių išteklių valdymo potencialo savo veikloje, trūksta holistinio požiūrio į žmonių išteklių valdymą.

Ramunė Mickevičė. A Balanced Model of Human Resource Management. Master's Final Degree Project / supervisor abbreviation of the position, prof. dr. Asta Savanevičienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: strategic HRM, Organizational performance, balance model, HR system, job design, well-being

Kaunas, 2021. 81 p.

Summary

Strategic human resource management is understood as an integrated process whose main objective is to improve the performance of an organization, but the links between human resource management and organization performance, which are widely discussed in scientific literature, still do not provide a consensus on how human resource management affects organization performance. While strategic human resource management gives an organization a competitive advantage, the ever-changing external environment requires a different approach to human resource management. Another important approach to strategic human resource management is related to the diversity of human resource management practices, as the organization creates human resource management kits, when implementing a business strategy, that provide exclusivity. Therefore, it is important to find out not only what human resource practices an organization must apply in its activities in order to gain a competitive advantage, but also what mutual balance they create. Not only is the choice and consistency of human resource management practices important, but also how they are implemented in the organization. Much uncertainty remains in the assessment of human resource management, as it is common for every organization to measure financial performance, but little attention is paid to the assessment of human resource management.

The problem of the research – what are the perspectives for a balanced model of human resource management that enables the successful organization performance.

The object of the research – a balanced model of human resource management.

Goal of research – to prepare a balanced model of human resources management.

Tasks of the research:

1. to disclose the impact of human resource management on organization performance;
2. to substantiate the perspectives of a balanced model of human resources management;
3. to prepare a theoretical a balanced model of human resources management;
4. to research the perspectives of model human resource management.

The main results of the research. The evaluation of a balanced human resources model found compatibility between all perspectives of the model, however, although a balance is created between various human resource management practices and organization performance, due to improperly implemented human resource management practices, the organization does not use the available human resource management potential in its activities, there is a lack of a holistic approach to human resource management.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Įvadas	9
1. Žmonių išteklių valdymo ir įmonės veiklos sąsajų problemos analizė	11
2. Subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio teorinis pagrindimas	18
2.1. Įmonės ir žmonių išteklių valdymo tikslų suderinamumas.....	18
2.2. Žmonių išteklių valdymo sąsajų su įmonės rezultatais modeliai	22
2.3. Subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvos	26
2.3.1. Žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyva	27
2.3.2. Darbo pobūdžio perspektyva.....	30
2.3.3. Darbuotojų gerovės perspektyva.....	32
2.3.4. Įmonės veiklos rezultatų perspektyva	35
2.4. Subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis	36
3. Subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio tyrimo metodologija	38
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	38
3.2. Tyrimo dizainas.....	38
3.3. Tyrimo instrumentas	39
3.4. Tyrimo etika	40
4. Empirinio tyrimo rezultatai	41
4.1. Tiriamos įmonės charakteristika	41
4.2. Žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyvos raiška	42
4.3. Darbo pobūdžio perspektyvos raiška	48
4.4. Darbuotojų gerovės perspektyvos raiška	53
4.5. Įmonės veiklos rezultatų perspektyvos raiška.....	59
4.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	64
Išvados	69
Literatūros sąrašas	71

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Žmonių išteklių valdymo apibrėžimai	18
2 lentelė. Žmonių išteklių valdymo modelių palyginimas pagal pasirinktus kriterijus	26
3 lentelė. Žmonių išteklių valdymo sistemos apibrėžimai	27
4 lentelė. Žmonių išteklių praktikos, darančios įtaką darbuotojų gerovei (Guest, 2017)	33
5 lentelė. Informantų charakteristikos	38
6 lentelė. Interviu klausimynas	39
7 lentelė. Darbuotojų kaitos rodiklis	41
8 lentelė. Darbuotojų darbo stažas	41
9 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių	41
10 lentelė. Atrankos ir įdarbinimo sistema. Darbuotojų atrankos būdai	42
11 lentelė. Mokymosi ir tobulėjimo sistemos pagrindimas	43
12 lentelė. Karjeros planavimo sistemos pagrindimas	44
13 lentelė. Veiklos vertinimo sistemos pagrindimas	45
14 lentelė. Atlygio sistemos pagrindimas	46
15 lentelė. Žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyvos apibendrinimas	47
16 lentelė. Autonomijos pagrindimas	48
17 lentelė. Grįžtamojo ryšio pagrindimas	49
18 lentelė. Darbo sąlygų pagrindimas	50
19 lentelė. Įgūdžių įvairovės pagrindimas	51
20 lentelė. Darbo pobūdžio perspektyvos apibendrinimas	52
21 lentelė. Darbo ir poilsio balanso pagrindimas	54
22 lentelė. Rūpinimosi darbuotojų sveikata požymiai	55
23 lentelė. Socialinio dialogo pagrindimas	56
24 lentelė. Darbinio gyvenimo pagrindimas	57
25 lentelė. Darbuotojų gerovės perspektyvos apibendrinimas	58
26 lentelė. Finansinių rodiklių pagrindimas	59
27 lentelė. Kokybės rodiklių pagrindimas	60
28 lentelė. Produktyvumo rodiklių pagrindimas	61
29 lentelė. Produktyvumo rodiklio vertinimas	61
30 lentelė. Klientų pasitenkinimo pagrindimas	62
31 lentelė. Įmonės veiklos rezultatų apibendrinimas	63
32 lentelė. Žmonių išteklių valdymo praktikų įvertinimas pagal pasirinktus kriterijus	64
33 lentelė. Žmonių išteklių valdymo praktikų suderinamumas	65

Paveikslų sąrašas

1 pav. Žmonių išteklių valdymo praktikų vystymosi etapai (Ulrich, Dulebohn, 2015).....	11
2 pav. Žmonių išteklių valdymo strategijos įgyvendinimo spragos (Trevor, 2011).	13
3 pav. Žmonių išteklių valdymo proceso etapai organizacijoje. Šaltinis Melnikas ir kt., (2014).....	20
4 pav. Žmonių išteklių valdymo ir įmonės veiklos sąsajų modelis.....	21
5 pav. Kaplan'o ir Norton'o subalansuotų rodiklių modelis	22
6 pav. Darbo charakteristikų ir darbuotojų veiklos sąsajos (Stroh, Northcraft, Neale, 2002). Šaltinis Rusu ir Avasilcai (2013).....	31
7 pav. Subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis.....	36
8 pav. Žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvų suderinamumas.....	67

Įvadas

Nuolat besikeičianti verslo aplinka iš organizacijų reikalauja kitokio požiūrio į savo turimus išteklius. Žmonių išteklių valdymas išskiriamas kaip pagrindinį konkurencinį pranašumą suteikiantis šaltinis, todėl yra svarbu suprasti, kaip tinkamas žmonių išteklių valdymas lemia geresnius organizacijos veiklos rezultatus.

Temos aktualumas. Nors žmonių išteklių valdymo ir įmonės veiklos rezultatų sąsajos nagrinėjamas jau ne vieną dešimtmetį, vis dar nėra vieningo požiūrio, leidžiančio tiksliai įvertinti jo poveikį. Paskutiniu metu labiau pabrėžiamas strateginis žmonių išteklių valdymas ir jo integracija į įmonės strategiją, tačiau mokslininkai nesutaria, kokią įtaką šis valdymas turi įmonės veiklos rezultatams, nes organizacijos veikla yra sudėtingas mechanizmas, apimantis daugelį procesų, dėl ko yra svarbu suprasti ir įvertinti, kaip funkcionuoja žmonių išteklių valdymas. Daug neaiškumo iškyla ir dėl žmonių išteklių valdymo praktikų rinkinio, kokias praktikas privalėtų taikyti įmonė, kad tai turėtų reikšmingą poveikį jos veiklos rezultatams. Nors yra sukurta nemažai modelių, pagrindžiančių sąsajas tarp žmonių išteklių valdymo ir įmonės veiklos rezultatų, tačiau jie daugiau turi teorinį, o ne praktinį pritaikymą, nesuteikia organizacijai galimybės pamatuoti sukuriama naudą. Daugelis šių modelių turi aiškią struktūrą ir nėra lankstūs, nepritaikyti prie individualių įmonės poreikių. Kitas svarbus veiksnys žmonių išteklių valdyme yra ne tik kokią praktikų rinkinį pasirinks įmonė, bet ar sukuriamas žmonių išteklių valdymo praktikų balansas, suteikiantis holistišką požiūrį į žmonių išteklių valdymą.

Temos ištirtumas. Pagrindinė mokslinių tyrimo sritis, susijusi su strateginiu žmonių išteklių valdymo požiūriu, atsirado palyginti neseniai ir skiriasi nuo įprasto žmonių išteklių valdymo. Daugelis autorių, nagrinėjančių šią temą nurodo, kad strateginis žmonių išteklių valdymas yra glaudžiai susijęs su organizacijos strateginiais tikslais (Schuler, Jackson 1987; Hendry, Pettigrew 1990; Wright, McMahon 1992; Kaufman 2015), tačiau žmonių išteklių valdymo strategijos pasirinkimas gali būti skirtingas, priklausomas nuo organizacijos tikslų (Schuler, Jackson 1987; Wright, McMahon 1992).

Kiti reikšmingi tyrimai yra susiję su žmonių ištekliais, kaip suteikiančiu konkurencinį pranašumą, kuris gali atsirasti dėl žmonių išteklių valdymo ypatumo, kuris įgyjamas sukuriant tarpusavyje susijusią ir nuoseklią žmonių išteklių valdymo praktikų sistemą (MacDuffie, 1995; Becker, Gerhart, 1996). Išskiriami pagrindiniai šios sistemos bruožai – unikalumas ir suderinamumas, todėl sunkiai nukopijuojama (Lado, Wilson, 1994; Becker, Gerhart, 1996; Kaufman'as 2015). Tyrimai patvirtino, kad egzistuoja ryšys tarp žmonių išteklių valdymo praktikų ir įvairių įmonės veiklos rezultatų (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delery, Doty, 1996; Delery, 1998; Boselie, Pauwe, 2001; Combs, Liu, Hall ir Ketchen, 2006), bet išlieka neaišku, koks subalansuotas žmonių išteklių praktikų rinkinys gali suteikti konkurencinį pranašumą.

Apibendrinant išvardytas tyrimų sritis pastebima, kad vis dar nėra aišku, kaip žmonių išteklių valdymas veikia įmonės veiklos rezultatus, taip pat svarbu ištirti, koks subalansuotas žmonių išteklių valdymo praktikų rinkinys turės poveikį įmonės veiklos rezultatams. Nepastovi išorinė aplinka daro įtaką ir žmonių išteklių valdymo sprendimams, dėl to išlieka poreikis naujai įvertinti žmonių išteklių valdymą kintančioje darbo aplinkoje bei jo daromą įtaką įmonės veiklos rezultatams.

Tyrimo problema – kokios yra subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvos, įgalinančios sėkmingą įmonės veiklą.

Tyrimo objektas – subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis.

Tyrimo tikslas – parengti subalansuotą žmonių išteklių valdymo modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. atskleisti žmonių išteklių valdymo poveikį įmonės veiklos rezultatams;
2. pagrįsti subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvas;
3. parengti teorinį subalansuotą žmonių išteklių valdymo modelį;
4. ištirti žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvų suderinamumą.

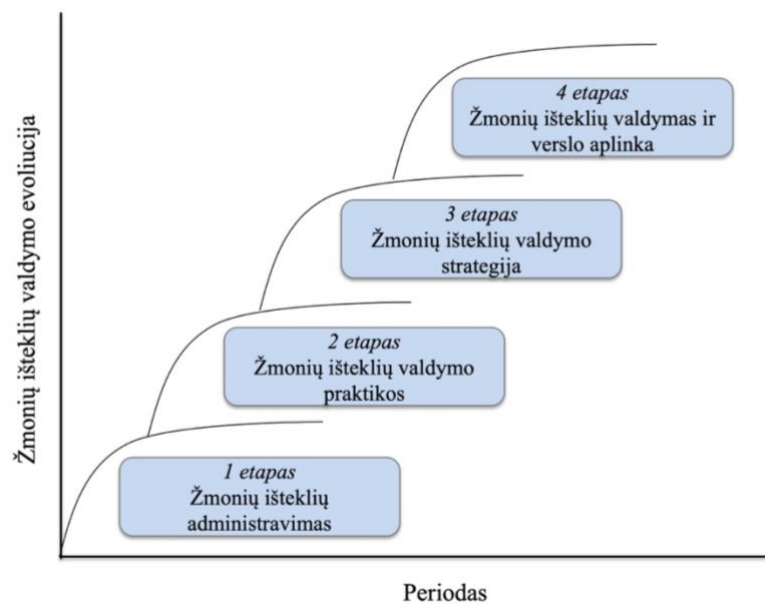
Tyrimo metodai. Suformuluotiems uždaviniams įgyvendinti naudojami teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai. Konceptualiam tyrimo modeliui pagrįsti atlikta mokslinės literatūros analizė, informacijos klasifikavimas bei lyginamoji analizė. Ištirti subalansuotą žmonių išteklių valdymo modelį pasirinktas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu ir turinio analizės metodas.

Projekto struktūra. Magistro baigiamąjį projektą sudaro keturios dalys – pirmoje ir antroje dalyje pasitelkiant mokslinę literatūrą pagrindžiama mokslinė problema ir teorinis tyrimo modelis. Trečioje dalyje aprašoma pasirinkta empirinio tyrimo metodologija. Atlikto tyrimo rezultatai pateikiami ketvirtame skyriuje. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos bei pasiūlymai tolimesnei mokslinei diskusijai.

1. Žmonių išteklių valdymo ir įmonės veiklos sąsajų problemos analizė

Per pastaruosius trisdešimt metų strateginio žmonių išteklių valdymo tyrimai išaugo tiek skaičiumi, tiek ir analizės įvairove, bet pagrindiniu mokslininkų tikslu išlieka išsiaiškinti, kaip strateginis žmonių išteklių valdymas suprantamas šiandienos kontekste ir koks jo poveikis įmonės veiklos rezultatams. Pagrindinis tyrimų objektas – žmonių išteklių valdymas, kuris iš personalo administravimo funkcijos tapo neatsiejama strategijos dalimi, prisidedančios prie efektyvesnės įmonės veiklos. Strateginis žmonių išteklių valdymas suprantamas kaip žmonių išteklių valdymo sritis, integruota į strateginio valdymo procesą (Schuler, Jackson, 1987; Hendry, Pettigrew, 1990; Barney, 1991; Wright, McMahon, 1992). Pasak Armstrong'o ir Brown'o (2019), strateginis žmonių išteklių valdymas yra daugiau teorinio pobūdžio, o ne praktinį pritaikymą turintis valdymas, dėl to yra svarbu, kad vystomi tyrimai būtų pritaikyti žmonių išteklių praktikas įgyvendinančiųjų poreikiui.

Nors su žmonių išteklių valdymu susiję tyrimai vystomi įvairiomis kryptimis, pagrindiniu tyrimų objektu išlieka žmonių išteklių valdymo praktikos. Pirminė žmonių išteklių valdymo funkcija buvo labiau susijusi su administravimu ir išlaidų kontrole, o ne kaip pridėtinę vertę organizacijai kurianti veikla. Nuo aštuntojo dešimtmečio šis požiūris pradėjo keistis, žmonių išteklių praktikos transformavosi ir tapo svarbiausia verslo funkcija, galinčia prisidėti prie organizacijos veiklos efektyvumo.



1 pav. Žmonių išteklių valdymo praktikų vystymosi etapai (Ulrich, Dulebohn, 2015)

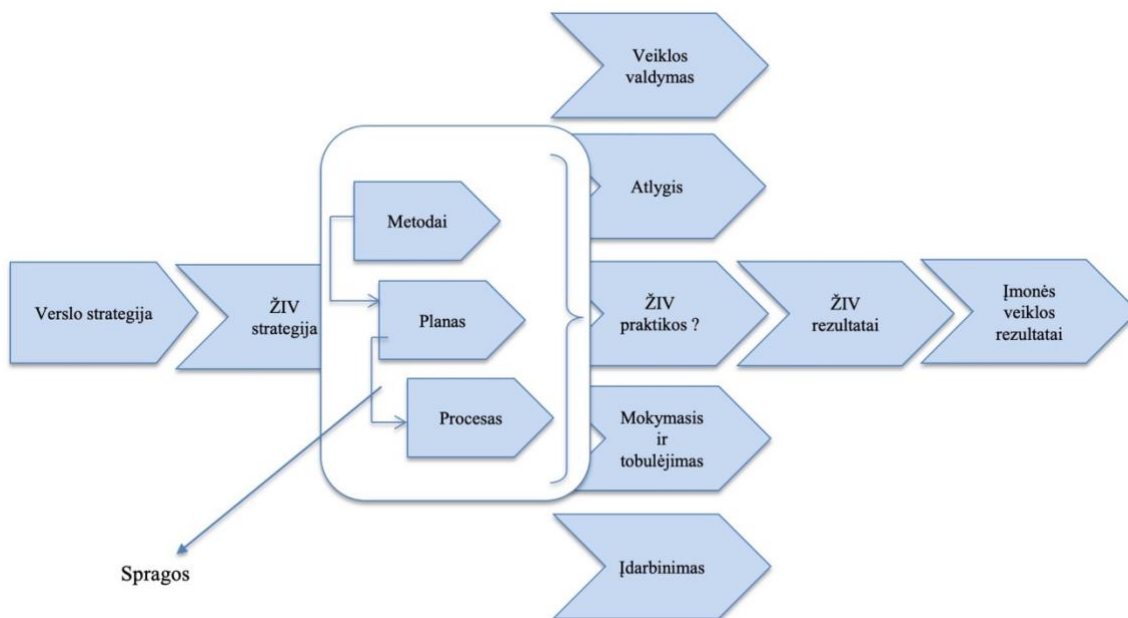
Ulrich'o ir Dulebohn'o (2015) modelis (žr. 1 pav.) išskiria keturis žmonių išteklių praktikų vystymosi etapus, kai nuo administracinių funkcijų, kurios apima žmonių išteklių paslaugų teikimą ir reguliavimą, pereita prie novatoriškesnių žmonių išteklių praktikų (įdarbinimo, mokymo, karjeros valdymo), kompensavimo ar atlygio, komunikacijos ir organizavimo (politika, darbo organizavimas, darbo procesas) kūrimo. Trečiuoju vystymosi etapu žmonių išteklių valdymas įgauna strateginę reikšmę, atsiranda žmonių išteklių valdymo ir praktikų suderinamumas su verslo strategija. Ulrich'o ir Dulebohn'o (2015) nuomone, žmonių išteklių valdymas sukuria pridėtinę vertę, t. y. funkcijos praplečiamos ne tik vykdant žmonių išteklių administracinę veiklą ar planuojant praktiką, bet ir sprendžiant verslo problemas, vykdant verslo strategiją bei kuriant galimybes verslo tikslams pasiekti, tačiau šis etapas neužbaigia vystymosi proceso. Paskutiniu, ketvirtuoju etapu pereinama nuo žmonių išteklių valdymo suderinimo su verslo strategija, prie žmonių išteklių valdymo integravimo

su platesniu verslo kontekstu, kuriame jis vystomas. Dar 1984 m. Beer'as, Boselie ir Brewster'as (2015) pripažino visuomenės svarbą šalia ekonominių ir darbuotojų rezultatų, todėl įmonės strateginio suderinimo su platesniais suinteresuotųjų šalių interesais samprata nėra nauja. Tačiau mokslininkai pripažįsta, kad praktikoje ir akademinuose tyrimuose daugiausia dėmesio buvo skirta įmonės veiklos rezultatams, vertinant organizacijos efektyvumą ir produktyvumą (Beer, Boselie ir Brewster, 2015). Aiškus organizacinių rezultatų nustatymas atsižvelgiant į suinteresuotųjų šalių interesus, suteiktą galimybę veiksmingai pritaikyti žmonių išteklių sistemą, sukuriant atitinkamus politinius sprendimus, kurie pagerintų žmonių išteklių valdymo rezultatus. Ulrich'as ir Dulebohn'as (2015) išskiria keturis žmonių išteklių valdymo praktikų evoliucijos etapus, tačiau dar daug neaiškumo yra su trečiuoju etapu – strateginio žmonių išteklių valdymu ir jo integraciją į organizacijos veiklą. Kaufman'o (2015) nuomone, pirmiausia strateginis žmonių išteklių valdymas padeda organizacijoms atrasti ir įgyvendinti metodus, kaip efektyviau panaudoti savo žmogiškąjį kapitalą, siekiant sukurti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą vis konkurencingesnėje ir globalizuotoje rinkoje. Nors buvo sukurta keletą modelių, kurie parodė, kaip turėtų būti susieta verslo strategija ir žmonių išteklių valdymas bei jų poveikis organizacinei veiklai, trys geriausiai žinomi strateginiai žmonių išteklių valdymo modeliai yra „geriausiai tinkantys“, „geriausios praktikos“ ir *ištekliais grindžiamas* modelis. Atlikus nemažai tyrimų šiomis temomis, vis dar yra nėra aišku, kaip strateginis žmonių išteklių valdymas lemia geresnius veiklos rezultatus, kitas klausimas – ar pasikeitusios per pastarąjį laikotarpį žmonių išteklių valdymo praktikos daro kitokį poveikį įmonės veiklos rezultatams.

Viena labiausiai išvystyta strateginio žmonių išteklių valdymo kryptis susijusi su ištekliais grįstu požiūriu (angl. *resource-based view*). Šios teorijos pradininkas Barney'us (1991) išplėtojo požiūrį, kad įmonės, galinčios išnaudoti vertingus, retus, nepakartojamus ir nepakeičiamus išteklius, turi galimybę sukurti ir išlaikyti tvarų konkurencinį pranašumą. Įmonės ištekliams grįstas valdymas yra kilęs iš strateginio valdymo teorijos ir pritaikytas žmonių išteklių valdymo sistemoms, parodant jas kaip konkurencinio pranašumo šaltinį. Daugelyje atliekamų mokslinių tyrimų, susijusių su žmonių išteklių valdymu, ši teorija tapo paradigma, kuria remiasi empiriniai tyrimai, aiškinantys organizacijos ir žmonių išteklių strategijų suderinamumą. Didesnis dėmesys buvo skiriamas vidiniams organizacijos ištekliams, kurie suteikia pagrindinį konkurencinį pranašumą. Mokslininkai išsakė nuomonę, kad žmonės yra strategiškai svarbūs ir prisideda prie įmonės sėkmės (Wright, Dunford, Snell, 2001). Analizuojant Lad'o ir Wilson'o (1994), Becker'io ir Gerhart'o (1996) atliktus tyrimus galima teigti, kad konkurencinis pranašumas atsiranda, kai organizacija sukuria unikalią žmonių išteklių valdymo praktiką, kurią sunku imituoti. Pasak Delery'io ir Gupta (2016), organizacijos galėtų imituoti tam tikrą žmonių išteklių valdymo praktiką, kurią sėkmingai naudoja kita įmonė, bet mažai tikėtina, įvertinant kiek organizacijoje yra naudojamų įvairių žmonių išteklių valdymo praktikų ir sukuriamų jų tarpusavio sąveikų, būtų sudėtinga imituoti visą žmonių išteklių valdymo sistemą. Huselid'as, Jackson ir Randall'as (1997) vertindami personalo vadovų galimybių poveikį įmonės veiklai nustatė, kad techninis žmonių išteklių valdymo efektyvumas nebuvo susijęs su įmonės veikla, tačiau strateginis žmonių išteklių valdymas turėjo įtakos darbuotojų produktyvumui, pinigų srautams ir rinkos vertei. Nors išteklių teorija plėtojama seniai, mokslininkai vis dar negali pagrįsti, kad tinkamas žmonių išteklių valdymas turi įtakos organizacijos veiklai. Pasak Tyson'o (1997), teiginiai apie sąsajas tarp žmonių išteklių strategijos ir verslo strategijos nėra pilnai pagrįsti, nes įmonės gali konkuruoti ne tik dėl vieno produkto kainos, bet ir dėl kito produkto kokybės; įmonės gali ginti vieną rinkos dalį, o žvalgytis kitoje. Guest'as (2011) vertindamas tyrimus, susijusius su žmonių išteklių valdymo įtaką įmonės veiklos rezultatams padarė išvada, kad kai kurie atlikti

tyrimai buvo netikslūs dėl pačių žmonių išteklių valdymo duomenų, tiek ir dėl gautų rezultatų. Nors ištekliams grįstas požiūris padeda įvertinti, ko reikia organizacijos veiklos efektyvumui, tačiau teorija nepaaiškina, kaip to pasiekti, kitaip tariant, ištekliams grįstas požiūris nėra visai tinkamas, kad paaiškintų strateginį žmonių išteklių valdymo poveikį (Way, Johnson, 2005). Tyrimams dažniausiai trūksta paaiškinimų, kaip ir kodėl veikia strateginis žmonių išteklių valdymas (Delery, Shaw, 2001), todėl vis dar yra aktualu aiškinti strateginio žmonių išteklių valdymo poveikio svarbą.

Kitas reikšmingas veiksnys siekiant įmonės veiklos efektyvumo, kad žmonių išteklių valdymo praktikos turi atitikti organizacijos strategiją ir derėti tarpusavyje (Huselid, Jackson ir Schuler, 1997; Combs, ir kt., 2006). Vadovai žmonių išteklių praktiką turėtų vertinti kaip metodą, kuris pagerina darbą ir organizacijos veiklos rezultatą (Absar, Azim, Balasundaram ir Akhter, 2010). Taip, kaip įmonėje elgiamasi su darbuotojais, tiesiogiai susiję su jų veikla (Wan-Jing, Huang, 2005) ir daro įtaką organizacijos sėkmei. Delery'is ir Doty'is (1996) strateginę žmonių išteklių valdymo praktiką apibrėžia, kaip teoriškai ar empiriškai susijusią su bendru organizacijos rezultatu ir išskiria septynias pagrindines praktikas: vidinių karjeros galimybių suteikimas, mokymo sistemos, vertinimo priemonės, pelno pasidalinimas, darbo saugumas, nuomonės įsiklausymas ir darbo apibrėžimas. Yra atlikta keletas empirinių tyrimų skirtinguose veiklos sektoriuose susijusių su žmonių išteklių valdymo praktikų įtaka darbuotojų pasitenkinimui, taip pat nemažai analizuotas žmonių išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų veiklos rezultatų – lojalumo ir įsitraukimo ryšys (Al-Khasawneh, 2013). Paauwe's ir Richardson'as (1997) atlikę daugiau trisdešimt skirtingų tyrimų pristatė modelį, kuris patvirtino ryšį tarp įvairių žmonių valdymo praktikų ir svarbių žmonių išteklių valdymo rezultatų, tokių kaip pasitenkinimas, motyvacija, apyvarta, pravaikštos ir įsipareigojimas. Antra, modelis atskleidė sąsajas tarp žmonių išteklių valdymo rezultatų ir organizacijos veiklos rezultatų, tokių kaip produktyvumas, kokybė, moksliniai tyrimai ir plėtra, klientų pasitenkinimas, pardavimai, pelnas ir rinkos vertė.



2 pav. Žmonių išteklių valdymo strategijos įgyvendinimo spragos (Trevor, 2011).

Šaltinis: Armstrong'as ir Brown'as, 2019.

Pagal atliktus įvairius mokslinius tyrimus egzistuoja virš šimto įvairių žmonių išteklių valdymo praktikų, tačiau nesutariama, kaip ir kokios žmonių išteklių valdymo praktikos labiausiai prisideda

prie efektyvesnio veiklos valdymo. Šioje srityje pasiektas tik bendras susitarimas, kad strateginiame žmonių išteklių valdyme pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas žmonių išteklių sistemoms, o ne individualiai žmonių išteklių praktikai, nes žmonių išteklių praktikos poveikis greičiausiai priklausys nuo kitų sistemų (Boon, Lepak ir Boselie, 2018). Bowen'as ir Ostroff'as (2004) teigia, kad žmonių išteklių valdymo sistema turėtų būti susieta su įmonės strateginiais tikslais ir padėti, per žmonių išteklius, tuos tikslus pasiekti, o procesas – apimtų tinkamą sistemos sudarymą ir administravimą, kas prisidėtų prie efektyvesnės organizacijos veiklos. Tradiciniame žmonių išteklių valdyme pabrėžiama funkcinė ir subfunkcinė svarba ir poveikis individualiam efektyvumui, strateginiame žmonių išteklių valdyme priešingai – pabrėžiamas bendras efektyvumas ir kryžminė funkcinė integracija (Becker, Huselid, 2006). Žmonių išteklių valdymo sistemos apima platesnį žmonių išteklių valdymo politikos ir praktikos turinį, taip pat pagrindinius žmonių išteklių organizavimo principus ir procesus, per kuriuos politika ir praktika kuriama, perduodama ir įgyvendinama (Bowen, Ostroff, 2004; Delmotte, De Winne ir Luc, 2012). Combs'o, Liu, Hall ir Ketchen'o (2006) atliktame tyrime buvo įrodyta, kad žmonių išteklių valdymo sistemos labiau pagerina organizacijos rezultatus nei individualios žmonių išteklių valdymo praktikos. Praktikų skaičius gali netiesiogiai atspindėti žmonių išteklių valdymą, tačiau nesigilina į tai, ar praktika yra savita, nuosekli ir rodo sprendimų priėmėjų sutarimą bei sąžiningumą (Ostroff, Bowen, 2013).

Daugelis mokslininkų sutinka, kad organizacijos rezultatai priklauso nuo darbuotojų (Paauwe, 2009; Guest, Conway, 2011), o žmonių išteklių valdymo sistemos turėtų padėti ugdyti darbuotojų gebėjimus, motyvaciją ir sudaryti galimybę juos panaudoti (Purcell, Hutchinson, 2007). Vertinant sistemų poveikį darbuotojų elgesiui yra nemažai trūkumų (Paauwe, 2009), tačiau daugeliu atvejų mokslininkai mano, kad strateginio žmonių išteklių valdymo vertė ir poveikis organizaciniam efektyvumui didės, kai organizacija įdiegs žmonių išteklių valdymo sistemą, susidedančią iš praktikų, kurios derės tarpusavyje ir paveiks darbuotojų elgesį (rezultatus), būtinus organizacijos tikslams ir uždaviniams pasiekti (Schuler, Jackson, 1987). Apibendrinant galima teigti, kad žmonių išteklių valdymo sistemos prisideda prie strateginio žmonių išteklių valdymo dėl savo kompleksiško ir bendros integracijos į organizacijos veiklą, tačiau išlieka neaišku, koks pačios sistemos poveikis įmonės veiklos rezultatams, kita svarbi problema – koks praktikų rinkinys yra tinkamiausias organizacijai.

Mokslininkai pripažįsta, kad strateginis žmonių išteklių valdymo praktikos suderinimas visais lygmenimis lemia organizacijos efektyvumą (Buller, McEvoy, 2012; Phillips, Gully, 2015). Vienas iš strateginio žmonių išteklių valdymo praktikų vertinimo metodų yra *vertikalus (išorinis) ir horizontalus (vidinis) tinkamumas*. Pasak Guest'o (1997), vertikalus ir horizontalus žmonių išteklių valdymo praktikų integravimas yra du svarbiausi veiksniai, kurie valdymą paverčia darbuotojų elgesio pokyčiais strateginiame procese. Vertikalus pritaikymas apima žmonių išteklių valdymo praktikos suderinimą su įmonės strateginio valdymo procesu, horizontalus tinkamumas reiškia įvairių žmonių išteklių valdymo praktikų tarpusavio suderinamumą (Wright, McMahan, McCormick ir Sherman, 1998). Išorinį praktikų tinkamumą patvirtina Huselid'o (1995) atliktas tyrimas, kuris atskleidė, kad tos organizacijos, kurios žmonių išteklių valdymo praktiką susieja su strategija, pasiekia geresnius finansinės veiklos rezultatus. MacDuffie'is (1995) teigia priešingai, atliktus tyrimą tarptautinėje automobilių gamykloje jis nerado įrodymų, patvirtinančių kad žmonių išteklių valdymo praktikos masinėje gamyboje galėjo konkuruoti su lanksčia gamyba, tai yra susiję su darbuotojų žiniomis, įgūdžiais ir gebėjimais. Tiriant žmonių išteklių valdymo indėlį siekiant tvarumo tikslų, gauti rezultatai parodė, kad integruojant žmonių išteklių valdymo praktikas tiek vertikalčiai, tiek

horizontaliai, galima daryti įtaką darbuotojų elgesiui ir organizacijos rezultatams (Christina, Dainty, Daniels, Tregaskis ir Waterson, 2017). Norint pateikti tvirtus, konceptualius paaiškinimus, susijusius su vertikaliu ir horizontaliu suderinamumu, vis dar būtinas teorinis pagrindimas apie strateginio žmonių išteklių valdymo ryšius. Todėl vertikalios tinkamumo problemos kyla visos organizacijos atžvilgiu, o horizontalios – dėl darbuotojų valdymo funkcijų (Sajeevanie ir kt., 2020). Nors ir vertikalus ir horizontalus strateginis žmonių išteklių valdymo suderinamumas pagerina organizacijos veiklos efektyvumą, tačiau, mokslininkų nuomone, dar nėra sukurtas tinkamas strateginio žmonių išteklių valdymo matavimo įrankis.

Vertikalaus ir horizontalaus tinkamumo vertinimas išplėtojo diskusijas dėl „tinkamiausios praktikos“ (*nenumatytų atvejų teorija* pagrįsta įsitikinimu, kad žmonių išteklių strategijos turėtų būti susijusios su situacijos kontekstu ir aplinkybėmis) ir „geriausios praktikos“ (*universalumo požiūriu*, kad yra bendras žmonių išteklių valdymo praktikų rinkinys, kuris yra geriausias, bet kurioje situacijoje ir jį pritaikius bus pasiekti geresni organizacijos rezultatai). Pasak Guest'o (1997), universalus požiūris turėtų būti vertinamas, kaip žmonių išteklių ir organizacinio efektyvumo pradininkas. Pasak Nataraja ir Alamri (2016), universalus požiūris, pagrįstas strateginiu žmonių išteklių valdymu, t. y. geriausių praktikų ir organizacijos veiklos santykiu, turėtų būti taikomas nepriklausomai nuo konteksto, organizacijos ar kultūros. Teigiami universalus požiūrio bruožai yra paprastas pritaikymas (Delery, Doty, 1996) ir įgyvendinimas bet kurioje organizacijoje, pramonės srityje ir visose geografinėse vietovėse. Mokslininkai yra sukūrę nemažai geriausių praktikų rinkinių (Arthur, 1992; McDuffie, 1995; Pfeffer, 1995; Huselid, 1995), kurie tiesiogiai paveikia įmonės veiklą. Universalus požiūris ir įmonės veiklos ryšį patvirtina Sofijanova ir Zabijakin-Chatleska (2013), atlikusios tyrimą tarp Makedonijos svetingumo sektoriaus įmonių ir nustačiusios ryšį tarp finansinių rezultatų ir universalios praktikos taikymo. Egzistuoja ir kitoks požiūris į universalią žmonių išteklių valdymo praktiką. Teigiama, kad universali praktika, orientuota į darbuotojų gebėjimų, gerovę, karjerą ir bendradarbiavimą, negali tiesiogiai lemti įmonės veiklos, tačiau galėtų padidinti darbuotojų produktyvumą, pozityvumą ir inovacijas, o tai gali paveikti organizacijos veiklą (Dimba, 2010). Tyrėjai vertindami nenumatytų atvejų perspektyvą daro prielaidą, kad žmonių išteklių sistemos efektyvumas priklauso nuo kontekstinių ypatybių, tokių kaip pramonės šaka, įmonės dydis ar gamybos politika (MacDuffie, 1995). Nenumatytų atvejų metodas, t. y. geriausiai tinkančios praktikos yra sudėtingesnis negu universalus, nes įmonė, prieš įgyvendindama bet kokią strategiją, turi išanalizuoti savo sektorių ir aplinką, kad šis metodas būtų veiksmingas (Wan-Jing, Huang, 2005). Organizacijos žmonių išteklių politika turi atitikti kitus organizacijos aspektus, ypač jos strategiją – vertikalus tinkamumą (Delery, Doty, 1996). Iqbal'o (2019) nuomone, nenumatytų atvejų metodo stiprybė yra jo integracinis pobūdis. Tai leidžia organizacijai pritaikyti skirtingą praktiką esant skirtingoms aplinkybėms, užtikrinant, kad praktika būtų geriausiai pritaikyta toje situacijoje ir tokiu būdu galėtų duoti geriausią rezultatą. Be to, šis metodas suteikia organizacijoms galimybę pasirinkti optimalų praktikų skaičių, atsižvelgiant į aplinkybes bei sumažinti išlaidas. Wang'as ir Shyu (2009) Taivane atliktas tyrimas patvirtino, kad strateginis tinkamumas padidino žmonių išteklių valdymo efektyvumą ir organizacinius rezultatus, susijusius su finansiniais bei žmonių išteklių veiklos rezultatais. Kitas atliktas tyrimas besivystančioje Nigerijos ekonomikoje, kuri pasižymi unikaliais strategijos bruožais, patvirtino nenumatytų atvejų modelio pagrįstumą (Ugheoke, Isa, ir Mohd Noor, 2015). Be to, mokslininkai siūlo organizacijoms pasirinkti tinkamas strategines žmonių išteklių praktikas atsižvelgiant į aplinkos veiksnius. Apibendrinant galima teigti, kad tiek universalus požiūris, tiek ir nenumatytų atvejų metodas gali būti naudojamas bet kokią veiklą vykdančiose

organizacijose, tačiau universalus metodas yra lengviau pritaikomas, nors siekiant konkurencinio pranašumo labiau tinkantis – nenumatytų atvejų metodas.

Strateginiame žmonių išteklių valdyme yra svarbus ne tik atskirų, bet ir visų praktikų, vertikalus ir horizontalus suderinamumas, kuris užtikrina subalansuotą žmonių išteklių valdymą. Kelių žmonių išteklių valdymo praktikų sujungimas į koordinuojamą sistemą yra pripažįstamas kaip metodas, galintis įvertinti tarpusavyje susijusių žmonių išteklių valdymo praktikų kumuliacinį ar sinerginį poveikį (Combs ir kt., 2006; Delery, 1998; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Kai žmonių išteklių valdymo praktikos yra integruojama į darnią sistemą, jos sustiprina viena kitą, taip sukurdamas balansą, priešingai – jei praktika netinkama, ji gali sumenkinti kitos poveikį (Delery, 1998). Žmonių išteklių valdymo sistemos stiprumą galima vertinti darant prielaidą, kad daugiau praktikų turės didesnę poveikį (White, Bryson, 2013). Pasak Barney'io (1995), atskiros politikos ar praktikos mažai turi vertės, tačiau kartu gali sukurti sinerginį efektą. Daugelis atliktų tyrimų, vertinančių žmonių išteklių valdymo suderinamumo balansą, analizuoja praktikas, susijusias su darbuotojų mokymų ir ugdymų, žinių valdymu (Cifalino, Lisi, 2019; Tabatabaei, Omran, Hashemi, Sedaghat, 2017), tačiau mažai skiriama dėmesio išsiaiškinti kokią daro įtaką įmonės veiklos rezultatams, visų organizacijos veikloje taikomų, žmonių išteklių valdymo praktikų tarpusavio balansas. Nesubalansuotos išteklių, mokymo, tobulinimo, atlygio ir vertinimo praktikos sukurią aplinką, kuri daro neigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui, dėl šios priežasties žmonių išteklių vadovai turi formuoti įdarbinimo ir išlaikymo strategijas, subalansuotas su konkurencinga kompensacija ir pagarbą skatinančią darbo kultūrą (Sareen, 2018). Tyrimais patvirtinta, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp įdarbinimo ir atrankos praktikų bei organizacijos pardavimų augimo (Ruekert, 1992), o atlygio sistema gali skatinti darbuotojus ieškoti kūrybiškų problemų sprendimo būdų (Schuler ir Jackson, 1987). Svarbus yra ne tik žmonių išteklių valdymo praktikų tarpusavio balansas, bet ir jų pusiausvyra su įmonės veiklos rezultatais.

Kitas reikšmingas veiksnys, vertinant žmonių išteklių valdymo praktikas yra susijęs su jų įgyvendinimu. Efektyvus žmonių išteklių valdymo praktikų įgyvendinimas yra bene didžiausia problema, su kuria susiduria strateginis žmonių išteklių valdymas (Armstrong, Brown, 2019). Guest'o (2011) nuomone, nepakanka turėti geros praktikos, jei ji nėra tinkamai įgyvendinta. Ostroff'as ir Bowen'as (2016) taip pat siūlo atkreipti dėmesį į skirtumus tarp numatytos žmonių išteklių praktikos, kurią apibrėžia sprendimų priėmėjai, realios praktikos ir suvokiamos darbuotojų praktikos. Buvo įrodyta, kad vadovų bendravimas ir demografinis panašumas stiprina ryšį tarp įgyvendintų ir suvokiamų žmonių išteklių sistemų (Den Hartog, Boon, Verburg, Croon ir Marcel 2013; Jiang, Hu, Liu ir Lepak, 2017), tačiau tyrimų, kurie nagrinėja šią temą skirtingais žmonių išteklių sistemos lygmenimis vis dar mažai. Siūloma į žmonių išteklių valdymo praktikos ir pagrindinius įgyvendinimo procesus tyrimus įtraukti darbuotojų perspektyvą, kuri yra ypač svarbi, atsižvelgiant į tai, kad žmonių išteklių praktika nebūtinai įgyvendinama taip, kaip numatyta (Nishii, Lepak ir Schneider, 2008). Kiti mokslininkai šią temą vertina plačiau ir žmonių išteklių valdymo praktikos bei politikos kūrimą mini kaip esminę žmonių išteklių valdymo įgyvendinimo dalį (Woodrow, Guest, 2014). Svarbią reikšmę vertinant numatytą ir realią žmonių išteklių valdymo praktiką turi tiesioginiai vadovai, jie laikomi pagrindiniais praktikų vykdytojais. Vadovai prisideda prie žmonių išteklių praktikos įgyvendinimo perduodant ją, o žmonių išteklių sistema daro poveikį vadovų suvokimui apie jų gebėjimą atlikti užduotis, susijusias su žmonių išteklių valdymu (Gilbert, De Winne ir Sels, 2015). Darbuotojų reakcijos yra visų žmonių išteklių valdymo ir veiklos sąsajų modelių pagrindas, nes priežastinis ryšys nuo praktikos suvokimo pereina prie našumo (Macky, Boxall, 2007). Tai patvirtina, kad nepakanka

analizuoti tik praktikos buvimą, labai svarbu skirti daug daugiau dėmesio tam, kaip organizacijos perteikia žmonių išteklių valdymo praktikos tikslą ir turinį (Guest, 2011). Technologijos, žmonių išteklių sistemų kokybė ir žmonių išteklių specialistų kompetencijos taip pat buvo įvardytos kaip veiksniai, darantys įtaką įgyvendinimui (Ulrich ir kt., 2012). Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienos organizacijos vadovai turėtų tinkamai išmanyti žmonių valdymo praktikas, nes įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo jų tinkamo suvokimo ir gebėjimo ją perduoti kitiems.

Išanalizavus mokslinius literatūros šaltinius galima teigti, nors strateginis žmonių išteklių valdymas vertinamas daugiau kaip tris dešimtmečius ir atlikta nemažai tyrimų šioje srityje, kurie patvirtina strateginio žmonių išteklių valdymo ir organizacijos veiklos ryšį, tačiau trūksta įrodymų, pagrindžiančių, kaip efektyviai strateginis žmonių išteklių valdymas įgyvendinamas organizacijoje. Nėra tiksliai žinoma, koks kritinis praktikų rinkinys tinkamiausias organizacijai ir kodėl yra svarbu pasirinkti tarpusavyje subalansuotas žmonių išteklių valdymo praktikas, siekiant geresnių įmonės veiklos rezultatų. Svarbu atskleisti, kaip įvairios žmonių išteklių valdymo sistemos įgyvendinamos organizacijoje. Problema – kokios yra subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvos, įgalinančios sėkmingą įmonės veiklą.

2. Subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio teorinis pagrindimas

2.1. Įmonės ir žmonių išteklių valdymo tikslų suderinamumas

Sėkmingam įmonės veiklos užtikrinimui yra būtini materialūs ir nematerialūs ištekliai, tačiau keičiantis įmonių valdymo sampratai nematerialieji ištekliai tampa vieni svarbiausių, suteikiantys išskirtinumą rinkoje, nors neseniai materialus turtas buvo laikomas įmonės sėkmės garantu. Pagrindiniai konkurencinio pranašumo kriterijai, kuriais turi pasižymėti nematerialieji ištekliai – *strategiškai vertingi, reti, nenukopijuojami, nepakeičiami, tinkami, nemobilūs* (Scott-Jackson, 2002). Nematerialieji ištekliai, tokie kaip organizacijos kultūra, įvaizdis, organizaciniai procesai, įmonės politika, patentai, žinios, darbuotojų gebėjimai, kompetencijos yra strategiškai svarbūs (Michalisin, Smith ir Kline, 1997; Petružis 2018), o daugelis iš jų susiję su žmonių išteklių valdymu ir yra organizacijos sistemos dalis, kuri užtikrina ir palaiko organizacijoje vykstančius procesus. Vadovaujantis išteklių valdymo principais, organizacija, gebanti unikalčiai valdyti žmonių išteklius, įgyja ilgalaikį pranašumą prieš kitas įmones (Barney, 1991).

Bortnikas (2017), žmonių išteklius apibūdina, kaip organizacijos turta, kuris lemia sėkmingą organizacijos veiklą, tikslų įgyvendinimą, konkurencingumą. Pasak Hassan'o (2016), pagrindinis būdas organizacijai pasiekti savo tikslus yra žmonių išteklių valdymas, kuris daro įtaką darbuotojų veiklai. Cania (2014) akcentuoja, kad žmonių išteklių valdymas gali pagerinti organizacijos įgūdžius, žinias, kūrybą, suderinamumą, atsidavimą ir veiklos rezultatus. Mokslininkai sutinka, kad darbuotojai ir jų gebėjimai tampa išskirtinumo priemone ir lemia aukštesnius ekonominius rezultatus, tačiau Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011) išskiria tris sąlygas, kurios turi egzistuoti, kad jie taptų unikalūs:

- 1) kai darbuotojai turi žinių ir gebėjimų, kurių neturi vadovai;
- 2) kai darbuotojai motyvuojami šiuos gebėjimus ir žinias taikyti savo nuožiūra;
- 3) kai organizacijos verslo strategija gali būti realizuota tik tada, kai prie jos savo pastangomis prisidės darbuotojai.

Šioms sąlygoms įgyvendinti yra būtinas tinkamas žmonių išteklių valdymas, kuris nuo personalo administravimo funkcijos išsiplėtė iki žymiai platesnės žmonių išteklių valdymo sampratos, apibrėžiančios ne tik žmonių valdymą – darbuotojų ugdymą, motyvavimą, skatinimą, bet ir darbuotojų elgseną bei gerovę. Dabartinis žmonių išteklių valdymas suprantamas kaip integruotas procesas, kurio pagrindinė užduotis padėti organizacijai pasiekti strateginius tikslus. Mokslinėje literatūroje randami žmonių išteklių valdymo apibrėžimai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Žmonių išteklių valdymo apibrėžimai

Autoriai	Žmonių išteklių valdymo apibrėžimas
Armstrong'as (2006)	Strateginė požiūris į organizacijos žmonių išteklių valdymą bei ugdymą, kuris pasižymi visapusiškumu ir nuoseklumu, o kiekvienas šio požiūris yra visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą.
Becker'is ir Huselid'as (2006)	Strateginis žmonių išteklių valdymas daugiausia dėmesio skiria organizacijos, o ne individualių veiklos rezultatų įgyvendinimui, pagrindinis jo vaidmuo siūlyti sprendimus skirtingoms įmonėms ir valdymo problemoms, o ne vien tik atlikti atskiras žmonių išteklių valdymo funkcijas.
Išoraitė (2011)	Žmonių išteklių valdymas apima ilgalaikę perspektyvą ir dėmesys kreipiamas į siekiamus rezultatus, yra daugiau individualizuotas, darbuotojams taikomas individualus darbo

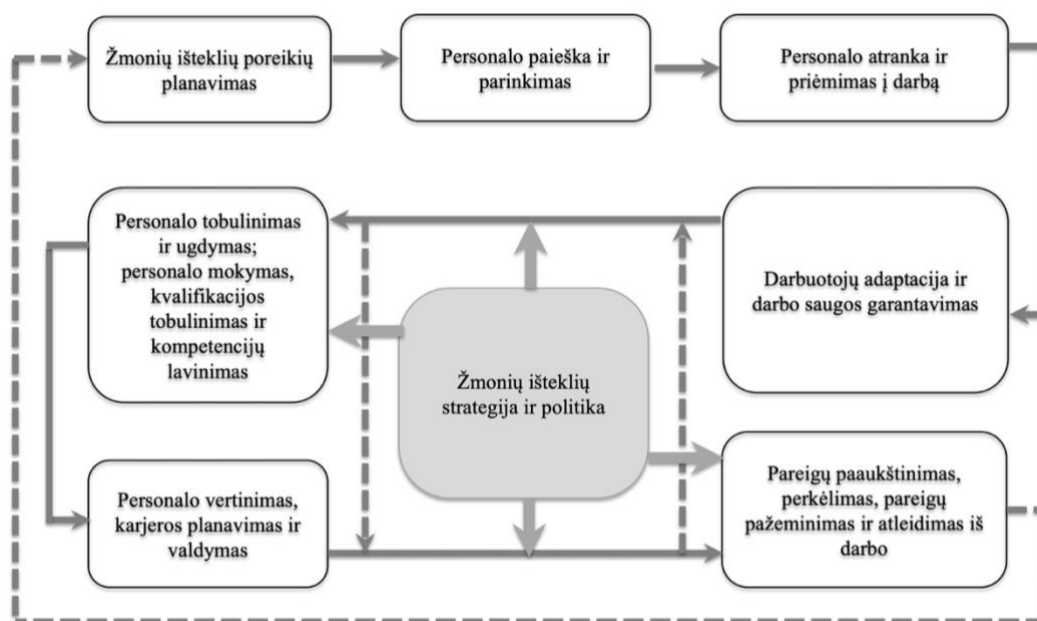
	apmokėjimas, lanksčios taisyklės, pabrėžiamas darbuotojo dalyvavimas sprendžiant iškilusius klausimus, suteikiama galimybė reikšti savo nuomonę, skatinamas darbuotojų kūrybiškumas ir tikima, kad kiekvienas gali prisidėti prie procesų pasiūlydamas reikiamus sprendimus ir naujas idėjas.
Juodeikatė ir Fominienė (2016)	Kintamas procesas, kuris suprantamas, kaip darbuotojų valdymas siekiant organizacijos tikslų.
El-Ghalayini'is (2017)	Žmonių išteklių valdymas, susidedantis iš įdarbinimo proceso, skatinimo ir darbuotojų įdarbinimo, sukuria balansą, kuris daro įtaką darbuotojų požiūriui į darbą.

Kaip ir bet kokiai kitai veiklai žmonių ištekliams keliami tikslai, kurie turi būti suderinti su strateginiais organizacijos tikslais. Groysberg'as ir Robin'as (2006) teigia, kad yra du pagrindiniai strateginio žmonių išteklių valdymo tikslai: suteikti maksimalią verslo ir ekonominę vertę visoms suinteresuotoms šalims, mažinant sąnaudas ir derinant žmonių išteklių, kaip strateginio partnerio vaidmenį su visais kitais organizacijos vadovais. Išoraitė (2011) remdamasi Jewell'o (2002) nuomone išskiria keturis principus, kuriais grindžiamas žmonių išteklių valdymas: *investicijos į darbuotojus; strateginė žmonių išteklių svarba; įsipareigojimai; ilgalaikis ir integruotas požiūris*. Juodeikatės ir Fominienės (2016) nuomone, žmonių išteklių valdymas yra viena sunkiausių ir sudėtingiausių organizacijos valdymo sričių – tai integruotas, nuolatinis procesas, kuris negali veikti atskirai ir turi derintis prie organizacijos strategijos, bei atsižvelgti į aplinkos veiksnius.

Žmonių išteklių valdymas apima dvi pagrindines sritis – *politikos formavimą bei žmonių išteklių praktikų įgyvendinimą*. Lin ir Sanders, (2017) teigia, kad žmonių išteklių valdymo filosofija nurodo pagrindinius principus, apibūdinančius darbuotojų vertę ir elgesį – žmonių išteklių politikoje formuojami tikslai ir gairės, o praktikoje nurodomos priemonės ir metodai tiems tikslams pasiekti. Pasak Armstrong'o (2010), žmonių išteklių politikoje gali būti pateiktos bendros organizacijos vertybės arba organizacija gali turėti atskiras politikas, taikomas konkrečioms žmonių išteklių valdymo sritims. Pagrindiniai politikos formavimo principai yra susiję su: *teisingumu, dėmesiu darbuotojams, pagarba, tobulėjimu ir žinių siekimu, veiklos valdymu, darbinio gyvenimo kokybe, bei darbo sąlygomis*. Žmonių išteklių praktikose nustatomi būdai, kuriais turi vadovautis vadovybė ar padalinių vadovai sprendžiant konkrečius, su darbo santykiais kylančius klausimus, jose nurodoma ką ir kaip reikia daryti (Armstrong, 2010).

Atlikti tyrimai pateikė svarių įrodymų, kad žmonių išteklių valdymas atlieka praktinę funkciją palaikant organizacijos veiklą (Nawab, Nazir, Zahid, Fawad ir Muhammad, 2015) ir susideda iš įvairių veiklų, funkcijų ir procesų, kurie yra skirtingi, bet tarpusavyje susiję ir skirti pritraukti, plėtoti, išlaikyti ir net nutraukti darbą (Floren, Rundquist ir Fischer, 2016). Pasak Williams (2019), žmonių išteklių valdymas vaidina pagrindinį vaidmenį vadovams įgyvendinant žmonių išteklių procesus bei sukuria žmonių išteklių sistemas, suteikia žinių, įgūdžių ir struktūrinę paramą jų vykdytojams, lanksčiai įgyvendinti darbo tvarkas. Pasak Bortniko (2017), žmonių išteklių procesas suprantamas kaip besitęsianti procedūra, kurios pagrindinės veiklos – planavimas, verbavimas, atranka, socializacija, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas, pareigų paauskstinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas (žr. 3 pav.). Viena iš priemonių pagerinti organizacijos veiklą yra žmonių išteklių praktikų įgyvendinimas, kuris paveikia darbuotojus (Paauwe, Guest ir Wright, 2012). Nors egzistuoja daugybė įvairių sričių praktikų, pagrindinėmis įvardijamos – mokymas, skatinamoji kompensavimo sistema, darbo saugumas, darbuotojų atranka, darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus ir karjeros vystymo galimybės. Žmonių išteklių valdymo praktikos gali sukurti darbo

aplinką, kuria siekiama motyvuoti, plėtoti ir valdyti darbuotojus, kad jie duotų viską, kas įmanoma, siekiant organizacijos tikslų (Somu, Halid, Nasurdin, Lim ir Tan, 2020).

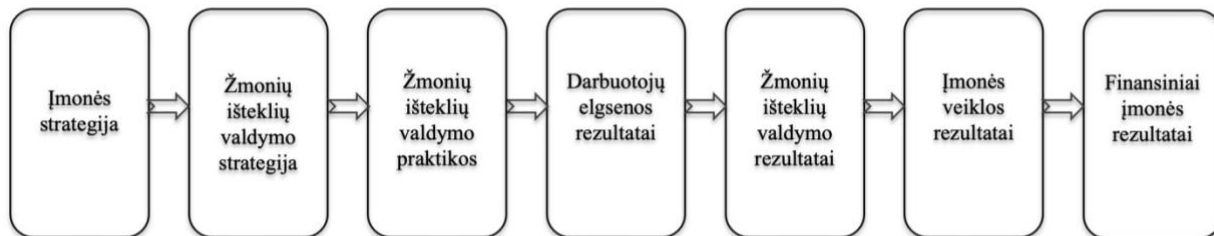


3 pav. Žmonių išteklių valdymo proceso etapai organizacijoje. Šaltinis Melnikas ir kt., (2014)

Bowen'as ir Ostroff'as (2004) pirmieji, kurie išskyrė žmonių išteklių proceso svarbą, kuriuo metu, darbuotojų žmonių išteklių praktikos suvokimas, paverčiamas organizacijos rezultatu (*priskyrimo teorija*). Kitas požiūris, kuris siejamas su žmonių išteklių valdymo procesu yra susijęs ne su darbuotojų elgesio formavimu, kurio tikisi, palaiko ir atlygina vadovybė, bet į paaiškinimą, kodėl egzistuoja žmonių išteklių praktika (Nishii ir kt. 2008). Šie du skirtingi požiūriai pakeitė žmonių išteklių valdymo sampratą – nuo vertinimo kas yra žmonių išteklių praktika, kuri gali daryti poveikį įmonės veiklos rezultatams, į kaip, žmonių išteklių valdymo funkcija pagerina darbo našumą.

Svarbus yra ne tik žmonių išteklių valdymo procesas, bet ir kokią vertę jis sukuria organizacijai. Seniausiai plėtojama tyrimų sritis susijusi su tiesioginiu žmonių išteklių valdymo poveikiu įmonės veiklos rezultatams, kuri yra pati svarbiausia ir plačiausia nagrinėjama strateginiame žmonių išteklių valdyme. Egzistuoja tiesioginis ryšys tarp žmonių išteklių praktikų ir tokių strateginių veiklos rezultatų kaip apyvarta, produktyvumas, paslaugų kokybė ir finansiniai rezultatai (Huselid, 1995). Ulrich'as (1997) išskyrė penkis svarbius rodiklius, kurie parodo žmonių išteklių valdymo ir įmonės veiklos rezultatų efektyvų ryšį: *pagrindinė kompetencija, intelektinis kapitalas, organizaciniai gebėjimai, aukšto našumo darbo sistema, aukšto našumo komandos*. Atlikti tyrimai taip pat patvirtino, kad žmonių išteklių praktikos, tokios kaip atranka ir įdarbinimas, daro didelę įtaką organizacijos veiklai (Sabiū, Ringim, Mei ir Joarder, 2019) bei prisideda prie rezultatų (Nawab, Nazir, Zahid ir Fawad, 2015). Tačiau keletą atliktų tyrimų parodė, kad taikomos žmonių išteklių praktikos neatitinka darbuotojų interesų (Ramsay, Scholarios ir Harley, 2000), kas paskatino tyrėjus domėtis ne tik įmonės veiklos rezultatais, bet ir aiškintis, kokios žmonių išteklių praktikos pagerina darbuotojų veiklos rezultatus. Darbuotojų elgesys prisideda prie įmonės veiklos rezultatų, o tai lemia pelningumą, augimą ir rinkos vertę. Teigiama, kad sąsajos tarp žmonių išteklių sistemos ir įmonės veiklos nėra tiesioginės, kaip nurodoma strateginio žmonių išteklių valdymo teorijoje, nes jau seniai yra pripažinta, kad egzistuoja tarpiniai rezultatai, kaip netiesioginė sąsajos dalis, kuri yra svarbiausia, norint išsamiau suprasti, kaip žmonių išteklių valdymas gerina įmonės veiklą (Becker, Gerhart, 1996).

Ši tyrimų sritis paskutiniu metu sulaukia ypatingai daug dėmesio, nes atsiranda naujų patvirtinimų, kad žmonių išteklių praktikos gali turėti svarbią reikšmę prisidedant prie įvairių darbuotojų gerovės aspektų, tokių kaip pasitenkinimas, stresas, sveikata ir sauga bei darbo saugumas (Godard, 2001; 2004; Peccei, 2004).



4 pav. Žmonių išteklių valdymo ir įmonės veiklos sąsajų modelis.

(Sudaryta autorės pagal Guest, (1997) ir Paauwe, Guest, Wright (2012) modelius)

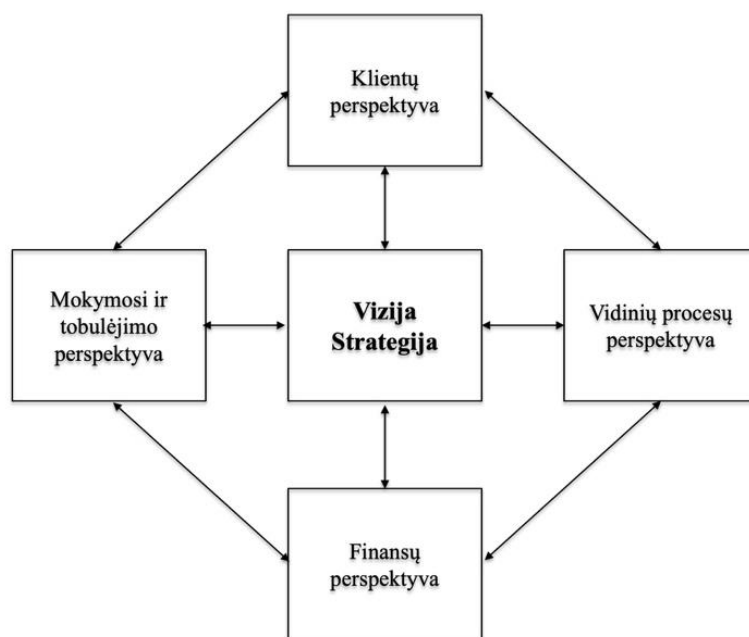
Atsiradus tokiems įrodymams, buvo siūloma nuo standartinių veiklos rezultatų tokių, kaip produktyvumas, pardavimai ir pelnas, pereiti prie platesnio veiklos vertinimo, kuriame atsižvelgiama į tokius rezultatus, kaip lankstumas ir teisėtumas (Boxall, Purcell, 2011). Žemą darbuotojų produktyvumą lemia tokie veiksniai, kaip neveiksmingas mokymas organizacijoje, rašytinių veiklos standartų nebuvimas, prastas planavimas bei motyvacija, dažni pokyčiai, nepageidaujama atmosfera ir darbo aplinka, nepakankamas bendravimas įvairiais lygmenimis ir organizacinių tikslų neįvardijimas (Michac, 1997). Atlikti tyrimai parodė, kad motyvacijos ir galimybių didinimo praktikos buvo teigiamai susijusios su išipareigojimu ir neigiamai su darbuotojų kaita (Gardner, Wright ir Moynihan, 2011), todėl žmonių išteklių valdyme yra svarbu vertinti ir nefinansinius veiklos rezultatus. Didelis dėmesys skiriamas tyrimams, kurie vertino su darbuotojų gerove susijusią darbuotojų psichologiją ir sveikatą (pasitenkinimas darbu, teigiamas poveikis, stresas darbe, perdegimas (Godard, 2001; Guest, 2011)). Svarbu rūpintis ne tik darbuotojų gerove, bet ir investuoti į darbuotojų žinias, įgūdžius ir gebėjimus, kurie gali pagerinti individualius darbuotojo ir visos organizacijos rezultatus (Somu, ir kt., 2020). Darbuotojų elgesio pokyčius, tuo pačiu ir įmonės veiklos rezultatus, lemia daugybė veiksnių ar žmonių išteklių valdymo praktikų, bet svarbu išsiaiškinti ar jos tikrai prisideda prie darbuotojo elgesio ir organizacijos rezultatų pokyčio (Paauwe ir kt., 2012). Apibendrinant galima teigti, kad žmonių išteklių valdymas gali daryti įtaką įmonės veiklos rezultatams tiesiogiai arba įgyvendinamas įvairias žmonių išteklių valdymo praktikas, formuojančias darbuotojų elgesį ir gerinančias darbuotojų veiklos rezultatus, o kartu ir įmonės veiklą..

Remiantis aptartomis žmonių išteklių valdymo ir įmonės veiklos sąsajomis galima teigti, kad konkurencinį pranašumą suteikiantis žmonių išteklių valdymas yra vienas svarbiausių ir sunkiausiai valdomų funkcijų įmonės veikloje. Žmonių išteklių valdymas apima įvairias politikas ir praktikas, atitinkančias įmonės tikslus, padeda formuoti pageidaujamą darbuotojų elgseną, kuri gerina darbuotojų veiklos rezultatus. Žmonių išteklių valdymas suderintas su įmonės strategija daro įtaką įmonės veiklos rezultatams.

2.2. Žmonių išteklių valdymo sąsajų su įmonės rezultatais modeliai

Daugelis žmonių išteklių valdymo modelių tyrinėtojų procesų suderinamumą išskiria, kaip vieną iš svarbiausių modelio tinkamumo bruožų. Vienas iš tokių yra plačiausiai pripažintas *subalansuotų rodiklių modelis* (Kaplan, Norton, 1992), kuris nurodomas, kaip strateginio veiklos vertinimo praktinė priemonė. Subalansuotų rodiklių modelis yra veiklos vertinimo sistema, skirta skatinti organizacijos suderinamumą, įmonės strategiją paverčiant daugialypiu finansinių ir nefinansinių priemonių rinkiniu, kuris turi būti pakopinis ir apimti visą organizaciją, nuo įmonės iki verslo padalinių ir žmonių išteklių lygio (Kaplan, Norton, 2004). Pasak mokslininkų, modelis suteikia galimybę išgryninti suinteresuotųjų šalių poreikį ir kiekvieną strategiją paversti veiksmais. Subalansuotų rodiklių modelis yra skirtas įgyvendinti ir valdyti strategiją visuose įmonės lygiuose, susiejant tikslus, iniciatyvas ir priemones su organizacijos strategija (Ghosh, Mukherjee, 2006).

Subalansuotų rodiklių modelis yra efektyvus strategijos valdymo įrankis, suteikiantis vadovams greitą ir išsamią informaciją apie verslo būklę (Chopra, Gupta, 2017), kritiškai analizuojant organizacijos ateitį ir pastangas bei sąsajas su idealia veikla (Terziev, Banabakova, Latyshev ir Georgiev, 2017). Subalansuotų rodiklių modelis padeda vadovybei sutelkti dėmesį į ilgalaikius tikslus, o ne į siaurus, trumpalaikius, finansinius rezultatus (Ghosh, Mukherjee, 2006).



5 pav. Kaplan'o ir Norton'o subalansuotų rodiklių modelis

Subalansuotų rodiklių modelis apima keturias skirtingas perspektyvas, kurią kiekvieną sudaro atitinkami strateginiai tikslai, rodikliai ir priemonės tikslams pasiekti:

1. *Finansinė perspektyva* – parodo, kokia įmonės vertė kuriama akcininkams (finansiniai rodikliai – pelningumas, ROI, pinigų srautų rodikliais ir kt.).
2. *Klientų perspektyva* – parodo, kaip įmonė turi atrodyti savo klientams, kokie pagrindiniai konkurenciniai pranašumai (rodikliai – klientų išlaikymas, pasitenkinimas, prekių ar paslaugų pristatymo atlikimas ir kt.).

3. *Vidinė perspektyva* – parodo, kokie yra įmonės verslo procesai ir kaip juos reiktų tobulinti, norint pagerinti konkurencingumą (rodikliai – procesų gerinimą, produktų ar paslaugos kokybės gerinimą, procesų diegimą ar tobulinimą).
4. *Mokymosi perspektyva* – parodo, kokiomis priemonėmis įmonė sieks darbuotojų tobulėjimo, siekiant konkurencinio pranašumo (rodikliai – darbuotojo mokymus, kompetencijų ugdymą ar mentorystę).

Subalansuotų rodiklių modelio nuolatinis procesas yra sutelktas į perspektyvų derinimą, kurios yra orientuotos tiek į finansinę, tiek ir į nefinansinę verslo veiklos perspektyvą. Organizacijai svarbu vienu metu įvertinti įvairius veiklos aspektus, todėl modelio kūrėjai dėmesį nuo finansinių priemonių nukreipė į išsamią veiklos valdymo sistemą. Pasak Ghosh'o ir Mukherjee'o (2006), subalansuotų rodiklių modelis buvo sukurtas suprantant, kad tradicinės finansinės priemonės nėra pakankamos nematerialiajam turtui įvertinti ir valdyti.

Kitas svarbus subalansuotų rodiklių modelio išskirtinumas yra strateginis suderinamumas, kuri patvirtina ir modelio autoriai, argumentuodami, kad subalansuotų rodiklių modelio perspektyvos yra susietos su organizacijos strateginiu žemėlapiu. Vertinant žmonių išteklių valdymo modelius yra svarbus struktūrinis derinimas, kuris pasak Semler'io (1997), susijęs su skirtingų veiklos tikslų organizacijoje suderinamumu ir integruotu strateginio žmonių išteklių valdymo procesu, kurio pagrindinis tikslas sukurti norimą darbuotojų elgesį. Žmonių išteklių valdymo procese svarbią reikšmę turi vertikalūs ir horizontalūs ryšiai. Vertikalusis ryšys paprastai reiškia laipsnį, kuriuo strateginis žmonių išteklių valdymas atitinka kitus pagrindinius organizacinius procesus (Delery, Doty, 1996) ir pasiekiamas, kai visų pagrindinių organizacijos procesų tikslai, uždaviniai ir strategijos yra suderinti vienas su kitu bei prisideda prie organizacijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimo (Ghosh, Mukherjee, 2006). Tyrimas patvirtino, kad subalansuotų rodiklių modelis suteikia galimybę kurti, aiškinti ir įgyvendinti strategiją bei parodė priežastinius ryšius tarp efektyvios valdymo kontrolės, motyvacijos, strateginio suderinamumo ir teigiamo subalansuoto rodiklių modelio poveikio (Malina, Selto, 2001). Pasinaudojant subalansuotų rodiklių modeliu Decoene ir Bruggeman'as (2006) siekė išsiaiškinti ryšį tarp strateginio derinimo, motyvacijos ir organizacinės veiklos. Mokslininkai nustatė, kad norint pasiekti strateginį suderinamumą, reikia aktyviai įtraukti gamybos vadovus į subalansuotų rodiklių modelio projektavimo ir įgyvendinimo procesą. Efektyvus strateginis derinimas ir subalansuotų rodiklių modeliu pagrįstas kompensavimo plano derinys teigiamai veikia išorinę bei vidinę gamybos vadovų motyvaciją. Subalansuotų rodiklių modelyje pagrindinis dėmesys skiriamas strategijos įgyvendinimui, įdiegiant naują valdymą ar atnaujinant esančius procesus bei yra svarbus strateginiame valdyme, primenantis organizacijai, kokie yra svarbiausi strateginiai klausimai, suteikia grįžtamąjį ryšį apie įgyvendinimo pažangą (Ghosh, Mukherjee, 2006; Išoraitė, 2008), tačiau modelis nepagerina įmonės veiklos rezultatų (Hoque, 2014).

Kitas svarbus subalansuotų rodiklių modelio išskirtinumas yra stipri ir išsami rodiklių sistema, kuri gali padėti organizacijai įvertinti įvairių verslo vienetų sukurtų pastangų ir gražos kiekį. Neabejotinai vertinimas yra vertinga valdymo praktika, vienas iš matavimo rodiklių, ypač subalansuotų schemų pavidalu, palengvina organizacijos įvykių veiksmų eigos patikrinimą. Subalansuotų rodiklių modelis pakeitė įprastą proceso sampratą apie veiklos rodiklius (Farzaneh, Isaai, Arasti ir Mehralian, 2018), kurie yra susieti vienas su kitu ir parodo priežastinių ryšių struktūrą. Be to, naudodamiesi subalansuotais rodikliais, vadovai gali pamatyti priežasties ir pasekmės ryšius, kurie paaiškina, kaip kiekvienas jų pasirinktas objektyvus matavimas turėtų būti įvykių grandinės dalis, siekiant organizacijos tikslų (Ghosh, Mukherjee, 2006).

Vertinimui pasirinktas dar vienas žmonių išteklių valdymo modelis – *Mičigano* verslo mokyklos (Fombrun, Tichy ir Devanna, 1984) sukurtas modelis, kuriame strateginė ir aplinkos perspektyva atspindi ryšį tarp žmonių išteklių ir organizacinės strategijos, kurias veikia politinės, ekonominės ir kultūrinės jėgos. Modelyje tarp perspektyvų nurodomi daugialypiai santykiai. Žmonių išteklių perspektyva parodo, koks turėtų būti ryšys tarp atrankos, vertinimo, atlygio ir mokymo bei poveikio rezultatams. Pasak Išoraitės (2011), Mičigano modelis daugiau skirtas žmonių išteklių strategijos įgyvendinimui, o ne jos formavimui, kur didžiausias dėmesys sutelkiamas komunikacijai, motyvacijos ir lyderystės svarbai, orientuojant darbuotojus siekti organizacijos tikslų, vertinant juos, kaip organizacijos svarbiausius išteklius bei vertybinį konkurencinio pranašumo šaltinį.

Kitas, plačiai vertinamas yra *Harvardo modelis* (Beer, Spector, Lawrance, Quinn ir Walton, (1984), kuris žmonių išteklių valdymą ir jo poveikį parodo kaip uždarą ciklą, kuriame žmonių išteklių valdymo sistemos – darbuotojų įtaka, darbo išteklių srautai, atlygio ir darbo organizavimo sistemos veikia žmonių išteklių veiklos rezultatus, kurie ilgalaikėje perspektyvoje daro įtaką tiek individualiai, tiek ir visuomeninei gerovei, tuo pačiu ir organizacijos efektyvumui. Harvardo modelis įtraukdamas daugelį suinteresuotųjų šalių ir apibrėždamas ilgalaikes pasekmes daugialypės veiklos požiūriu, apima norminius ir analitinius elementus. Išoraitė (2011) kritiškai vertina šį modelį dėl jo pritaikomumo ir mano, kad jis daugiau sietinas su strategijos įgyvendinimu, o ne jos formavimu ir yra iracionalus kokybinis modelis, kuris didžiausią dėmesį skiria komunikacijos, motyvacijos ir lyderystės svarbai, orientuojant darbuotojus siekti organizacijos tikslų, vertinant darbuotojus kaip organizacijos svarbiausius išteklius bei vertybinį konkurencinio pranašumo šaltinį.

Dar vienas plačiai aprašytas *Warwicko modelis* (Hendry, Pettigrew, 1990). Šis modelis sukurtas remiantis jau anksčiau aprašytu Harvardo modeliu, kuris apima daugybę išorinių ir vidinių dedamųjų, darančių įtaką žmonių išteklių strategijos įgyvendinimui – tai socialinė-ekonominė, techninė, politinė ir teisinė aplinka, organizacijos kultūrą, struktūrą ir vadovavimas:

- išorinis kontekstas (politiniai, techniniai ir konkurenciniai veiksniai);
- vidinis kontekstas (struktūra, vadovavimo stilius, kultūra, užduočių, darbų technologijos);
- įmonės strategija (įmonės tikslai, rinka, strategija ir taktika);
- žmonių išteklių kontekstas (vaidmenys, aiškumas, organizavimas, žmonių išteklių informacija);
- žmonių išteklių valdymo turinys (darbuotojų kaita, atlygio sistema, santykiai su darbuotojais, darbo sistemos).

Warwicko modelis parodo sąsajas tarp struktūros ir strategijos įgyvendinimo, kurios per žmonių išteklių valdymo schemas leidžia suprasti žmonių išteklių valdymo sistemos problemas, o integruotos analitinės priemonės, leidžia vystyti kompleksinį požiūrį į žmonių išteklių valdymą (Išoraitė, 2011).

Strateginiame žmonių išteklių valdyme dažnai pažymimas *Guest'o* (1997) sukurtas modelis, kuriame išskiriamas išorinis kontekstas ir jo daroma įtaka įmonės veiklos strategijai, tačiau svarbiausią reikšmę turi žmonių išteklių valdymo praktikos – atranka, mokymai, veikla, atlygis, darbo charakteristikos, įsitraukimas bei statusas ir apsauga, kurios prisideda prie didesnio darbuotojų įsipareigojimo, aukštesnės kokybės ir lankstesnio žmonių išteklių valdymo. Mokslininko nuomone, tik pasiekus visus tris žmonių išteklių veiklos rezultatus, galima tikėtis elgesio pokyčių ir aukštesnių veiklos rezultatų (Guest, 1997). Išoraitė (2011) teigia, kad šis modelis pabrėžia organizacijos strateginių interesų svarbą ir nukreiptas tenkinti darbuotojų kontrolės reikmes. Remiantis šiuo

modeliu, organizacija, kuri siekia įgyvendinti savo strateginius tikslus, elgiasi su darbuotojais taip, kaip jai ekonomiškai naudinga.

Dar vienas plačiai įvertintas žmonių išteklių valdyme yra *Paauwe'o ir Richardson'o* (1997) modelis, kuriame pateikiamas atvirkščias priežastingumas tarp įgyvendinamų įvairių žmonių išteklių praktikų, kurios gali tiesiogiai arba netiesiogiai lemti įmonės veiklos rezultatus. Tokios žmonių išteklių praktikos, kaip atranka ir įdarbinimas, žmonių išteklių planavimas, atlygis, dalyvavimas ir kitos gali tiesiogiai paveikti organizacijos rezultatus arba gali daryti poveikį darbuotojų pasitenkinimui, motyvacijai ir išlaikymui ir kitoms, su darbuotojų elgesiu susijusioms praktikoms, kurios pagerins veiklos rezultatus. Organizacijos dydis, amžius, pramonės šaka, kurioje vykdo savo veiklą organizacija, gali turėti įtakos veiklos rezultatams, taip pat kaip ir darbuotojų demografiniai rodikliai – amžius, lytis, išsilavinimas ir kt.

Vertinant žmonių išteklių valdymo modelius, mokslinėje literatūroje nėra aiškiai apibrėžtos modelių tipų klasifikacijos, todėl atsiranda daug neapibrėžtumo juos klasifikuojant. Cakar'as (2003) išskiria tris pagrindinius bruožus, kuriais turi pasižymėti strateginio žmonių išteklių valdymo modeliai:

- 1) *Formuoti žmonių išteklių valdymo strategiją.* Žmonių išteklių valdymo strategija formuojama atsižvelgiant į verslo strategiją ir pagrindinius verslo proceso tikslus, įvertinant turimus žmonių išteklių pajėgumus, sudarant realistinius plano įgyvendinimo biudžetus bei sukuriant tinkamą žmonių išteklių politiką, strateginiams poreikiams patenkinti.
- 2) *Įgyvendinti žmonių išteklių valdymo strategiją.* Įgyvendinimas suprantamas, kaip žmonių išteklių planavimo kontrolė, įdarbinimo, vertinimo ir atrankos stebėseną, darbuotojų ugdymas, mokymas ir švietimas.
- 3) *Atlikti rezultatų stebėseną.* Stebėjimas siejamas su darbuotojų pasitenkinimu, žmonių išteklių valdymo strategijos atitikimu verslo, valdymo ir palaikymo proceso reikalavimams, kurie prisideda prie įmonės veiklos strategijos įgyvendinimo.

Kitas veiksnys, kuris yra svarbus žmonių išteklių valdymo modeliuose – žmonių išteklių valdymo praktikų rinkiniai, kuriuos taikydama įmonė įgyvendina numatytą verslo strategiją. Strateginiams tikslams pasiekti turi būti sudaromas *tinkamiausias žmonių išteklių valdymo praktikų rinkinys*. Vertinant modelius buvo atsižvelgiama į tai, ar modelis leidžia pasirinkti tinkamiausią, įmonės strateginius tikslus atitinkantį, žmonių išteklių praktikų rinkinį.

Pagal pasirinktus strateginio žmonių išteklių valdymo modelių vertinimo kriterijus (žr. 2 lent.) – *Mičigano, Harvardo, Warwicko, Guest'o* (1997), *Paauwe'o ir Richardson'o* (1997) modeliai apibūdinami, kaip turintis daugiau teorinį pritaikomumą, nei praktinį; išskiria tiek išorinę tiek ir vidinę aplinką; vertina tik tam tikrus praktikų rinkinius bei analizuoja horizontalų ryšį tarp organizacijos procesų. Skirtingai negu išvardinti anksčiau modeliai, subalansuotų rodiklių modelis suteikia organizacijoms galimybę ne tik pasirinkti vertinamus žmonių išteklių valdymo praktikas ir įmonės veiklos rezultatus, nustatyti vertikalius ir horizontalius ryšius, bet ir juos išmatuoti. Vienas iš šio modelio pranašumų – galimybė vertinti nematerialus veiklos aspektus. Išskiriamas sistemos trūkumas, kad modelis apima keturias pagrindines verslo sėkmės perspektyvas, tačiau trūksta žmogiškojo kapitalo ir žmonių išteklių valdymo dedamųjų (Kaufman, Barry, Wilkinson ir Gomez, 2021), tačiau naujausias subalansuotų rodiklių modelis suteikia turtingesnę, holistiškesnę organizacijos vaizdą ir tinkamas naudoti bet kokioms perspektyvoms, priklausomai nuo organizacijos poreikio (Dechow, 2012).

2 lentelė. Žmonių išteklių valdymo modelių palyginimas pagal pasirinktus kriterijus

Vertinimo kriterijus / Modelis	Subalansuotų rodiklių modelis	Mičigano	Harvardo	Warwicko	Guest'o	Paauwe'o ir Richardson'o
Strategijos formavimas	+	-	+	-	-	-
Strategijos įgyvendinimas	+	-	+	+	+	+
Horizontalus suderinamumas	+	+	+	+	+	+
Vertikalus suderinamumas	+	-	-	+	-	-
Nefinansiniai veiklos rodikliai	+	+	+	+	+	+
Finansiniai veiklos rodikliai	+	-	-	-	+	+
Žmonių išteklių valdymo praktikų rinkinių lankstumas	+	-	-	-	-	+
Matavimo rodikliai	+	-	-	-	-	-
Rezultatų stebėseną	+	-	+	+	-	+

Atsižvelgiant į strateginių žmonių išteklių valdymo modelių vertinimo kriterijus, tolimesniai tyrimai pasirinktas subalansuotų rodiklių modelis, parodantis holistišką žmonių išteklių valdymą ir jo poveikį įmonės veiklai. Daroma prielaida, kad tarpusavyje subalansuotos žmonių išteklių valdymo praktikos, daro didesnę įtaką darbuotojų veiklos rezultatams, o galimybė įvertinti ne tik finansinius veiklos rezultatus, bet ir pamatuoti nefinansinius rodiklius, kurie žmonių išteklių valdyme yra vieni svarbiausių ir sunkiai pamatuojami, suteikia galimybę nuolat vykdyti žmonių išteklių valdymo stebėseną bei vertinti priežastinius ryšius tarp modelio perspektyvų.

2.3. Subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvos

Klasikinis subalansuotų rodiklių metodas apima keturias perspektyvas – finansų, klientų, vidinę ir mokymosi, bet pasak (Kaplan, Norton, 1992), modelis pritaikytas matuoti bet kokias perspektyvas, atitinkančias organizacijos poreikį. Daugelis tyrėjų teigia, kad tik įdiegta žmonių išteklių praktikų visuma ir tarpusavio suderinamumas, formuoja tinkamą darbuotojų elgesį (rezultatą), kuris reikalingas organizacijos tikslams ir uždaviniams pasiekti (Schuler, Jackson, 1987; Wright, McMahan, McCormick, Sherman ir Scott, 1998). Atsižvelgiant į šią nuomonę, subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis bus sudarytas iš trijų žmonių išteklių valdymo perspektyvų, kurios yra svarbios siekiant geresnių darbuotojų veiklos rezultatų – *žmonių išteklių valdymo sistemos, darbo pobūdžio ir darbuotojų gerovės*. Žmonių išteklių valdymo sistema apima platesnį požiūrį į žmonių išteklių valdymą, per kurį atskleidžiami strateginiai žmonių išteklių valdymo principai ir daromas didesnis poveikis organizacijos veiklos rezultatams. Darbo pobūdžio perspektyva bus vertinama per sukuriamas darbo charakteristikas, suteikiant reikiamą informaciją apie darbuotojų pareigas ir atsakomybes, kas lemia didesnę darbuotojų našumą ir prisideda prie geresnių darbuotojų veiklos rezultatų. Darbuotojų gerovės perspektyva bus pagrįsta atsižvelgiant į individualią darbuotojo veiklą, t. y. sudarant geresnes darbo sąlygas, rūpinantis darbuotojo sveikata ir darbinio gyvenimo kokybe,

siekiant aukštesnių veiklos rezultatų. Ketvirtoji – *įmonės veiklos perspektyva*, apims strategiškai svarbius organizacijai veiklos rodiklius.

2.3.1. Žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyva

Žmonių išteklių valdymą sudaro įvairios praktikos, kuriomis siekiama sukurti tam tikrą aplinką ir daryti įtaką darbuotojų elgesiui. Mokslinėje literatūroje egzistuoja įvairovė žmonių išteklių praktikų, tačiau strateginiame žmonių išteklių valdyme didžiausia reikšmė suteikiama žmonių išteklių valdymo sistemoms, o ne individualioms praktikoms. Išskiriamos septynios pagrindinės praktikos, kurios teigiamai prisideda prie darbuotojų darbo rezultatų: mokymas ir tobulėjimas, atlygis, darbo analizė, įdarbinimas ir atranka, socialinė parama, darbuotojų santykiai ir darbuotojų įgalinimas (Delery, Doty, 1996). Buvo atlikta nemažai tyrimų, kurie patvirtino, kad žmonių išteklių valdymo sistemos labiau pagerina organizacijos veiklą nei individualios praktikos (Combs ir kt., 2006). Mokslininkai žmonių išteklių valdymo sistemą apibūdina, kaip praktikų rinkinį, skirtą įgyvendinti organizacijos strateginius tikslus (žr. 3 lent.). Žmonių išteklių sistema parodo, kaip darbuotojai suvokia įvairias praktikas (Ostroff, Bowen, 2016). Sistema nustato darbuotojų požiūrį ir elgesį bei kuria santykius tarp darbdavio ir darbuotojų – skatina darbuotojus įdėti daugiau pastangų, susijusių su kūryba ir inovacijomis, padeda užtikrintai pasiekti tikslus bei motyvuoti darbuotojus (Tan, Nasurdin, 2011).

3 lentelė. Žmonių išteklių valdymo sistemos apibrėžimai

Autorius (-iai)	Apibrėžimas
Schuler'is ir Jackson (1987)	Žmonių išteklių valdymo praktika yra sistema, pritraukianti, plėtojanti, motyvuojanti ir išlaikanti darbuotojus, siekiant užtikrinti efektyvų organizacijos ir jos narių įgyvendinimą ir išlikimą.
Delery'is ir Doty'is (1996)	Žmonių išteklių valdymo sistema – teoriškai ar empiriškai susijusi su bendru organizacijos rezultatu.
Huselid'as (1995)	Žmonių išteklių valdymo sistema – tai žmonių išteklių valdymo praktikų paketas.
Minbaeva (2005)	Žmonių išteklių valdymo sistema yra praktikų rinkinys, kurį organizacija naudoja valdydama žmonių išteklius, ugdydama kompetencijas, kurios yra konkrečios, sukuria sudėtingus socialinius santykius bei organizacijos žinias, kurie reikalingi konkurenciniam pranašumui išlaikyti ir vystyti.

Kitas reikšmingas veiksnys, vertinant žmonių išteklių valdymo sistemas yra jų sudarymas, nes vis dar nėra aišku, kurias žmonių išteklių praktikas reikėtų sujungti, kad būtų suformuota žmonių išteklių valdymo sistema (Lepak, Snell, 2002). Ulrich'as ir Dulebohn'as (2015), siekdami supaprastinti didelę žmonių išteklių valdymo praktikų įvairovę, suskirstė jas į keturias sritis: *darbuotojai* (praktikos susijusias su darbo jėgos planavimu, darbuotojų skaičiumi, mokymu, tobulinimu ir išlaikymu); *našumas* (praktikos susijusias su veiklos valdymu, standartų nustatymu, našumo vertinimu, atlygio paskirstymu ir grįžtamojo ryšio suteikimu); *informacija* (praktikos susijusias su įvairiais informacijos valdymo kanalais); *darbas* (praktikos susijusias su darbo organizavimu (komandinis darbas), darbo jėgos politika ir fizinės darbo sąlygos). Jie teigia, kad nurodytos praktikos dera tarpusavyje ir veikia viena kitą, o norint įgyvendinti praktikas būtini trys veiksmi, t. y. suderinimas, integracija ir inovacijos. Žmonių išteklių valdymo sistemą galima struktūrizuoti atsižvelgiant į platesnes praktikas, pritaikant gebėjimų, motyvacijos, galimybių modelį, kaip pagrindą praktikų grupavimui (Boon, Den Hartog ir Lepak, 2019).

- *Gebėjimų stiprinimo* praktikos (atranka, mokymai)
- *Motyvaciją skatinančios* praktikos (veiklos valdymas, atlygis)

- *Galimybių didinimo* praktikos (dalyvavimas, darbo planavimas)

Lobanova (2015) siūlo žmonių išteklių valdymo sistemas grupuoti atsižvelgiant kokį poveikį ir kokiems organizacijos veiksniams daromos, t. y. į ką orientuojamos tam tikros praktikos: *į aukštą įtraukimą ir išipareigojimą orientuotos praktikos* (tame tarpe pusiau autonomiškos problemų sprendimo ir nuolatinio tobulinimo komandos, darbų rotacija komandos viduje arba tarp komandų, darbo instrukcijos, įvedimas į pareigas, adaptacija, darbuotojų pasiūlymai, darbuotojų nuomonių tyrimai); *į darbuotojų įgūdžių ir gebėjimų tobulinimą bei motyvacijos didinimą orientuotos praktikos* (tame tarpe atrankos metodai, tokie kaip formalus atrankos interviu, atlikimo ir kompetencijų testai, psichometriniai testai, dalyvavimas nuosavybės schemose, žmonių išteklių ugdymo ir mokymo planai, kompetencijomis grindžiamas darbo užmokestis, grupinės premijos); *į darbo santykių gerinimą orientuotos praktikos*, padedančios sukurti pasitikėjimą, lojalumą ir organizacijos tapatybę (tame tarpe tokios praktikos, kaip asmeniniai išipareigojimai, formalus skundų nagrinėjimas, informacija apie darbo užmokestį, socialiniai susivienijimai ir kt.).

Siekiant organizacijos efektyvumo, tokios žmonių išteklių valdymo sistemos, kaip skatinimo, investicijų ir įsitraukimo gali daryti įtaką veiklos rezultatams (Chow, Teo ir Chew, 2013). Išskiriamos pagrindinės strateginio žmonių išteklių valdymo sistemos – *atrankos, mokymo, veiklos vertinimo, karjeros planavimo ir atlygio*.

Atranka ir įdarbinimas. Vienas iš svarbiausių žmonių išteklių valdymo sistemos dalių yra atrankos procesas. Tai patvirtina kelių mokslininkų išvados, kad veiksmingas įdarbinimas ir atranka lemia konkurencinį pranašumą ir aukštus organizacijų rezultatus (Chen, Huang ir Cheng, 2009; Sabiu ir kt., 2019), žmonių išteklių atranka ir įdarbinimas daro didelę įtaką organizacijos veiklai. Atranka paprastai apibrėžiama kaip procesas (visuma veiksmų), kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas pats tinkamiausias (Korsakienė ir kt., 2011). Kiekviena organizacija siekia sukurti tinkamą aplinką atsirenkant tinkamus žmones, kurie turi įgūdžius (Cania, 2014) ir atsižvelgiant į tai, kad yra sudėtinga rasti tinkamus darbuotojus, būtinas kokybiškas atrankos, įdarbinimo ir įdarbinimo procesas.

Mokymas ir tobulėjimas. Šiuolaikinė įmonės veikla neįsivaizduojama be nuolatinio darbuotojų tobulėjimo. Darbuotojų mokymas organizacijoje laikomas viena iš labiausiai paplitusių žmonių išteklių praktikų, didinančių darbuotojų įgūdžius ir patirtį, formuojant darbuotojų elgesį (Nasurdin, Ahmad ir Tan, 2015). Pasak Sakalo (2003), darbuotojų mokymas apima sritis, susijusias su darbuotojo kvalifikacija, jos kėlimu bei perkvalifikavimu, kuris bus reikalingas ateityje. Stankevičienė, Liučvaitienės ir Volungevičienė (2008) nuomone, organizacijos darbuotojų ugdymo procesas turi būti orientuotas į jų pastangų aktyvinimą, siekiant ne tik atskleisti jų potencialą bei individualius gebėjimus, bet ir maksimaliai juos panaudoti ir plėtoti. Darbuotojų mokymas organizacijoje yra būtinas, nes tai lemia bet kokio verslo sėkmę ar nesėkmę (Karatepe, Yavas ir Babakus, 2007) ir tik nuolatinis žmonių išteklių mokymasis gali suteikti įmonei didesnes galimybes siekti konkurencingumo (Tabatabaei, Ebrahim, Soheila ir Maedeh, 2017). Organizacija, galinti sukurti aplinką, kurioje skiriamas dėmesys mokymams ir kuria gali pasinaudoti jos darbuotojai, turės didesnę darbuotojų išipareigojimą (Hanif, 2013). Nemažai mokslininkų mokymą vertina, kaip pagrindinę ir svarbią priemonę didinti darbuotojų produktyvumą (Elnaga, Imran, 2013; Sabir, Akhtar, Bukhari, Nasir ir Ahmed, 2014).

Karjeros planavimas apibrėžiamas kaip procesas, kuriuo metu vadovybė kuria (planuoja) ir tobulina darbuotojų karjeros planą, derindama jų galimybes ir interesus su organizacinėmis tikslais (Puah, Ananthram, 2006). Karjeros planavimo sistema padeda darbuotojams ugdyti tokius įgūdžius, kurie yra svarbūs ne tik jų pačių vystymuisi ir augimui, bet ir yra aktualūs visos organizacijos plėtrai ir sėkmei (Ayanda, Sani, 2011), taip pat suderina darbuotojų interesus ir įgūdžius su organizacijos poreikiais, kurie lemia geresnę organizacijos veiklą (Nwuche, Awa, 2011). Organizacijos karjeros planavimo praktika leidžia darbuotojams įgyti pagrindinių įgūdžių, patirties ir žinių, kurių reikia norint pagerinti individualų darbą, padidinti dabartinę ir ateities vertę ir visų pirma leisti patenkinti organizacijos paklausą ir lūkesčius (Ismail, Madrah, Aminudin, ir Ismail, 2013). Be to, geras karjeros planavimas, t. y. darbuotojo nuopelnais grįstas paaugstinimas, padidina darbuotojų pasitikėjimą ir įsipareigojimą (Fey, Björkman, Pavlovskaya, 2000). Tyrimai taip pat parodė, kad karjeros planavimas padidina pasitenkinimą darbu (Adekola, 2011) ir atsidavimą (Puah, Ananthram, 2006), o tai galiausiai leidžia darbuotojams įsitraukti į darbą, suderinant savo karjeros ir organizacijos tikslus (Singh, Das, 2013).

Atlygio sistema. Atlygio valdymo sistema apima organizacijos politiką, procesus ir praktikas, siekiant atlyginti darbuotojams už jų indėlį, sugebėjimus ir sumanumą (Armstrong, 2010). Atlygis suprantamas, kaip kažkas reikšminga, kas suteikiama gavėjams mainais už atliktą darbą (Chiang, Birtch, 2007). Atlygio sistemą sudaro finansinių (išmokų darbuotojams) ir nefinansinių atlygių derinys (pripažinimas, atsakomybės karjeros perspektyvos ir kt.) (Armstrong, 2010). Darbdaviai pripažįsta, kad norint paskatinti, motyvuoti ir išlaikyti darbuotojus, nepakanka mokėti didesnę negu rinkoje atlygį (Whitaker, 2010). Darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas gali pagerėti padidinus darbo užmokestį, tačiau poveikis bus trumpesnis nei motyvuojantis nefinansinio atlygio poveikis (Whitaker, 2010). Nustatyta, kad nefinansinis atlygis, pavyzdžiui, sutrumpintas darbo laikas, subsidijuojamas maitinimas ar paslaugos, papildomos atostogos ir komandos renginiai, pagerina darbuotojų motyvaciją, puoselėja teigiamą kultūrą ir skatina lojalumą bei atsidavimą organizacijai (Whitaker, 2010). Atlygio rūšys, kurios paprastai priskiriamos nefinansiniams atlygiams yra lankstus darbo laikas, karjera ir mokymo galimybės, dažnai integruojami su pinigine kompensacija, kad būtų sukurta veiksmingesnė ir platesnė atlygio sistema (Rumpel, Medcof, 2006). Atlygio filosofija susideda iš įsitikinimo, kad reikia laikytis paskirstymo ir proceso teisingumo principų (Armstrong, 2010), todėl norint plėtoti sėkmingą verslą ir užtikrinti vadovų patikimumą yra svarbu turėti tinkamą kompensacijos planą, jei darbuotojai supras, kad negauna tinkamo atlygio už savo darbą, jie greičiausiai sumažins savo produktyvumą ar pardavimus (Kline, Hsieh, 2007), todėl atlygis ir darbo motyvacija yra teigiamai susiję. Atliktas tyrimas parodė, kad konkurencingas darbo užmokestis gali būti naudojamas kaip skatinimo priemonė paveikianti darbuotojo veiklą ir pagerinanti įmonės veiklos rezultatus (Subramony, Krause, Norton ir Burns, 2008). Darbuotojų skatinimas ir atlygis yra pagrindinė priemonė pasiekti ir pabrėžti organizacijos reikalaujamą elgesį iš savo darbuotojų. Šis metodas laikomas viena efektyviausių žmonių išteklių valdymo praktikų, palaikančių darbuotojų aukštą našumą (Delery, Doty 1996).

Veiklos vertinimas. Dažniausiai veiklos vertinimas yra suprantamas, kaip sistemingas darbuotojo darbo, atliekant jam pavestas užduotis, įvertinimas. Darbuotojo veiklos vertinimą galima apibrėžti, kaip organizacijos veiklą, kuria siekiama įvertinti darbuotojus ir ugdyti jų kompetencijas, gerinti darbo rezultatus ir skirstyti atlygį (Fletcher, 2001). Veiklos vertinimas susijęs su darbuotojo supratimu, apie tai, kaip jis yra vertinamas organizacijoje didinimu ir šis supratimas padeda įsipareigoti organizacijai (Levy, Williams, 2004). Darbuotojų vertinimo sistema gali būti laikoma

vienu iš žmonių išteklių valdymo organizacijoje kokybės rodiklių (Aggarwal, Thakur, 2013). Veiklos vertinimas gali padėti darbuotojams pagerinti savo rezultatus, gaudamas konkrečius atsiliepimus apie tobulėjimo poreikį ir suteikiant teigiamą grįžtamąjį ryšį toliau tobulėti. Tokio pobūdžio vertinimas gali pagerinti visų lygių darbuotojų rezultatus (Man, Lau ir Chan, 2002). Skaidrus veiklos vertinimas motyvuoja darbuotojus daugiau dirbti, kad pasiektų organizacinius tikslus (Singh, 2004), padidina darbuotojo produktyvumą, o tai savo ruožtu pagerina organizacijos veiklą (Sels ir kt., 2003). Veiklos vertinimo sistema turėtų apimti tarpusavyje susijusius etapus – su vertinimu susijusios veiklos įgyvendinimu, valdymu ir komunikavimu (Walsh, 2003). Darbuotojų veiklos ir sistemų ir procesų kūrimui ir įgyvendinimui turi įtakos tokie veiksniai kaip žmonių išteklių skyriaus darbas, žmonių išteklių valdymo procedūros ir jų aiškumas, darbuotojų atlygio sistema, žmonių išteklių motyvacija, svarbūs yra organizacijos tikslai ir strategija (Rusu, Avasilcāi, Huṭu, 2016). Tinkamai sukurta ir įgyvendinama veiklos vertinimo sistema yra ne tik sėkmingo darbuotojo veiklos vertinimo pagrindas, bet ir suteikia reikšmingos informacijos kitoms žmonių išteklių valdymo funkcijoms (Blštáková, 2010), todėl veiklos vertinimas yra svarbus žmonių išteklių valdyme, nes suteikia grįžtamąjį ryšį apie darbuotojų mokymo ir tobulėjimo poreikį, atrankos proceso įgyvendinimą, padeda priimti sprendimus dėl atleidimo, kompensacijos, žmonių išteklių planavimo, karjeros galimybių ir gerina tarpasmeninius santykius.

Apibendrinant galima teigti, kad nors strateginiame žmonių išteklių valdyme didesnė svarba skiriama žmonių išteklių valdymo sistemoms nei praktikoms, bet dar nėra mokliškai patvirtinta, kurias kritines žmonių išteklių valdymo sistemas turėtų taikyti organizacija savo veikloje, siekiant efektyvesnio žmonių išteklių valdymo ir geresnių veiklos rezultatų. Visos apžvelgtos žmonių išteklių valdymo praktikos daro tiesioginį poveikį tiek darbuotojų elgesiui, tiek ir jo veiklos rezultatams, dėl to, norint atsirinkti tinkamus darbuotojus, juos ugdyti, skatinti, vertinti bei atlyginti už darbą, organizacijai yra svarbu sukurti, savo veiklos poreikius atitinkančią, žmonių išteklių valdymo sistemą.

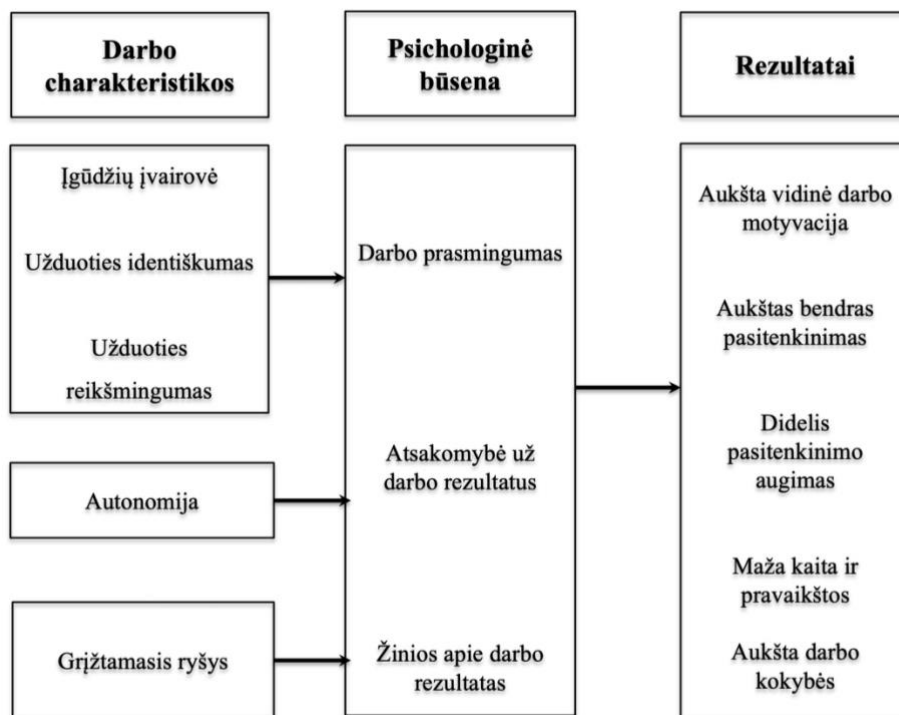
2.3.2. Darbo pobūdžio perspektyva

Darbo dizainas atspindi pagrindinę žmonių išteklių administracinę veiklą, prisidedančia prie daugelio kitų žmonių išteklių valdymo funkcijų. Ši žmonių išteklių valdymo sritis tyrinėjama jau seniai ir yra viena iš svarbiausių žmonių išteklių valdymo praktikų. Darbo dizainas apibrėžiamas, kaip darbo užduoties ir veiklos turinys, struktūra ir organizavimas bei susijęs su darbuotojų veikla, jų pareigomis, užduotimis, reikalingomis darbui atlikti ir su tuo, kaip jos yra struktūrizuotos ir įgyvendinamos (Parker, 2014). Šiuolaikinis darbo planavimas apima tokius veiksnius kaip darbo poreikiai, darbo kontrolė, įgūdžių naudojimas, užduočių įvairovė, vaidmens aiškumas, palaikymas ir socialinis kontaktas darbe ir net darbo saugumas (Cousins ir kt., 2004; Warr, 2013). Morgeson'as ir Humphrey'us (2006) kurdami darbo dizaino klausimyną išskyrė keturias pagrindines darbo dizaino charakteristikų grupes:

- *Darbo užduoties/normos charakteristikos* – savarankiškumas, užduočių įvairovė, užduoties reikšmingumas, užduoties identiškumas, grįžtamasis ryšys apie užduoties efektyvumą.
- *Žinių charakteristikos* – darbo sudėtingumas, įgūdžių įvairovė, specializacija, informacijos apdorojimas, problemų sprendimas.
- *Socialinės charakteristikos* – socialinė parama, tarpusavio ryšys, bendravimas su klientais, grįžtamasis ryšys iš bendradarbių.
- *Aplinkos charakteristikos* – ergonomika, fizinė aplinka, darbo sąlygos, įrangos ir technologijų naudojimas.

Kitas, plačiai darbo aplinkos vertinimui taikomas – darbo reikalavimų-išteklių modelis (Demerouti, Bakker, Nachreiner ir Schaufeli, 2001). Siekiant pagerinti darbuotojų įsitraukimą į darbą būtina įvertinti darbo sąlygas. Autorių nuomone, darbo sąlygos gali būti skirstomos į *darbo poreikius* ir *darbo išteklius*. Dažniausiai darbo poreikis ir darbo ištekliai susiję su fiziniais, psichologiniais, socialiniais ar organizaciniais aspektais. Bakker'is ir Demerouti (2007) prie darbo poreikių priskiria tokius veiksnius kaip *stresas, darbo krūvis, emocinė būklė, fiziniai poreikiai*. Darbo ištekliai apima – *autonomija, grįžtamąjį ryšį, socialinę paramą, ugdomąjį vadovavimą, pasitikėjimą savimi*. Darbo planavimas, siekiant skatinti mokymosi ir naujovių atmosferą, turėtų pasižymėti tokiais veiksniais kaip darbo rotacija, užduočių lankstumas, įvairių užduočių ir atsakomybės perdavimu darbuotojams. Atlikus nemažai tyrimų susijusių su darbo dizainu nustatyta, kad jis yra svarbus siekiant geresnių veiklos rezultatų tiek individualiu, tiek komandiniu ar organizacijos mastu (Morgeson, Campion, 2002; Hofmans, Gelens ir Theuns, 2014).

Vertinant darbo dizainą svarbu atsižvelgti į šiuos principus: kaip darbas yra konceptualizuojamas, kaip darbo pobūdis yra susijęs su rezultatais ir individualaus poveikio tarp atliekamo darbo ir rezultato (Van den Broeck, Parker, 2017).



6 pav. Darbo charakteristikų ir darbuotojų veiklos sąsajos (Stroh, Northcraft, Neale, 2002). Šaltinis Rusu ir Avasilcai (2013)

Pasak Turner'io, Barling'o, ir Zacharatos (2002), darbo praktika ir procesai gali padaryti darbą teigiamą ir malonų. Jie apibūdino palankų darbo modelį, kuriame darbo praktika (didelė autonomija, darbo planavimas, komandos ir darbo grupės, transformacinis vadovavimas) yra susiję su teigiamais psichologiniais procesais ir mechanizmais (pasitikėjimu, organizaciniu įsipareigojimu, lanksčia darbo vieta, jaučiama atsakomybe, suvokiama kontrole, priklausomybe) bei kurie siejami su teigiamais rezultatais (darbo vietų įvairovė, efektyvumu, gerove, fiziniu saugumu, aktyvumu, profesionalumu, tobulėjimu, organizacijos pilietiškumu). Nors daugelis mokslininkų darbo dizainą įvardina kaip priemonę, kuria galima patobulinti darbo organizavimą ir pagerinti darbo kokybę, daugiausia darbo

dizainas siejama su darbuotojų gerove. Išskiriamas darbo dizaino poveikis sveikatai ir gerovei, požiūriui, mokymuisi ir žinioms bei darbuotojų elgesiui (Van den Broeck, Parker 2017). Daroma prielaida, kad darbuotojų produktyvumą didina geresnė darbo aplinka (Hameed, Amjad, 2009), nes fizinis biurų išdėstymas gali motyvuoti darbuotojus ir galiausiai padidinti jų produktyvumą. Pasak Battistelli, Montani'io ir Odoardi'io (2013), darbuotojai, turintys didelę autonomiją darbo vietoje, labiau linkę prisitaikyti, nes suvokia darbo aplinką, kuri yra orientuota į strategijų įgyvendinimą ir priešingai – darbai, suteikiantis nedidelį autonomijos lygį, paprastai sumažina darbuotojų adaptacinius rezultatus ir kūrybiškumą (Sonnentag, Volmer, Spychala, 2008).

Apibendrinant darbo pobūdžio perspektyvą galima teigti, kad organizacija skirdama dėmesį žmonių išteklių valdymo praktikoms susijusioms su darbo dizainu, tokioms kaip savarankiškumas, tinkamos darbo sąlygos, grįžtamojo ryšio suteikimas ar įgūdžių įvairovė, sukuria patrauklias darbo sąlygas, kurios yra svarbios siekiant darbuotojų produktyvumo, didina darbuotojų pasitenkinimą ir gerina įmonės veiklos rezultatus.

2.3.3. Darbuotojų gerovės perspektyva

Pastaraisiais dešimtmečiais plačiai tyrinėjama darbuotojų gerovė tampa neatsiejama kiekvienos organizacijos žmonių išteklių valdymo sritimi. Darbuotojų gerovė - patirties ir veiklos darbe kokybė (Warr, 1987). Taip pat darbuotojų gerovė atspindi fizinį, psichinį ir emocinį darbuotojų sveikatos požiūrį, kurie veikdami sinergiškai daro kompleksiską poveikį darbuotojams (DeJoy, Wilson, 2003). Mokslinėje literatūroje pagrindiniais darbuotojų gerovės veiksniais yra įvardijami darbuotojų psichinė, fizinė sveikata, pasitenkinimas darbu bei darbinio gyvenimo kokybė. Darbuotojų gerovės samprata kito, kaip ir pačios gerovės dedamosios, tačiau Guest'as (2017) teigia, kad vis dar sunku nustatyti kokios žmonių išteklių praktikos daro įtaką darbuotojų gerovei.

Daugelis mokslininkų analizuodami darbuotojų gerovę išskiria tris pagrindinius gerovės požiūrius – *psichologinę, fizinę ir socialinę gerovę*. Psichologinė ir fizinė gerovė orientuota į individualų darbuotojo poreikį, o socialinė gerovė parodo tarpusavio santykių kokybę tarp darbuotojų ir organizacijos vadovų (Grant, Christianson ir Price, 2007).

Psichologinė gerovė apibūdinama subjektyvios patirties bei funkcionavimo požiūriu ir paprastai atspindi pasitenkinimą darbu. Pasak Ginn'o ir Henry'io (2003), darbuotojų dalyvavimas, atvira kultūra, vadovų palaikymas, komandos įgalinimas ir laisvesnė organizacijos struktūra, atspindi teigiamą psichologinę gerovę, taip pat psichologinė dimensija apima atstovavimą, pasitenkinimą, savigarbą ir darbuotojų galimybes (Grant, Christianson ir Price, 2007).

Fizinė gerovė atspindi fiziologinius sveikatos ar ligų rodiklius darbo vietoje. Fizinės gerovės metmenys apima maitinimą, prieglobstį, sveikatos priežiūrą, aprangą ir mobilumą (Grant, Christianson ir Price, 2007). Dažnai fizinę gerovę siekiama išsiaiškinti per subjektyvius sveikatos jausmus – teigiamus (energija) ir neigiamus (išsekimas ir stresas). Spector'as ir Jex'as (1998) išskiria pagrindinius kriterijus, kuriais yra matuojama neigiama būseną – stresoriai ir įtampa. Stresoriais (darbo krūvis, darbo tempas) įvardijami įvykiai ar situacijos, sukeltys stresą, o jų pasekmė – įtampa (stresas, perdegimas), kurią jaučia darbuotojas.

Trečioji dimensija, apimanti *socialinę gerovę* atspindi tarpusavio santykius, socialinę paramą ir pasitikėjimą bei elgesį. Warr'o (1987) nustatė dešimt su darbo gerove susijusių praktikų – galimybė kontroliuoti, galimybė panaudoti įgūdžius, įvairovė darbe, galimybė bendrauti, tikslų iškėlimas,

aplinkos aiškumas, pinigų prieinamumas, fizinis saugumas ir vertinama socialinė padėtis, kurios atspindi darbo turinio ir socialinį kontekstą. Socialinė dimensija apima bendruomeniškumą, viešą priėmimą ir socialinę paramą (Grant, Christianson ir Price, 2007).

Plėtojant darbuotojų gerovės perspektyvą yra sukurta teoriniais ir empiriniais tyrimais pagrįstų modelių, kurie atskleidžia darbuotojų gerovės ir įmonės veiklos sąsajas, tačiau Guest'o (2017) nuomone, dauguma žmonių išteklių valdymo modelių yra orientuoti į organizacijos veiklos rezultatus, o ne į darbuotojų gerovę.

Vienas iš modelių yra Schulte's ir Vainio (2010) sukurtas euristinis modelis, kuris aiškiai parodo, kad egzistuoja ryšys tarp darbuotojų gerovės, produktyvumo ir populiacijos gerovės. Gerovė yra apibūdinama, kaip produktyvumą lemiantis veiksnys, individualiu, įmonės ar visuomenės lygmeniu. Mokslininkai akcentuoja, kad darbuotojų gerovė lemiamą įvairių veiksnius (sveikatos, profesinės rizikos, aplinkos ir darbo vietos veiksnius, socialinio-ekonominio statuso, šalies demografinių rodiklių) ir daro įtaką įvairaus lygmens produktyvumui (darbuotojo, organizacijos, valstybės), dėl ko didėja ir visos populiacijos gerovė.

Kitas plačiai nagrinėjamas Guest'o (2017), mainų teorijos prielaidomis, sukurtas gerovės modelis apimantis penkis žmonių išteklių praktikos rinkinius (žr. 4 lent.). *Investicijos į darbuotojų mokymą ir karjeros tobulinimą* galimybes suteikia darbuotojams saugumo jausmą bei didina efektyvumą, kas stipriną gerovę. Guest'as (2017) remiasi Warr'o (1987) išskirtomis praktikomis ir teigia, kad savarankiškumas, kontrolė, įgūdžių panaudojimas ir įvairovė darbe yra pagrindinės *patrauklaus darbo* dedamosios. Trečiasis žmonių išteklių praktikos rinkinys yra orientuotas į teigiamos *socialinės ir fizinės aplinkos* sukūrimą, kuriame pabrėžiama ryšys tarp gerovės ir tinkamų darbo sąlygų. Modelyje išskiriama *darbuotojų nuomonė*, kuri atspindi pagrindinius darbo santykių bruožus ir palaiko suinteresuotųjų šalių požiūrį, kurio dažnai trūksta į rezultatus orientuotuose žmonių išteklių valdymo modeliuose. Paskutinis praktikos rinkinys atspindi *organizacijos paramos* svarbą, užtikrinant darbuotojų gerovę ir įtraukia žmonių išteklių valdymo praktikas, atspindinčias plačiai pripažintus gerovės veiksnis.

4 lentelė. Žmonių išteklių praktikos, darančios įtaką darbuotojų gerovei (Guest, 2017)

Investicijos į darbuotojus	Įdarbinimas ir atranka
	Mokymai ir tobulėjimas
	Mentorystė ir karjeros galimybės
Patrauklus darbas	Darbo dizainas, suteikiantis autonomiją ir iššūkius
	Informacijos teikimas ir grįžtamasis ryšys
Patraukli socialinė ir fizinė aplinka	Prioritetas sveikatai ir saugai
	Lygios galimybės / įvairovės valdymas
	Nulis toleravimas patyčioms ir priekabiavimas
	Rekomenduojama ir neprivaloma socialinė sąveika
	Teisingas kolektyvinis atlygis / maksimalus bazinis atlyginimas
	Darbo saugumas / įsidarbinimas
Darbuotojų nuomonė	Platus abipusis bendravimas
	Darbuotojų apklausa

	Kolektyvinis atstovavimas
Organizacijos palaikymas	Dalyvaujantis / palaikantis valdymas
	Dalyvavimo klimatas ir praktika
	Lanksti ir šeimai tinkama darbo tvarka
	Plėtros rezultatų valdymas

Vertinant darbuotojų gerovę yra svarbu išskirti individualų darbuotojo lygmenį. Praktika, kuri buvo naudojama siekiant gerinti darbuotojų gerovę, apima bandymus praturtinti darbo vietas, pasiūlyti grįžtamąjį ryšį, pagerinti ir suderinti motyvaciją, padidinti atsakomybę ir pasiūlyti kryptingą vystymą (Russell, 2008). Dalis mokslininkų išsako ir skeptišką požiūrį – žmonių išteklių praktika, kuri labiausiai padidina darbuotojų gerovę, gali būti ne ta, kuri maksimaliai padidina organizacijos veiklą (Peccei, 2004), tačiau daugelis sutinka, kad yra ryšys tarp dėmesio darbuotojams ir aukštesnių darbo rezultatų, todėl organizacijai yra svarbu gerinti darbuotojų gerovę atsižvelgiant į bendradarbiavimą, komandinį darbą, lankstumas, palaikymas bei darbo ir poilsio pusiausvyrą, norint pasiekti geresnių veiklos rezultatų.

Kitas svarbus veiksnys, prisidedantis prie darbuotojų gerovės yra galimybė tinkamai derinti darbą ir poilsį. Besikeičianti aplinka, demografiniai pokyčiai, darbo jėgos stygius ir kiti veiksniai verčia organizacijas atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir sudaryti lankstesnes darbo sąlygas. Žmonių išteklių valdyme atsirado tokia sąvoka kaip *darbo ir poilsio balansas*. Nors literatūroje nėra vieno aiškaus apibrėžimo, darbo ir poilsio balansas paprastai apibrėžiamas, kaip darbuotojų pasitenkinimas ir funkcijų suderinamumas tarp darbo ir ne darbo (šeimos ar asmeninių) (Kalliath, Brough, 2008). Darbo ir poilsio balansas reiškia, darbo ir šeimos konflikto nebuvimą, kontroliuojant ar palengvinant asmens daugialypius vaidmenis (Kalliath, Brough, 2008). Lankstus darbas, vaikų priežiūros centrai, darbo pasidalijimas, ne visa darbo diena, motinystės ir kitos atostogos prisideda prie geresnio santykio tarp darbo ir šeimos. Manoma, kad netinkamas darbo ir poilsio balansas prisideda prie blogos fizinės ir psichinės sveikatos (Carlson ir kt., 2011). Nustatyta, kad disbalansas tarp darbo ir šeimos yra stipresnis rizikos veiksnys, nei darbinis stresas, sukeliantis darbuotojų psichikos sutrikimus ir reikšmingai paveikiantis darbuotojų sveikatą (Wang, Lesage, Schmitz ir Drapeau, 2008). Atlikti tyrimas tarp darbo ir poilsio balanso, organizacijos veiklos ir finansinių rezultatų parodė, kad darbo ir poilsio balansas yra motyvuojanti priemonė, skatinanti darbuotojų įsitraukimą ir atsidavimą, tuo pačiu pagerinanti ir organizacijos veiklą (Akter, Ali ir Chang, 2019). Šiame tyrime nustatytas ryšys tarp darbo ir poilsio balanso ir finansinių rezultatų patvirtina strateginio žmonių išteklių valdymo teoriją, kur žmonių išteklių valdymo praktikos integruotos tiek vertikaliai, tiek ir horizontaliai, lemia didesnę kompetenciją, didesnę suderinamumą ir ekonominę naudą bei galiausiai geresnius finansinius rezultatus (Teece, Pisano ir Shuen, 1997). Apibendrinant galima teigti, kad darbo ir poilsio balansas svarbus veiksnys, kuris lemia geresnę darbuotojo psichologinę ir fizinę gerovę bei geresnius veiklos rezultatus.

Išskiriamas dar viena praktika, susijusi su darbuotojų gerove – tai *darbinio gyvenimo kokybė*. Pasak Baptiste (2008), darbuotojų gerovė yra varomoji jėga, todėl yra svarbu suprasti kokie veiksniai lemia darbinio gyvenimo kokybę. Darbinio gyvenimo kokybė yra daugialypė konstrukcija, nes daugelis tyrėjų išskyrė skirtingus kintamuosius, susijusius su pasitenkinimu darbu, darbo saugumu, darbo užmokesčiu ir pan. (Swamy, Rashmi, 2015). Tačiau yra daug kitų kritinių veiksnių, kurie prisideda prie darbinio gyvenimo kokybės, įskaitant fiziologinius ir socialinius veiksnius. Darbinio gyvenimo sąvoka galima apibrėžti, kaip siekiamybę sukurti darbo aplinką, suteikiančią pasitenkinimą, atlygį,

darbo saugumą ir karjeros augimo galimybes (Almarshad, 2015). Mokslininkų atlikti tyrimai atskleidė darbinio gyvenimo kokybės svarbą didinant darbuotojų įsitraukimą ir mažinant kaitą (Jaharuddin, Zainol, 2019). Lankstumas ir individualus aktyvumas, taip pat turėtų atspindėti darbinio gyvenimo kokybę (Grote, Guest, 2017). Almarshad'as (2015) pateikia įrodymų, kad pasitenkinimą darbu galima naudoti, kaip darbinio gyvenimo kokybės dimensiją.

Remiantis aptarta darbuotojų gerovės perspektyva galima teigti, kad organizacija siekianti geresnių veiklos rezultatų turi rūpintis savo darbuotojų gerove. Ši perspektyva susijusi su darbuotojų psichine ir fizine sveikata, bei socialine gerove yra svarbus veiksnys lemiantis ne tik individualius, bet ir komandinius rezultatus. Darbuotojų gerovės perspektyvos praktikos, tokios kaip darbo ir poilsio balansas, darbinio gyvenimo kokybė gerina darbuotojų psichologinę gerovę ir daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui, kas sukuria aukštesnius darbuotojų veiklos rezultatus.

2.3.4. Įmonės veiklos rezultatų perspektyva

Kiekviena organizacija, priklausomai nuo pasirinktos verslo strategijos siekia kuo geresnių veiklos rezultatų. Norint išmatuoti įmonės veiklos efektyvumą būtina vertinti rodiklius, kurie parodo, kaip sėkmingai vykdoma veikla, nors organizacijos veikla yra sudėtinga ir apimanti įvairias funkcijas ir sistemas, todėl ją nėra lengva išmatuoti. Įmonės veiklos rezultatus galima apibrėžti kaip sėkmės mąštą, kuriuo įmonė pasiekia savo tikslus (Wei, JLi, Zhang ir Chiu, 2008). Pelnas, veiklos sąnaudos, pardavimai, organizacinis išpareigojimas bei žmonių išteklių valdymo praktika yra reikšmingai susiję su veiklos rodikliai, taip pat su veiklos sąnaudomis ir pelnu prieš mokesčius (Wright, Gardner ir Moynihan, 2003). Organizacijos rezultatai yra įmonių gebėjimo, pasiekti savo tikslus ir įgyvendinti strategijas, rodiklis, kurį galima įvertinti finansinėmis ir nefinansinėmis priemonėmis (Venkatraman, Ramanujam, 1986). Nefinansinės priemonės (veiklos stabilumas, darbdavio įvaizdis ir geranoriškumas, darbuotojų moralė, klientų pasitenkinimas, novatoriškumas, gebėjimas prisitaikyti) ir finansinės priemonės (pelningumas, finansinis pajėgumas, išsiskolinimo lygis, gebėjimas pritraukti kapitalą, darbuotojų skaičiaus augimas ir veiklos efektyvumas) (Ogunyomi, Bruning, 2016). Dyer'as ir Reeves'as (1995) pasiūlė keturis rodiklius, kurie parodo strateginio žmonių išteklių valdymo ir įmonės veiklos rezultatai:

- žmonių išteklių valdymas (apyvartą, pravaikštas, pasitenkinimą darbu);
- organizacijos rezultatas (produktyvumas, kokybė, aptarnavimas);
- finansiniai rezultatus (ROA, pelningumas);
- kapitalo rezultatus (akcijų kaina, augimas, grąža).

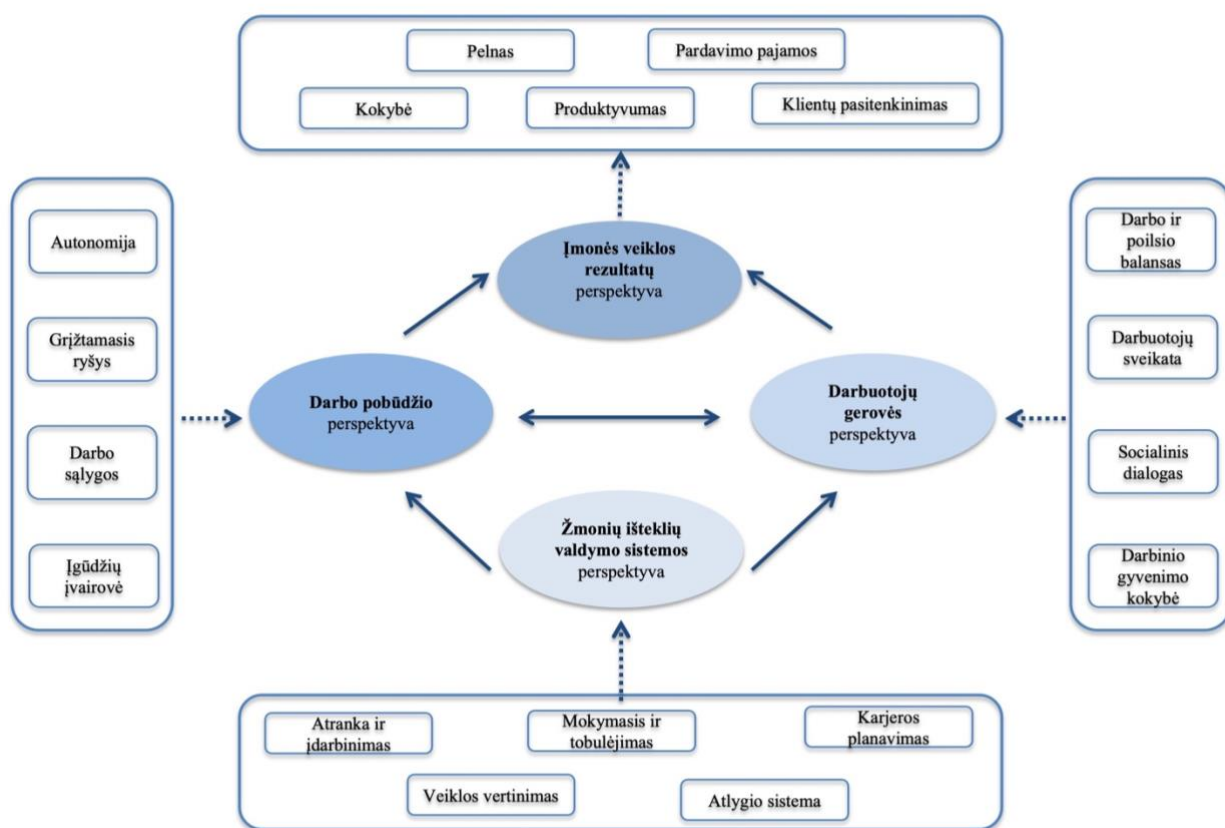
Išoraitės (2011) nuomone, efektyviai valdant žmonių išteklius, pritraukiant ir išlaikant aukštos kvalifikacijos ir gerai motyvuotus darbuotojus, kuriami dideli pajėgumai, tai – *maža rotacija, aukšta produkcijos kokybė, mažos gamybos išlaidos, greitai ir sparčiai įgyvendinama organizacijos strategija*. Veiklos efektyvumą gali matuoti skirtingais rodikliais: klientų pasitenkinimu, klientų išlaikymu, pardavimo pajamomis, defektais, atsirandančiais dėl kokybės standartų nesilaikymo, nurašymo normų, užsakymų kiekio, produktyvumo, gamybos prastovų, darbo sąnaudų ir kt. (Wright, Gardner, 2000). Tyrimai patvirtina, kad didelės organizacijos siekdamos įvertinti organizacijos veiklą naudoja tiek finansines, tiek nefinansines priemones, tačiau pirmumą teikia finansinėms priemonėms (Malina, Selto, 2004). Vertinant kelių žmonių išteklių valdymo praktikų sukuriamą efektyvumą besivystančioje rinkoje nustatyta, kad žmonių išteklių funkcijų įtraukimas į verslo ir organizacijos strategiją pagerina finansinius rezultatus (ROA ir ROE) (Darwish, Singh ir Mohamed, 2013). Nors

žmonių ištekliai suteikia konkurencinį pranašumą, bet tik tinkamai valdoma ir integruojama sistema (Lin, Sanders, 2017) ir tik laikantis aiškios ir veiksmingos žmonių išteklių valdymo politikos ir verslo strategijos suderinamumo, galima pasiekti gerus veiklos rezultatus (Singh ir kt., 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad įmonė, atsižvelgdama į savo strateginius tikslus gali pasirinkti jai svarbius finansinius ir nefinansinius veiklos vertinimo rezultatus, o sukurta žmonių išteklių valdymo sistema, atitinkanti įmonės strateginius tikslus, prisidės prie šių rezultatų pasiekimo.

2.4. Subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis

Atlikus teorinę žmonių išteklių valdymo ir įmonės veiklos sąsajų analizę, ištirti subalansuotą žmonių išteklių valdymo modelį (žr. 7 pav.) pasirinktos žmonių išteklių valdymo praktikos, apimančios pagrindines žmonių išteklių valdymo funkcijas ir turinčios didžiausią įtaką tiek individualiems darbuotojų veiklos rezultatams, tiek ir komandiniam darbui, o jų sukurtas tarpusavio balansas prisidės prie geresnių įmonės veiklos rezultatų.



7 pav. Subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis

Žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyvą sudarys penkios strateginės žmonių išteklių valdymo praktikos – atrankos ir įdarbinimo, mokymosi ir tobulėjimo, karjeros planavimo, veiklos vertinimo ir atlygio, kurios yra svarbios gerinant darbuotojų veiklą bei darbuotojų išpareigojimą organizacijai. Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas sukuria tinkama aplinką siekiant konkurencinio pranašumo. Naujų žinių ir technologijų įsisavinimas suteikia galimybę organizacijai ugdyti reikiamas darbuotojų kompetencijas, kurios yra svarbios ir karjeros planavimui. Teisinga ir konkurencinga atlygio sistema lemia geresnius darbuotojų veiklos rezultatus, didina darbuotojų motyvaciją. Penktoji praktika –

veiklos vertinimo yra laikoma žmonių išteklių valdymo kokybės rodikliu, nes tik įvertinus darbuotojų veiklos rezultatus, išsiaiškinus lūkesčius bei juos įgyvendinus, galima tikėtis didesnio produktyvumo ir geresnių organizacijos veiklos rezultatų.

Darbo pobūdžio perspektyvą sudarys keturios žmonių išteklių valdymo praktikos – autonomija, grįžtamasis ryšys, darbo sąlygos ir įgūdžių įvairovė. Visos šios praktikos atspindi vieną iš keturių pagrindinių darbo dizaino charakteristikų (darbo užduoties, žinių, socialinę ir darbo aplinkos). Ši perspektyva ne tik turi reikšmę kitoms žmonių išteklių valdymo funkcijoms, bet ir prisideda prie geresnės darbo kokybės, tuo pačiu lemia geresnius ne tik individualius, bet ir komandinius rezultatus. Pasirinktos praktikos turi įtakos teigiamam psichologiniam procesui. Moksliniai tyrimai pagrįsta, kad darbo dizainas svarbus ir darbuotojų gerovei.

Darbuotojų gerovės perspektyvą sudarys žmonių išteklių valdymo praktikos – darbo ir poilsio balansas, darbuotojų sveikata, socialinis dialogas ir darbinio gyvenimo kokybė. Šios praktikos apibūdina darbuotojų psichologinę, fizinę sveikatą ir būseną darbinėje aplinkoje. Skiriant didelį dėmesį darbuotojui gerovei sukuriamas palankus darbinis klimatas, o gerai besijaučiantis darbuotojai gali pasiekti geresnių rezultatų.

Ketvirtoji perspektyva leis įvertinti *įmonės veiklos rezultatus*. Atsižvelgiant į organizacijos strateginius tikslus, bus vertinama nefinansiniai rodikliai – produktyvumas, kokybė ir klientų pasitenkinimas ir pagrindiniai finansiniai rodikliai – pelnas ir pardavimo pajamos.

3. Subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio tyrimo metodologija

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – ištirti žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvų suderinamumą.

Tyrimo objektas – subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis.

Siekiant išsiaiškinti pagrindinį darbo tikslą buvo pateikti **tyrimo uždaviniai**:

- 1) ištirti kaip įgyvendinama žmonių išteklių valdymo sistema;
- 2) ištirti kaip vykdomas darbo organizavimas;
- 3) ištirti kaip užtikrinama darbuotojų gerovė;
- 4) ištirti kokie yra kritiniai įmonės veiklos rezultatai;
- 5) ištirti žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvų suderinamumą.

3.2. Tyrimo dizainas

Vienas iš svarbiausių metodologijos procesų yra tinkamo tyrimo metodo pasirinkimas. Siekiant, kuo giliau išsiaiškinti subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio pritaikomumą ir jo svarbą įmonės veiklai, buvo pasirinktas **kokybinis tyrimas**, kuris suteikia galimybę ištirti holistinį požiūrį į žmonių išteklių valdymą, įvertinti jį, kaip subalansuotą sistemą bei suprasti kaip įgyvendinamos žmonių išteklių valdymo praktikos, darančios įtaką įmonės veiklos rezultatams. Problemų identifikavimas yra svarbus tyrimo metu, leidžiantis išeliminuoti nereikšmingus žmonių išteklių valdymo praktikas ar įtraukti naujas, kurios yra svarbios tiriamai įmonei ir taip pagrindžiant subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvų suderinamumą. Tam, kad būtų geriau atskleistas empirinio modelio perspektyvų sukuriamas tarpusavio balansas, tyrimui pasirinkta **atvejo analizė**, kuri leis išsamiai išanalizuoti kiekvienos žmonių išteklių valdymo praktikos įgyvendinimą. Duomenų rinkimui pasirinktas **pusiau struktūrizuotas interviu**. Šis duomenų būdas suteiks galimybę tyrimo metu įvertinti informantų asmeninį požiūrį į pateiktus klausimus, jų patirtį žmonių išteklių valdyme. Individualaus pokalbio metu yra didesnė galimybė išsiaiškinti ne tik žmonių valdymo įgyvendinimo praktinius aspektus, bet ir išgryninti problemas su kuriomis yra susiduriame šiame procese. Pokalbis bus įrašomas, o vėliau transkribuojamas.

Tyrimo informantai. Tyrimui atlikti pasirinkta gamybinė įmonė. Įmonė turi sukaupusi ilgametę patirtį savo veikloje, kurioje šiuo metu dirba daugiau apie 200 darbuotojų. Siekiant kuo išsamiau išsiaiškinti kaip įgyvendinamos žmonių išteklių valdymo praktikos, tyrimo informantais buvo pasirinkti skyrių vadovai, kurie įmonės veikloje daugiausiai susiduria su žmonių išteklių valdymu, tiesiogiai susiduria su jų įgyvendino praktika įmonėje. Duomenis apie informantus pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Informantų charakteristikos

Informantas	Pareigybė	Darbo patirtis organizacijoje	Darbuotojų skaičius padalinyje
I1	Pardavimų vadovė	4 m.	2
I2	Žmonių išteklių vadovė	9 mėn.	2
I3	Tvarumo ir atitikties vadovas	2 m.	2
I4	Gamybos vadovas	9 m.	155
I5	Kokybės vadovas	5 m.	4
I6	Produktų vystymo grupės vadovas	6 m.	6
I7	Technikos vadovas	5 m.	8

18	Tiekimo vadovas	5 m.	16
19	Vyriausioji finansininkė	3 m.	2

Įmonėje yra įkurti devyni skyriai – finansų, gamybos, kokybės, tiekimo, pardavimų, produktų vystymo, tvarumo ir atitikties, technikos ir žmonių išteklių skyrius.

Tyrimo imtis. Tyrimo imtis sudaryta remiantis tikslingumo principu ir netikimybinės atrankos metodu. Apklausoje dalyvavo devyni informantai. Interviu atliktas 2021 m. kovo mėnesį.

Žmonių išteklių valdymo praktikų vertinimo kriterijai. Bowen'as ir Ostroff'as (2004) išskiria dvi žmonių išteklių valdymo sistemos ypatybes – turinį ir procesą, kurie turi būti integruoti, kad žmonių išteklių valdymo praktikos būtų susietos su organizacijos veikla. Turinys suprantamas, kai atskira praktika ir politika yra skirta tam tikram tikslui pasiekti, t. y. žmonių išteklių valdymo sistemos turinys nurodo priimtų praktikų rinkinį, kuris priklauso nuo organizacijos strateginių tikslų ir vertybių. Procesas – apibūdinamas kaip žmonių išteklių praktikos plėtojimas, komunikavimas ir įgyvendinimas (Delmotte, Winne ir Sels, 2012). Tyrime vertinant žmonių išteklių valdymo praktikų įgyvendinimą, atsižvelgiama į šias praktikų charakteristikas (Bowen, Ostroff, 2004):

- *matomumą* – kiek ši praktika yra akivaizdi ir lengvai pastebima. Tai svarbiausias kriterijus, kuris parodo ar žmonių išteklių valdymo praktika bei jos sudedamosios dalys yra atskleidžiamos darbuotojams ir formuoja jų elgesį.
- *suprantamumą* – aiškus žmonių išteklių valdymo praktikos turinio suprantamumas, kai nėra dviprasmiškumo vertinant praktikos turinį.
- *proceso teisingumą* – procesų priėmimo procedūros yra aiškiai perduodamos ir skaidrios, atitinka organizacijos vertybes ir tikslus, taikomos vienodai visiems darbuotojams. (Delmotte, Winne ir Sels, 2012).

3.3. Tyrimo instrumentas

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimyną sudaro dviejų tipų klausimai – bendrieji ir gilinantis klausimai. Atvirieji klausimai skirti išsiaiškinti subalansuoto žmonių išteklių valdymo perspektyvų svarbą – žmonių išteklių valdymo sistemą, darbo pobūdžio ir darbuotojų gerovės taikymą, o gilinantis klausimai suteiks galimybę plačiau ištirti kiekvienos perspektyvos žmonių išteklių valdymo praktikų įgyvendinimą, įvertinti jų stiprumą bei poveikį darbuotojų veiklos rezultatams. Pagal 7 pav. sudarytą subalansuotą žmonių išteklių valdymo modelį, buvo sukurtas tyrimo instrumentas, susidedantis iš keturių pagrindinių klausimų grupių:

6 lentelė. Interviu klausimynas

Subalansuotų rodiklių perspektyva	Bendrieji klausimai	Gilinantys klausimai
Įvadiniai klausimai	<ul style="list-style-type: none"> • Papasakokite, prašau, trumpai apie savo kelią į šią organizaciją ir dabar užimamas pareigas • Papasakokite prašau, su kokiais iššūkiais pastaruoju metu susiduria Jūsų organizacija? • Kaip šie iššūkiai atsiliepia Jūsų funkcijoms? 	
Žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyva	<ul style="list-style-type: none"> • Kokios žmonių išteklių valdymo praktikos taikomos Jūsų organizacijoje? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip veikia atrankos ir įdarbinimo sistema? • Kaip vyksta darbuotojų ugdymas organizacijoje?

		<ul style="list-style-type: none"> • Papasakokite kokios karjeros galimybės organizacijoje? • Kaip vyksta darbuotojų vertinimas? • Papasakokite kokia atlygio sistema Jūsų organizacijoje?
Darbo pobūdžio perspektyva	<ul style="list-style-type: none"> • Kokie darbo organizavimo aspektai Jūsų įmonei svarbiausi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokios Jūsų organizacijoje darbo sąlygos (ergonomika, fiziniai reikalavimai, įrangos naudojimas)? • Kaip manote, kiek autonomijos turi darbuotojai savo darbe? • Kaip suteikiate darbuotojams grįžtamąjį ryšį apie jo darbo pastangas? • Kaip užtikrinama įgūdžių įvairovė darbo vietose?
Darbuotojų gerovės perspektyva	<ul style="list-style-type: none"> • Kaip užtikrinama darbuotojų gerovė Jūsų įmonėje? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiek organizacija skiria dėmesio darbuotojų sveikatai? • Kaip Jūs vertinate darbinio gyvenimo kokybę? Ką reiktų keisti, gerinti? • Ar vyksta socialinis dialogas įmonėje? • Kaip darbuotojai įtraukiami į socialinį dialogą? • Kaip Jūsų organizacija rūpinasi darbo ir poilsio balansu?
Įmonės veiklos rezultatų perspektyva	<ul style="list-style-type: none"> • Kokie įmonės veiklos rezultatai Jūsų įmonei svarbiausi? 	<ul style="list-style-type: none"> • O kiek svarbu kokybė? Kokius kokybės matavimo rodiklius taikote? • O produktyvumas? Kokius rodiklius taikote? • Kaip vertinate klientų pasitenkinimą?
Pabaigos klausimas	Ar norėtumėte pridėti ką nors apie žmonių išteklių valdymą, apie ką dar nekalbėjome?	

Tyrimo eiga. Interviu metu klausimai buvo užduodami nesilaikant griežtos instrumento struktūros, priklausomai nuo pokalbio poreikio, bandant išsiaiškinti kiekvienos praktikos įgyvendinimo mastą ir svarbą. Interviu su kiekvienu informantu buvo imami gyvai, pokalbius įrašinėjant, vėliau juos transkribuojant į „Microsoft Office“ Word formatą. Gauti tyrimo duomenys apdoroti remiantis turinio (angl. *content*) analize.

3.4. Tyrimo etika

Tyrimas buvo vykdomas laikantis svarbiausių tyrimo etikos principų. Pirmiausia tyrimo atlikimas ir jo eiga buvo suderinti su tiriamos įmonės aukščiausiais vadovais ir gautas jų žodinis sutikimas. Visi informantai tyrime dalyvavo *laisvanoriškai*, atlikus apklausą dėl dalyvavimo tyrime, buvo išreikštas noras ir gauti informantų žodiniai sutikimai. Prieš kiekvieną interviu buvo objektyviai *pristatytas tyrimo tikslas*, pateikta pagal poreikį papildoma informacija apie tyrimo tikslus, kiekvienam informantui buvo atsakyta į iškilusius klausimus, gautas kiekvieno informanto sutikimas dėl pokalbio įrašymo. Sudarant klausimyną buvo laikomasi *etiškumo principo*, o interviu metu buvo užduodami klausimai susiję tik su tyrimo sritimis. Laikantis *anonimiškumo* ir *konfidencialumo* principų, visų tyrime dalyvavusių informantų duomenys yra užkuoduoti, nėra nurodyti asmeniniai duomenys. Interviu metu buvo rūpinamasi, kad informantas nepatirtų jokios moralinės ar fizinės žalos. Pabaigus kiekvieną interviu buvo išsamiai paaiškinama kiekvienam informantui apie galimybę susipažindinti su tyrimo duomenis ir galutiniais tyrimo rezultatais.

4. Empirinio tyrimo rezultatai

4.1. Tiriamos įmonės charakteristika

UAB X - viena didžiausių metalo perdirbimo įmonių Lietuvoje, daugiau kaip 15 metų kurianti bei gaminanti aukštos kokybės metalo gaminius skirtus baldų pramonei. Vieninteliai įmonės akcininkai Švedijos įmonių grupių. Įmonė investuoja į pažangias technologijas ir įrengimus. Gamyboje įdiegtos automatinės robotizuotos linijos leidžia gaminti sudėtingų technologijų gaminius. UAB X beveik visą pagamintą produkciją eksportuoja į Švediją bei Vokietiją, į Lietuvos rinką patenka tik nedidelė dalis gaminių. Pagrindiniai klientai yra stambios gamybinės įmonės, kurios UAB X produkciją komplektuoja su savo gaminiiais ir pristato galutiniam vartotojui. Nors įmonė yra įsidiegusi pažangias automatines linijas, nemažai gamybos procese išlieka ir rankinio darbo. Kaip ir daugelis Lietuvos pramonės įmonių UAB X susiduria su kvalifikuotos darbo jėgos stygiumi. Svarbiausias struktūrinis padalinys yra gamybos skyrius, kuriame dirba didžiausia įmonės darbuotojų dalis. Tik nuo praėjusių metų rudens įmonėje atsirado žmonių išteklių skyrius, kurio pagrindinis tikslas yra sukurti žmonių išteklių valdymo strategiją ir prisidėti prie geresnių įmonės veiklos rezultatų. Produktų vystymo skyrius atsakingas už naujų produktų sukūrimą ir technologinio proceso perdavimą gamybai. Pagal sukurtus inžinierių braižinius yra kuriami prototipai, kurie testuojami nuosavoje laboratorijoje ir tik po daugybės bandymų perduodami masiniam gaminimui. Tvarumo ir atitikties skyriaus pagrindinė funkcija užtikrinti veiklos tvarumą, kad gamybos procese visi vykdomi procesai būtų orientuoti į tvarų išteklių naudojimą. Pardavimų, finansų, kokybės, technikos, tiekimo ir gamybos skyriai vykdo tradicines funkcijas įmonės veikloje.

Vertinant UAB X žmonių išteklių valdymą, paskutinius tris metus pastebimas ypatingai aukštas darbuotojų kaitos rodiklis (žr. 7 lent.), kuris siekia vidutiniškai 39 proc. Didžiausia darbuotojų kaita vyksta gamybos skyriuje, kuris yra didžiausias įmonėje, jame dirba 160 darbuotojų.

7 lentelė. Darbuotojų kaitos rodiklis

Laikotarpis	2018 m.	2019 m.	2020 m.
Darbuotojų kaitos rodiklis	40 proc.	38 proc.	39 proc.

Vidutinis darbuotojo stažo rodiklis yra 5 metai. Nors kaitos rodiklis įmonėje yra aukštas, bet nemaža dalis darbuotojų dirba nuo 2006 m., t. y. nuo jos įkūrimo. Daugiau kaip 30 proc. darbuotojų yra lojalūs įmonei ir jų darbo stažas siekia daugiau kaip 6 metus (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Darbuotojų darbo stažas

Darbo stažas	< 1	1 - 5	6 - 10	10 >
Rodiklis	21 proc.	43 proc.	21 proc.	15 proc.

Vidutinis darbuotojų amžius – 43 m., daugiausiai darbuotojų yra 50-59 metų ir 30-39 metų amžiaus grupėse ir siekia 26 proc. Įmonė yra nusimačiusi vieną iš žmonių išteklių valdymo tikslų, pritraukti daugiau jaunesnių 18-29 metų amžiaus darbuotojų ir šį rodiklį padidinti iki 20 proc.

9 lentelė. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

Amžiaus grupė	18-29	30-39	40-49	50-59	60-69
---------------	-------	-------	-------	-------	-------

Rodiklis	16 proc.	26 proc.	21 proc.	26 proc.	11 proc.
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Pradėjus dirbti naujai vadovų komandai įmonė dar tik gryninasi savo pagrindines vertybes ir kuria strateginį planą ateinantiems penkeriems metams, kuriame ir bus išgrynintos įmonės misija ir vizija.

4.2. Žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyvos raiška

Žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyvą sudaro penkios pagrindinės funkcinės žmonių išteklių valdymo praktikos – atrankos ir įdarbinimo, mokymosi ir tobulėjimo, karjeros planavimo, veiklos vertinimo ir atlygio. Tyrimo metu buvo aiškinamasi, kaip šios praktikos įgyvendinamos UAB X.

Atranka ir įdarbinimas

Atrankos ir įdarbinimo praktikos įgyvendinimą skyrių vadovai apibūdino skirtingai. Vieni skyrių vadovai atrankas vykdo kartu su žmonių išteklių skyriumi, kiti ieško asmeniniais kanalais arba kreipiasi į įdarbinimo agentūras (žr. 10 lent.). Skirtingą atrankos ir įdarbinimo praktikos vertinimą galėjo lemti neseniai įkurtas žmonių išteklių skyrius, kuris pradėjo taikyti naują darbuotojų atrankos ir įdarbinimo tvarką I2: „Prieš mano atėjimą į šią organizaciją buvo taikomos tik dvi praktikos priėmimas ir atleidimas. <...>“; „<...> Pirmiausia tai susikūrėme aiškią atrankos ir įdarbinimo sistemą. <...>“ ir nedidelė darbuotojų kaita skyriuose I4: „<...>Dabar seniai nieko neieškojome, tai gal ir yra kažkas naujo, tik aš nežinau. <...>“.

10 lentelė. Atrankos ir įdarbinimo sistema. Darbuotojų atrankos būdai

	Darbuotojų atrankos būdai	
	Žmonių išteklių skyrius	Įdarbinimo paslaugų įmonės
Atranka ir įdarbinimas	I1: „<...> Kandidatų ieškojome išorėje, ieškome per darbo paieškų puslapius, nors darėme ir įmonės viduje atranką, bandėme ieškoti tarp esamų gamybos darbuotojų. <...>“	I7: „<...> Aš asmeniškai tiesiogiai neieškau, atiduodavome į išorinę personalo įmonę atrankos, kuri padėdavo surasti reikiamus kandidatus ir po pokalbio jau tada atsirinkdavome tuos, kurių mums reikėdavo. <...>“
	I4: „<...> Jei kažkas ateina ir priimame. Nekeliame kažkokių ypatingų reikalavimų nereikalaujame aukštos kvalifikacijos. Nemaža dalis darbuotojų ateina per jau pas mus dirbančius, parekomenduoja. <...>“	I6: „Asmeninė atrankos ir įdarbinimo sistema veikia, sakykime taip. Aš pats priiminėdavau, priiminėju darbuotojus. Taikau tam tikrus testus, kuriuos esu susikūręs pagal savo darbo specifiką sakykime. <...>“
	I5: „<...> paieškos ir vyksta ten kaip suprantu įvairiais kanalais, internetu ir skelbimai talpinami ir ne tik internetu ir skelbimo lentose iškabiname <...>“	I3: „<...> Anksčiau kiek žinau dirbome su įdarbinimo agentūra, jie ieškodavo darbuotojų. Gaudavome tinkamų kandidatų CV ir susiskambindavau su tinkamais. Tuomet aš pats asmeniškai pasikalbėdavau su tuo žmogumi ir priimdavau galutį sprendimą dėl įdarbinimo. <...>“
	I8: „Darbuotojų poreikio nebuvo, čia keitėsi vienas žmogus, tai buvo atranka daroma su personalo skyriumi. <...>“	I9: „Pirmiausia agentūra pateikė kandidatus ir iš tų kandidatų aš rinkausi.“

Nors atrankos ir įdarbinimo tvarka sukurta neseniai, skyrių vadovai teigiamai vertina šią praktiką I4: „<...> Tai dabar nemažai darbo perėmė personalo vadovė, <...>“, taip pat pagerėjo ir atrankų kokybė

I7: „<...> Kai atsirado įmonėje personalo skyrius, tai dabar greičiau šiek tiek vyksta paieška, operatyviau. <...>“.

Pagal pateiktus informantų atsakymus apie atranką ir įdarbinimą pastebima, kad šią praktiką taiko tik keturi informantai, keturi renkasi kitokius darbuotojų atrankus būdus, todėl galima daryti išvadą, kad ši praktika įmonėje matoma ir suprantama iš dalies. Keli informantai patvirtina atrankos ir įdarbinimo praktikos teikiamą naudą ir jos svarbą prisidedant prie greitesnio ir kokybiškesnio žmonių išteklių atrankos proceso. Vykdam atrankos procesą gamybos skyriuje nėra vertinama kandidatų kompetencija ar įgyta patirtis, tai gali turėti įtakos ir aukštam darbuotojui kaitos rodikliui.

Mokymasis ir tobulėjimas

Kita įgyvendinama žmonių išteklių valdymo praktika susijusi su darbuotojų mokymu ir tobulėjimu. Daugelis informantų mokymą ir tobulėjimą įvardino, kaip vieną iš svarbiausių žmonių išteklių valdymo praktikų I2: „<...>Esame įmonė, kuriai yra svarbūs mokymai, tik gal trūksta sisteminio požiūrio į mokymus ir jų organizavimą <...>“.

11 lentelė. Mokymosi ir tobulėjimo sistemos pagrindimas

Mokymasis ir tobulėjimas	I1: „<...> bus ir planuojama skyriaus plėtra, galbūt žmogų apmokant dirbti su skandinavų klientais, tai teks apmokyti kaip dirbti su naujais klientais <...>“
	I2: „<...> Gamybos darbuotojus apmokome vietoje, pradėjus dirbti, kai kurios pozicijos nėra labai sudėtingos, užtenka kelių dienų. <...>“
	I2: „<...> Vykdomi LEAN mokymai skyrių vadovams <...>“
	I2: „<...> Planuojame organizuoti anglų kalbos kursus darbuotojams <...>“
	I3: „Asmeniškai man, kaip ir buvo pasiūlyta LEAN mokyklos studijos, pirmiems metams, ten buvo du lygiai. <...>“
	I4: „Čia tikrai mokytis ir tobulėti tikrai yra vietos ir jeigu matome, kad tas žmogus stengiasi, tai mes juos siunčiame ir į Švediją dėl naujų staklių mokymo, gali dirbti su naujais įrenginiais. <...>“
	I5: „<...> kad žmogus būtų kompetentingas ir galėtų tai padaryti jis buvo išsiųstas ir gavo pažymėjimą; „<...> aš pats dalyvauju LEAN mokymuose <...>“
I6: „Darbuotojų ugdymas tai jįsai vyksta specifiskai. „<...>Tai gauna šūsnį instrukcijų, persiskaito, jeigu nesupranta pasikonsultuoja, tada gauna kokiems dviem-trims mėnesiams, bent jau bandomajam periodui gauna užduočių techniškai susijusių su darbu. <...>“	

Tačiau, kai kurie skyrių vadovai teigia, kad mokymų neužtenka I7: „<...>Taip, mokymų trūksta <...>“. Vienas informantas atsakė, kad neskiria didelio dėmesio darbuotojui tobulėjimui I8: „<...>Tiesiog, kad išsiųsti į kažkokius mokymus, to nedariau, gal ir reikėtų pradėti galvoti, <...>“. Tik vienas informantas patvirtino, kad mokymosi procesas vyksta nuolatos I9: „<...> Pas mus kas mėnesį privalo būti seminarai, privalo išklaustyti ir privalo mokintis ir privalo skaityti, privalo domėtis <...>“. Darbuotojų mokymas ir tobulėjimas vertinamas kaip didinantis darbuotojų įsipareigojimą įmonei I3: „<...> Į mokymus darbuotojams žiūriu, kaip į darbuotojų įsipareigojimą, gal jie labiau prisiriš prie įmonės<...>“.

Apibendrinant mokymosi ir tobulėjimo galimybes įmonėje pagal informantų pateiktus atsakymus galima teigti, kad darbuotojai turi galimybę gilinti žinias, nepriklausomai nuo užimamų pareigų. Įmonė investuoja į darbuotojų ugdymą ir kompetencijų kėlimą, taip sudarydama tinkamas sąlygas

siekti geresnių veiklos rezultatų. Vertinant informantų pateiktus atsakymus apie mokymosi ir tobulėjimo praktiką nustatyta, kad ši sistema įmonėje yra matoma ir suprantama, tačiau trūksta tinkamo darbuotojų mokymo planavimo, kas leistų labiau išsigryninti mokymų poreikį ir užtikrinti tęstinumą. Todėl galima teigti, kad ši praktika yra taikoma iš dalies. Vienodai išlaikomas proceso teisingumas, mokymas ir ugdymas vyksta ir administracijoje, ir gamybos skyriuje.

Karjeros planavimas

Kita praktika, kurios taikymą buvo siekiama išsiaiškinti – žmonių išteklių valdymo praktika susijusi su karjeros planavimu. Kai kurie informantai nemano, kad įmonėje yra sudaromos tinkamos sąlygos darbuotojų karjerai I3: „<...> Nemanau, kad šitoje organizacijoje yra didelės karjeros galimybės. Nebent išėjus skyriaus vadovui arba pakeitus pareigas atsirastų skyriaus darbuotojams galimybė užimti vadovo poziciją. <...>“ arba I6: „<...> Karjeros galimybės yra tik tuo atveju dažniausiai jeigu yra struktūros keitimai įmonėje pačioje. Kitu atveju nematau kitų karjeros galimybių. <...>“, tačiau daugelis darbuotojų skyrių vadovų pareigas užėmė pradėję įmonėje darbą žemesnėse arba visai kitose pareigybėse I1: „<...> iš pradžių dirbau eksporto vadybininke, dabar pareigos keitėsi prieš pusmetį, dabar esu pardavimų vadovė, <...>“; I4: <...> Pradėjau dirbti prieš aštuonis metus, buvau priimtas kaip inžinierius technologas <...>; <...> Šiuo metu esu gamybos vadovas <...>“; I5: „<...> ir galiausiai prieš pusę metų pasiūlė dirbti kokybės vadovu <...>“.

12 lentelė. Karjeros planavimo sistemos pagrindimas

Karjeros planavimas	I1: „Taip, atsiras ir karjeros galimybės.“
	I2: „<...> Tai karjeros galimybės tikrai įmonėje yra sudaromos, gal jos ir nėra aiškiai aprašytos, bet jos egzistuoja. <...>“
	I4: „<...> Jei tu esi atsidavęs, tai tikrai karjeros galimybės yra. <...>“
	I5: „<...> Ta prasme tai priklauso irgi nuo žmogaus noro, įdėtų pastangų ir jeigu visos galimybės leistų, tai kodėl gi ne. <...>“
	I9: „<...> Per darbuotojų ugdymą ir sudarome sąlygas karjeros galimybėms.“

Vertinant vadovų požiūrį ir formuojamą politiką susijusią su karjeros vystymo galimybėmis stengiamasi sudaryti tinkamas sąlygas I2: „<...> Kas liečia darbuotojų karjerą yra kuriama personalo valdymo politika, kurioje numatyta, kad pirmiausiai ieškome darbuotojų į atsilaisvinusias arba naujai kuriamas pozicijas iš vidinių išteklių. Toks yra akcininkų ir aukščiausio lygio vadovų požiūris. <...>“. Išskiriamos sąlygos sėkmingam karjeros vystymui – I3: „<...> turi turėti kompetencijas ir savybes, <...>“; I4: „<...> Ir man ne tiek įdomus darbuotojo išsilavinimas, įdomu kiek tu gali duoti įmonei naudos ir kiek tu giliai moki, <...>“; I7: „<...> jeigu darbuotojas rodo gerus rezultatus, stengiasi, nori, daro, tai visą laiką atsiranda priemonės, karjeros galimybės. <...>“. Karjeros galimybės įvardinamos kaip darbuotojų motyvavimo priemonė I4: „<...> kad pamotyvuoti darbuotojus, pasiūlo aukštesnes pareigas. <...>“.

Pagal pateiktus informantų atsakymus galima teigti, kad įmonėje yra sudaromos karjeros vystymo galimybės, nepriklausomai nuo darbuotojų užimamų pareigų ar skyriaus, nes septyni iš devynių informantų patvirtino, kad karjeros galimybės įmonėje egzistuoja, tik ši praktika nėra tiksliai aprašyta, todėl nėra lengvai pastebima ar aiškiai suprantama. Remiantis šiuo teiginiu, daroma išvada, kad karjeros planavimo praktika įmonėje taikoma iš dalies.

Veiklos vertinimas

Dar viena praktika įtraukta į žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyvą yra susijusi su darbuotojų veiklos vertinimu. Nors įmonė neturi aiškios darbuotojų vertinimo sistemos I2 „<...> Man, iš personalo vadovo pusės norisi labiau aiškesnio proceso. Nes vertinamos labai skirtingos kompetencijos. Įmonė neturi išsigryninusi kokios kompetencijos yra svarbiausios kiekvienoje pareigybėje. Dėl to būna sunkumų juos visus apibendrinti <...>“, veiklos vertinimas įmonėje vyksta pastoviai (žr. 13 lent.). Aiškinantis, kaip dažnai turėtų vykti pokalbiai su darbuotojais, kad teiktų didesnę naudą, informantai vertino skirtingai. Trys informantai teigia, kad užtenka veiklos vertinimą atlikti vieną kartą per metus: I1: „<...> tai į metus pokalbį turėti manau užtenka <...>“; I6: „Darbuotojų veiklos vertinimas tai yra metiniai pokalbiai, taip jie ir vyksta kas metus. <...>“; „<...> pagal tai ką matau per metus laiko <...>“, keli informantai planuoja daryti tai dažniau, t. y. kiekvieną ketvirtį I8: „<...> Šiomet nusimatęs tuos pusmetinius pokalbius, gal net ketvirčiais <...>“; I2: „<...> Dabar vyksta kartą į metus, bet planuojame tai daryti kartą į ketvirtį <...>“, vienas informantas mano, kad svarbus nuolatinis darbuotojų vertinimas I5: „<...> Manau yra svarbu kalbėtis, bet gal nereikia laukti to vieno karto ir daryti tai pastoviai. <...>“.

13 lentelė. Veiklos vertinimo sistemos pagrindimas

Veiklos vertinimas	I2: „Vyksta metiniai pokalbiai su darbuotojais. Kiekvienas skyriaus vadovas bendrauja ir aptaria su savo skyriaus darbuotojais pasiekimus, išklauso juos. <...>“
	I3: „<...> Susitinkame, dvi valandas pasišnekame, kaip sekasi, kokios yra įžvalgos iš vadovo, kokie trūkumai, ga ne trūkumai, kokios tobulintinos sritys, kurias mato vadovas ir tada realiai susikalibravimas, kaip aš matau save, kaip mane vadovas mato ir kokie veiksmai galimi arba turėtų būti padaryti, bet irgi ne monologas, bet diskusijos forma. <...>“
	I4: „Veiklos vertinimas kaip vyksta, minimaliai aš darau, kad nes vis tiek tos kategorijos kad numarintos, bet aš vis tiek jas palaikydavau ir tas veiklos vertinimas kaip ir būdavo minimalus <...>“
	I5: „Šiomet pirmą kartą teko praveisti metinius pokalbius. Svarbiausia tai išsiaiškinti kaip darbuotojas jaučiasi, ar jam užtenka žinių, kas jo nuomone galėtų pagerėti <...>“
	I7: „Taip, vyksta. Labai elementariai vyksta, <...>“
	I8: „<...> Prieš tai to nebuvo visai, pas mane skyriuje tai tuo pačiu pradėjau ir aš taip judėti, daryti tuos metinius pokalbius. <...>“
	I9: „Taip teko, vesti metinius pokalbius ir pasikalbėti su darbuotojais.“

Vienodos veiklos vertinimo sistemos nebuvimas trukdo tinkamai įvertinti darbuotojų veiklą I2: „<...> Įmonė neturi išsigryninusi kokios kompetencijos yra svarbiausios kiekvienoje pareigybėje. <...>“, I6: „<...> Aš tada tą darbuotoją per metus įsivertinu skalėje nuo 1 iki 5 berods pasidaręs ir vertinu aš vienas <...>“ ir išsiaiškinti kokių trūksta darbuotojams žinių bei kokias kompetencijas reikia ugdyti, norint geresnių veiklos rezultatų.

Tiriant, kaip įmonėje įgyvendinamas darbuotojų veiklos vertinimas nustatyta, kad ši praktika įmonė yra įgyvendinama, skyrių vadovai vykdo metinius pokalbius su savo skyriaus darbuotojais, tačiau nėra aiškių darbuotojų veiklos vertinimo kriterijų, nesudaromi kompetencijų ugdymo planai, nevykdomas tęstinis darbuotojų kompetencijų ugdymas, todėl galima teigti, kad veiklos vertinimas įmonėje įgyvendinama iš dalies, nes praktika matoma, bet skirtingai suprantama. Skiriasi praktikos

įgyvendinimas įmonės skyriuose – administracijoje veiklos vertinimo vyksta nuolat, gamybos skyriuje ši praktika įgyvendinama ne sistemiškai, nėra tęstinumo.

Atlygio sistema

Viena iš svarbiausių žmonių išteklių valdymo sistemos sudedamųjų yra atlygio sistema. Teisinga ir aiški kompensavimo tvarka leidžia teisingai įvertinti darbuotojų veiklą. Atlikus interviu paaiškėjo, kad įmonė šios sistemos neturi, bet šiuo metu vyksta jos kūrimas I2: „<...> Šiuo metu atlygio sistema kuriama <...>“, nors įmonėje yra taikoma atlygio politika, kurioje yra numatyta kasmetinis atlyginimų peržiūrėjimas I2: „<...> Šiaip įmonėje yra atlygio politika, kur kiekvienais metais numatomas darbo užmokesčio pakėlimas maždaug 5-10 proc. <...>“, tačiau nėra sukurta aiškios ir motyvuojančios sistemos atlygio sistemos.

14 lentelė. Atlygio sistemos pagrindimas

Atlygio sistema	I1: „Ne, tokios sistemos neturime. Mes kaip pardavėjai neturime motyvacinės sistemos. <...>“
	I2: „Iki šiol nebuvo jokios. <...>“
	I3: „<...> Nu jeigu ir yra, tai aš nežinau. <...>“
	I5: „<...> Nu mes kažkokio piniginio vertinimo neturime <...>“
	I6: „<...> Tai atlygio sistema sakykime dabar jos kaip ir nėra. <...>“
	I7: „Ne, tokios nėra. Taip aiškios nėra, <...>“
	I8: „Ne, atlygio sistemos neturime. <...>“
	I9: „<...> Jos nėra, o turėtų būti <...>“
	I6: „<...> Skatinamo biudžeto neturime. <...>“

Darbo užmokestis įmonėje priklauso nuo susitarimo I4: „<...> Duodame skirtingus įkainius, jei patinka vienokį, jei nepatinka kitokį <...>“, šeši informantai iš devynių teigia, kad mokamas tik pastovus darbo užmokestis I8: „<...> Darbo užmokestis fiksuotas. <...>“. Paklausus informantų, kiek yra svarbi atlygio sistema įmonės veikloje I1 ir I4 informantai teigia, kad „<...> Žinoma svarbu. Taip, būtų labai svarbu <...>“; „<...> Labai apsunkinę darbą sistemos nebuvimas. <...>“. Informantai įžvelgia atlygio sistemą kaip darbuotojų motyvavimo priemonę I1: „<...> mes žinotume, kad tai galima ir papildomai užsidirbti arba tobulėti, galbūt gauti papildomus mokymus už pasiektus rezultatus, kitokią naudą turėti, žinoma tai mane labiau mane motyvuotų. <...>“; I4: „<...> Jei būtų kategorijos, būtų kažkokia kitokia motyvacinė sistema už tą, ką konkrečiai moki, būtų viskas juoda ant balto ir nebūtų jokių klaustukų, ar spaudimas ar nespaudimas dėl tų įkainių. <...>“ tuo pačiu ir didintų darbuotojų produktyvumą I2: „<...> Konkrečių rodiklių vertinimas leis padidinti darbo produktyvumą ir žinoma darbuotojams padidės motyvaciją. <...>“, bei įvertinti kiekvieno darbuotojo gebėjimus ir pastangas I2: „<...> Aišku pirmiausia tai sudaryti sąlygas darbuotojams gauti atlygį atitinkantį jo gebėjimus ir pastangas. <...>“. Nors vienas informantas teigia, kad taiko savo skyriuje atlygio sistemą, kuri pritaikyta tik jo skyriaus darbuotojams I6: „<...> Aš ją pats susigalvojęs <...>“, tačiau atlygio sistemos, kuri apimtų visas įmonėje esančias pareigybes, nėra taikoma.

Atlygio sistema yra viena iš svarbiausių ir dažniausiai taikomų žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyvos praktikų, nors yra laikomasi įmonėje tam tikros atlygio politikos, kuri numato kasmetinį darbo užmokesčio pakėlimą, tačiau visi informantai patvirtino, kad įmonėje nėra atlygio sistemos, Daugelis informantų teigia, kad atlygio sistema ženkliai pagerintų veiklos vertinimą,

skatintų ir motyvuotų darbuotojus siekti geresnių veiklos rezultatų. Apibendrinant atlygio sistemą teigtina, kad ši sistema įmonėje nėra įgyvendinama.

Žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyvos analizės apibendrinimas

15 lentelė. Žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyvos apibendrinimas

	Perspektyvos praktika	Sistemos įgyvendinimo / neįgyvendinimo požymiai	Suderinamumas su kitomis praktikomis	
			Horizontalus	Vertikalus
<i>Žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyva</i>	Atranka ir įdarbinimas	<ul style="list-style-type: none"> - Nevienodai suprantamas ir įgyvendinamas darbuotojų atrankos procesas, nėra aiškios ir suprantamos įgyvendinimo procedūros. - Kandidatams nėra keliami minimalūs reikalavimai atitinkantis darbo vietos pobūdį. - Pradėjus įgyvendinti šią praktiką, darbuotojų paieška tapo greitesnė ir kokybiškesnė. - Trūksta komunikacijos tarp skyrių įgyvendinant praktiką. 	<ul style="list-style-type: none"> Karjeros planavimas Mokymasis ir tobulėjimas Atlygio sistema 	
	Mokymasis ir tobulėjimas	- Nors mokymosi ir tobulėjimo praktika yra taikoma, tačiau nėra sisteminio požiūrio į darbuotojų tobulėjimą.	<ul style="list-style-type: none"> Atranka ir įdarbinimas Atlygio sistema Karjeros planavimas Veiklos vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomija Įgūdžių įvairovė Grįžtamasis ryšis
	Karjeros planavimas	- Karjeros galimybės yra sudaromos, tačiau nėra tiksliai suprantamos, trūksta aiškios karjeros planavimo sistemos.	<ul style="list-style-type: none"> Atranka ir įdarbinimas Mokymasis ir tobulėjimas Veiklos vertinimas Atlygio sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomija Įgūdžių įvairovė Darbinio gyvenimo kokybė
	Veiklos vertinimas	<ul style="list-style-type: none"> - Nevienodas veiklos vertinimo praktikos taikymas, trūksta sistemingo požiūrio, nėra aiškios procedūros. - Nėra išgrynintos svarbiausios kompetencijos, pagal kiekvieną pareigybės lygį. - Nesudaromi kompetencijų tobulinimo planai, kas apsunkina nustatant mokymosi poreikį. 	<ul style="list-style-type: none"> Mokymasis ir tobulėjimas Karjeros planavimas Atlygio sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomija Darbo sąlygos Grįžtamasis ryšys
	Atlygio sistema	- Nėra įgyvendinamos atlygio sistemos. Taikomas pastovus mėnesinis darbo užmokestis arba valandinis atlygis, nepriklausomai nuo veiklos rezultatų.	<ul style="list-style-type: none"> Atranka ir įdarbinimas Mokymasis ir tobulėjimas Karjeros planavimas Veiklos vertinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Autonomija Įgūdžių įvairovė Darbinio gyvenimo kokybė Darbuotojų sveikata Socialinis dialogas

Apibendrinat teigtina, kad žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyva įmonė įgyvendinama tik iš dalies. Keturios iš penkių vertinamų praktikų, nors yra taikomos įmonės žmonių išteklių valdyme, tačiau trūksta sisteminio požiūrio ir tęstinumo jas įgyvendinant. Žmonių išteklių valdymo praktikos nėra aiškiai aprašytos ir vienodai suprantamos bei taikomos. Įmonė neturi įdiegtos atlygio sistemos, kuri leistų padidinti darbo produktyvumą bei darbuotojų motyvaciją.

4.3. Darbo pobūdžio perspektyvos raiška

Darbo pobūdžio perspektyvą sudaro keturios su darbo dizainu susijusios praktikos – autonomija, grįžtamasis ryšys, darbo sąlygos ir įgūdžių įvairovė. Tyrimo metu buvo aiškinamasi, kaip šios praktikos įgyvendinamos UAB X.

Autonomija

Darbuotojų savarankiškumas turi didelę reikšmę darbuotojų veikloje, todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip suprantama ir kaip įgyvendinama autonomija UAB X veikloje. Visi informantai patvirtino, kad jiems yra svarbu, kad darbuotojai būtų savarankiški darbo vietoje.

16 lentelė. Autonomijos pagrindimas

Autonomija	I1: „Visiškai. Labai svarbus savarankiškumas, šimta procentiniai yra svarbus.; „<...> priimame sprendimus, žinome turime įvertinti, bet taip, pat priimame pačios sprendimus. <...>“
	I2: „Manau, kad svarbus. <...>“
	I4: „Labai svarbus savarankiškumas <...>“
	I5: „<...> mūsų kontrolieriams kokybės svarbu, kad būtų savarankiškumas, <...>“
	I6: „Laisvės tai duodu. <...>“
	I7: „Taip be abejo labai svarbus; Sakyčiau jie yra 80 proc. savarankiški <...>“
	I9: „Manau, kad labai svarbu. <...>“

Keturi informantai iš devynių, darbuotojų savarankiškumą siejo su atsakomybe I4: „<...> aš darbuotojams pasakau darbuotojams tiktai gaires, o kaip jie tai padarys yra jų atsakomybė ir operatoriai patys sprendžia. <...>“; I5: „<...> yra svarbu, kad darbuotojas galėtų pats spręsti ir priimti sprendimus ir stabdyti gaminį ar ne stabdyti, <...>“. Vienas informantas mano, kad savarankiškumas prisideda ir prie darbuotojų įgalinimo I3: „<...> Tai mano pirmi darbai įgalinti darbuotojus priimti sprendimus patiems. <...>“ ar įsipareigojimo I2: „<...> Turėdamas savarankiškumas darbuotojas jaučiasi labiau įsipareigojęs, nes nuo jo priimtų sprendimų priklauso rezultatas. <...>“ ir suteikia lankstesnes darbo sąlygas I4: „<...> Jie gali ir dabar pasidaryti tą darbą arba vėliau, visą laiką būna pasakyta koks terminas mane tenkintų realiai. <...>“. Trijų skyrių vadovai pateisina darbuotojų klaidas susijusias su netinkamo sprendimo priėmimu I1: „<...> Kartais ne toks geras sprendimas yra geras, jei tai tu tai padarai pats ir padarai klaidą, tu mokiesi, kita mokini, <...>“; I6: „<...> Tai aš dažniausiai sakau paaiškink kaip tas turi veikti ar neveikti, kartais leidžiu ir pasigaminti ir taip suklysti. <...>“; I8: „<...> Gali būti tokios pasekmės, bet čia nieko neatsitiks, nieko baisaus<...>“. Suteikta autonomija parodo tiesioginio vadovo pasitikėjimą darbuotoju I2: „<...> Savarankiškumas, tai pasitikėjimas darbuotoju. <...>“ ir yra skatinama I1: Taip ir tai yra skatinama tai daryti. <...>“.

Ištyrus informantų atsakymus nustatyta, kad autonomija įmonės veikloje yra plačiai taikoma, sudaromos tinkamos sąlygos šios žmonių išteklių valdymo praktikos įgyvendinimui. Darbuotojų autonomija yra svarbus veiksnys, formuojat darbuotojų elgesį, kuris siejamas su atsakomybe ir daro teigiamą įtaką veiklos rezultatams. Darbuotojų savarankiškumas įmonėje suprantamas, kaip darbuotojų įgalinimas ir skatinimas. Praktika matoma, suprantama ir ją įgyvendinant užtikrinamas proceso teisingumas.

Grižtamasis ryšys

Kita svarbi darbo pobūdžio perspektyvos dedamoji yra susijusi su grįžtamoju ryšiu, kaip darbuotojams suteikiama informacija apie atlikto darbo rezultatus. Grižtamojo ryšio svarbą išskiria keturi informantai (žr. 17 lent.), tik informacija darbuotojams perduodama skirtingai, kai kurie skyrių vadovai su darbuotojais bendrauja nuolat I7: „<...> *Vyksta pokalbiai kiekvieną dieną su darbuotojais, stengiamės informuoti, nuolat tai darome, ypač apie didesnius projektus, kurie yra neeiliniai, nerutininiai, tai stengiamės. <...>*“, o kitiems informantams nelieko laiko tai atlikti I4: „<...> *Laiko stoka, daugiau kaip kelių minučių aš negaliu skirti tam žmogui, nes aš tiesiog žinau, kad krūvos yra darbų nepadarytų ir kurie negali laukti. <...>*“.

17 lentelė. Grižtamojo ryšio pagrindimas

Grižtamasis ryšys	I1: „ <i>Taip, žinoma. Stengiamės žmogų skatinti ir sakyti. Būtinai.</i> “
	I2: „<...> <i>kad svarbu su darbuotoju kalbėtis ir aiškintis kaip jis atlieka savo darbą. Būtina suteikti reikiamas žinias, suteikti grįžtamąjį ryšį. <...></i> “
	I3: „<...> <i>Visą laiką stengiuosi išsakyti darbuotojui, nepriklausomai ar tai pastaba ar pagyrimas, kad vėliau nebūtų neaiškumo <...></i> “
	I4: „<...> <i>Stengiuosi bendrauti, bet ne visą laiką tai pavyksta. <...></i> “

Tik du informantai išskyrė grįžtamojo ryšio svarbą darbuotojui I4: „<...> *Manau, kad darbuotojui labai svarbu. <...>*“; I9: „<...> *Mes daug šnekamės, darbuotoja sakė, kad jei tai labai svarbu gauti grįžtamąjį ryšį ir manau, kad gerai tai veikia. <...>*“. Šeši iš devynių informantų teigiamą grįžtamąjį ryšį išsako padėka: I6: „<...> *Tikiuosi, bet yra pagiriami, keliais žodžiais – gerai padarei. <...>*“; I7: „<...> *Dažniau suteikiame grįžtamąjį ryšį apie gerai atliktus darbus, padėkojame. <...>*“; I8: „<...> *tiesiog stengiuosi padėkoti žmogui, jeigu aš kažko paprašiau, jis padarė visada stengiuosi jam padėkoti. <...>*“. Neigiamas grįžtamasis ryšys išsakomas skirtingai – du informantai teigia, kad darbuotojas pats supranta apie savo netinkamus veiksmus ir nebūtina apie tai informuoti darbuotoją I1: „<...> *Jei priėmė blogą sprendimą tai manau darbuotojas ir taip suprato <...>*“; I6: „<...> *Dažniausiai tai jie patys supranta kai yra blogai padaryta. <...>*“, tačiau keturi iš devynių informantų yra linkę paaiškinti ir suteikti trūkstamų žinių I1: „<...> *Jeigu nesuprato, galima paaiškinti kaip buvo galima padaryti gerai. <...>*“; I8: „<...> *Be abejo, nes tada tu turi paaiškinti situaciją...kas blogai, kas padarė, bet svarbiausia suprasti ką padarėme blogai ir kad to nebūtų ateityje. <...>*“; I9: „<...> *Aš stengiuosi nekritikuoti, pasiaiškiname jei blogai padaro, kad kitą kartą tų pačių klaidų nebūtų. <...>*“.

Remiantis informantų pateiktais atsakymais galima teigti, kad grįžtamasis ryšys yra suteikiamas, tik vadovai savo skyriuose šią praktiką skirtingai įgyvendina. Skiriasi darbuotojų informavimo būdai bei dažnumas. Tik keli informantai teigia, kad reikia darbuotojams suteikti grįžtamojo ryšio metu trūkstamas žinias, todėl apibendrinant galima teigti, kad ši praktika taikoma iš dalies, nes skiriasi

praktikos suprantamumas, taip pat neišlaikomas praktikos įgyvendinimo proceso teisingumas, o gamybos skyriuje ši praktika visai netaikoma.

Darbo sąlygos

Dar vienas svarbus veiksnys, prisidedantis prie darbuotojo veiklos rezultatų yra geros darbo sąlygos. Suteikdama saugias ir ergonomiškas darbo sąlygas, įmonė prisideda prie geresnės darbuotojų darbo kokybės. Šeši informantai iš devynių mano, kad darbo sąlygos įmonėje yra geros, tačiau jos labai priklauso nuo darbo vietos informantas I2: „*Labai skirtingos. Yra darbo vietų kurios tikrai atitinka aukščiausius ergonomikos reikalavimus, bet yra kur tikrai sunku dirbti dėl karščio, ar dėl triukšmo <...>*“, kitas informantas išskiria fizinį darbą, kurį reikia atlikti I5: „*<...> Kas liečia darbo sąlygas, yra to fizinio darbo tikrai ypač kai reikia tikrinti galutinę produkciją, reikia kilnotis dėžes. <...>*“.

18 lentelė. Darbo sąlygų pagrindimas

Darbo sąlygos	I2: „ <i><...> Stengiamasi kažkaip pagerinti tas sąlygas, kad nebūtų taip sunku dirbti. <...></i> “
	I3: „ <i>Jo, aš manau, kad viskas okei. <...></i> “
	I4: „ <i><...> Ir šiaip stengiamės sudaryti kiek įmanoma geras sąlygas. <...></i> “
	I7: „ <i>Taip, mano skyriuje pakankamai geros <...></i> “
	I8: „ <i><...> Tai aš manau, kad yra patenkinti <...></i> “
	I9: „ <i>Šiaip sakyčiau nėra prastai, bet tikrai galėtų būti komfortiščiau. <...></i> “

Kai kurie informantai teigia, kad nėra pilnai aprūpinti reikiamomis darbo priemonėmis I9: „*<...> Kad ir pakeliama stalai, komfortiškesnės kėdės, tai iš tikrųjų nebūtų nugaros skausmų. <...>*“ arba jų gavo nepakankamai I3: „*<...> Aišku aš norėjau, kad būtų stalai visiems pakeliami, bet nepatvirtino to mano noro, tai aš vienas turiu tą stalą, kuris kilnojasi. <...>*“.

Analizuojant darbo sąlygas dalins informantų išskyrė pagrindines priemones, kurios svarbios ir prisideda prie darbo kokybės:

- **darbo įrankiai / priemonės I6:** „*<...> Jeigu geri darbo įrankiai, tai žmogus geriau jaučiasi toje darbo vietoje <...>*“; I4: „*<...> svarbiausia yra tinkama darbo vieta, kad darbuotojas turėtų reikiamus įrankius remontuoti automatines linijas, taip, kad būtų gera aplinka <...>*“; I5: „*<...> visos darbo priemonės yra suteiktos, yra padarytos visos darbo vietos, ta prasme, stalai su visais įrankiais, keliuose vietose gamyboje, kad būtų patogų, kad nereiktų kažkur tai vaikščioti <...>*“; I1: „*<...> Be technikos, be IT prietaisų, dar mūsų darbe yra labai svarbu yra ergonominiai stalai, kuriuos mes ir turime, kadangi daugiausiai sėdimas darbas visą dieną prie stalo, prie kompiuterio, tai tikrai patogų turėti ergonominį stalą. <...>*“.
- **darbo rūbai I3:** „*<...> kas liečia darbo rūbus ir striukes ir visa kita, tai tikrai nėra jokių apribojimų, kad negalima. Visi vienodai, gražiai atrodo. <...>*“;
- **saugumo priemonės I4:** „*<...> Pas mus yra nemažai triukšmo gamyboje, todėl reikalaujame, kad darbuotojų naudotų apsaugines darbo priemones. <...>*“; I5: „*<...> Užtikrinamos visos saugumo priemonės darbuotojams <...>*“;
- **patalpos I7:** „*<...> Mes turime atskirą patalpą, pakankamai erdvę, praeitais metais dar neturėjome, buvo visai mažytė, apšvietimas naujas, dar planuojame ventiliaciją įsidięti,*

<...>“; I6: „<...> paskui atliktas prototipų baro patalpų visas remontas. <...>“; I5: „<...> įsirengiame gruodžio-sausio mėnesiais papildomas patalpas, kur irgi skirta būtent tik mūsų skyriui, kur netrukdo jokie pašaliniai asmenys, ta prasme, ten yra grynai mūsų patalpos, toks kaip testavimui skirtos papildomos patalpos. <...>“.

Vienas informantas pastebi, kad tinkamos darbuotojų darbo sąlygos yra kaip motyvavimo priemonė I6: „<...> ką matau iš darbuotojų tai tikrai jiems pakelia norą dirbti ir ateiti į darbą, nes šviesu ir netgi susitvarkyti darbo vietą jiems patiems jau norisi <...>“; ar skatinimo priemonę I6: „<...> aš manau skatinantis dalykas darbo vietos pačios ergonomija, visi prietaisai, darbo įrankiai <...>“; bei suteikia pasitenkinimą I6: „<...> Atrodo, kad smulkmenos, bet jos suteikia pasitenkinimą. <...>“. Keturi informantai iš devynių patvirtino, kad jie atsižvelgia į darbuotojų pageidavimus ir rūpinasi, kad jų poreikis būtų patenkintas I4: „<...> Taip šitoje vietoje žiūrime, kad žmogus nesitampytų realiai ir kaip stebime kuom galime padėti. <...>“; I5: „<...> Visos priemonės, apsaugos priemonės, visa įranga reikalinga, viskas suteikiama ko prašoma. <...>“; I8: „<...> Jeigu iš pačio darbuotojo yra noras ir poreikis tai tikrai atsižvelgiame ir išpildome. <...>“. Tačiau interviu metu buvo išsakyta ir prieštaraujanti nuomonė dėl darbuotojų sąlygų daromos įtakos darbuotojų elgesiui – svarbiausia yra darbuotojo požiūris į darbą, o nesudaromos darbo sąlygos I7: „<...> tu gali žmogui duoti ką nori, šilkinės sąlygas, įrankius supirkti visa kita, jei jisai nenori dirbti, jis nedirs. <...>“.

Apibendrinant darbo sąlygas įmonėje galima teigti, kad įmonė rūpinasi darbuotojų darbo sąlygomis, suteikia reikiamas priemones ir atsižvelgia į darbuotojų pageidavimus, todėl ši praktika yra įgyvendinama pagal visus vertinimo kriterijus, o tinkamos darbo sąlygos suprantamos kaip skatinimo ir motyvavimo priemonė, didinant darbuotojų pasitenkinimą. Skyrių vadovai supranta praktikos svarbą ir jos taikymą, įgyvendinant, išlaikomas proceso teisingumas.

Įgūdžių įvairovė

Įgūdžių įvairovė dar viena žmonių išteklių valdymo praktika, kurios įtaką darbo rezultatams buvo aiškinamasi. Kaip ir kitos darbo pobūdžio perspektyvos praktikos, ši praktika svarbi vertinant ir individualų, ir komandinį darbuotojų požiūrį. Klausiant, ar yra galimybė darbuotojams suteikti įgūdžių įvairovę įmonėje, informantų nuomonės išsiskyrė (žr. 19 lent.).

19 lentelė. Įgūdžių įvairovės pagrindimas

	Užtikrinama įvairovė	Neužtikrinama įvairovė
Įgūdžių įvairovė	I3: „Manau, kad tą įvairovę tikrai yra. Pats darbo pobūdis susideda iš įvairių veiklų, nėra tai, kad tu visą dieną prasėdi prie kompo. <...>“	I1: „Šitame darbe tokio pasirinkimo, kad pajavairinti darbą nelabai turime. <...>“
	I5: „<...> Tai va šita stengiamės daryti ir įtraukti ir tai žmonės rotuojasi, papildo vienas kitą, keičiasi <...>“	I8: „Tokios praktikos neturime <...>“
	I6: „Taip, faktas yra įvairovė. <...>“	I9: „Šiaip pas mus mažai to darbo įvairovės. <...>“
	I7: „Šitoje įmonėje ypač turi galimybę. Monotonijos darbe nėra tikrai. <...>“	
	I4: „Šiaip iš principo užtikriname, gal šiuo metu nedarome <...>“	

Galimybė suteikti darbuotojams įgūdžių įvairovę priklauso nuo skyriaus ar darbo vietos I2: „<...> Įgūdžių įvairovė labai priklauso nuo pozicijos. Administracijoje gal šiek tiek mažiau yra galimybės tuos įgūdžius pajvairinti, bet gamyboje, tai tikrai galime sudaryti sąlygas darbuotojams. <...>“. Šiai nuomonei pritaria keturi informantai I4: „<...> Kitose cechuose, net pats darbo pobūdis reikalauja atlikti įvairiais operacijas <...>“; I6: „<...> Keičiamės, šiek tiek pakeičiu, duodu kaip sakant inžinieriui nepatinkamo darbo – dokumentaciją pildyti visiems, pasimainome darbais <...>“; I7: „<...> Aplinka priverčia tave pažvelgti plačiau, pažinti plačiau ir išmokti <...>“; I9: „<...> Sakysime audito metu, kitokių darbų gauni, bet nieko nepakeisi, nes toks darbo pobūdis. <...>“. Du informantai teigia, kad įgūdžių įvairovė atsiranda tik darbuotojų pavadavimo metu I5: „<...> Stengiamės, kad visi mūsų darbuotojai kokybės skyriuje galėtų pakeisti vienas kitą, pavaduoti, <...>“; I5: „<...> kad jie žinotų kaip atliekamos kažkokios tai patikros ar procesai <...>“; I8: „<...> bet tiesiog tas irgi labai svarbus pavadavimas klausimo. <...>“.

Nors darbuotojų įgūdžių įvairovę priklauso nuo skyriaus ar cecho, kuriame dirba darbuotojai, bet dažnai jie nenoriai keičia savo darbo vietą: I2: „<...> Bet čia kita problema, iš darbuotojų pusės. Ne visi nori tuos įgūdžius įvairinti. <...>“; „<...> Yra tokių darbuotojų kurie dešimt metų tą patį darbą dirba ir nenori keisti, nors galimybių tikrai yra. <...>“; I4: „<...> Kur paprastesni darbai ten gal paprasčiau, darbuotojai labiau išreiškia norą, bet ten kur sudėtingi įrenginiai įvairovės galimybė sumažėja <...>“; I6: „<...> Nežinau, ne visi jie nori tą dokumentaciją pildyti. <...>“; I6: „<...> Nepatinka inžinieriams dažniausiai, bet reikia. <...>“; I8: „<...> Šiai minutei aš nemanau, kad yra suinteresuotas dirbti kažkieno darbas, kad for fan, kaip sakykime, kad būtų kažkokia įvairovė. <...>“.

Atlikus įgūdžių įvairovės vertinimą nustatytą, kad šios praktikos įgyvendinimas priklauso nuo darbo vietos – vieni skyriai turi galimybę taikyti šią praktiką, kituose jos įgyvendinimą riboja darbo pobūdis, o kai kurie skyrių vadovai įgūdžių įvairovę užtikrina tik darbuotojų pavadavimo metu – dėl laikino nedarbingumo ar atostogų metu, todėl galima teigti, nors praktika matoma ir suprantama, tačiau įgyvendinant neišlaikomas proceso teisingumas. Pagrindinė problema su kuri susiduria įmonė taikydama šią praktiką – kai kurių darbuotojų nenoras laikinai pakeisti darbo vietą ar pobūdį.

Darbo pobūdžio perspektyvos analizės apibendrinimas

20 lentelė. Darbo pobūdžio perspektyvos apibendrinimas

	Perspektyvos praktika	Praktikos įgyvendinimo / neįgyvendinimo požymiai	Suderinamumas su kitomis praktikomis	
			Horizontalus	Vertikalus
Darbo pobūdžio perspektyva	Autonomija	- Praktika plačiai taikoma ir siejama su darbuotojų atsakomybe priimant sprendimus. Sudaromos palankios sąlygos praktikos įgyvendinimui.	Grįžtamasis ryšys	Mokymasis ir tobulėjimas Karjeros planavimas Veiklos vertinimas Atlygio sistema Darbo ir poilsio balansas Darbinio gyvenimo kokybė

	Grįžtamasis ryšys	- Praktika suprantama skirtingai ir plačiau taikoma kaip padėkos forma, o ne perduodant informaciją, apie netinkamus darbuotojų veiksmus. - Praktika nevertinama, kaip darbuotojų trūkstančių žinių identifikavimo ir mokymo priemonė.	Autonomija	Mokymasis ir tobulėjimas Veiklos vertinimas Darbinio gyvenimo kokybė Socialinis dialogas
	Darbo sąlygos	- Sudaromos tinkamos darbo sąlygos, atsižvelgiama į darbuotojų poreikius. - Skiriamas didelis dėmesys šios praktikos įgyvendinimui. - Praktika suprantama, kaip darbuotojų skatinimo ir motyvavimo priemonė.		Veiklos vertinimas Darbuotojų sveikata Socialinis dialogas Darbinio gyvenimo kokybė
	Įgūdžių įvairovė	- Praktikos įgyvendinimas priklauso nuo darbo vietos. Kai kuriuose skyriuose yra sudaromos plačios galimybės šios praktikos taikymui, kitose, kur darbo pobūdis yra siauresnis, praktikos taikymo galimybės ribotos.		Mokymasis ir tobulėjimas Karjeros planavimas Atlygio sistema Darbinio gyvenimo kokybė

Apibendrinant darbo pobūdžio perspektyvą galima teigti, kad įmonei yra svarbios su darbo dizainu susijusios praktikos ir siekiama užtikrinti tinkamą jų įgyvendinimą. Dvi praktikos – autonomijas ir darbo sąlygos įgyvendinamos nuosekliai, šios praktikos suprantamos ir taikomos žmonių išteklių valdyje. Grįžtamasis ryšys ir įgūdžių įvairovė įgyvendinamos iš dalies. Tinkamai užtikrinti įgūdžių įvairovę trukdo kai kurių darbo vietų pobūdis, o grįžtamasis ryšys dažnai vertinamas, tik kaip padėkos darbuotojui forma.

4.4. Darbuotojų gerovės perspektyvos raiška

Darbuotojų gerovė perspektyva buvo vertinama atsižvelgiant į taip, kaip UAB X įgyvendina keturias, plačiausiai su darbuotojų gerove susijusias praktikas – darbo ir poilsio balansą, darbuotojų sveikatą, socialinį dialogą ir darbinio gyvenimo kokybę.

Darbo ir poilsio balansas

Pirmoji šios perspektyvos praktika susijusi su darbo ir poilsio balansu. Visi informantai patvirtino, kad stengiasi išlaikyti darbuotojų darbo ir poilsio balansą, tačiau gamyboje, dėl darbuotojų trūkumo, yra sunku užtikrinti tinkamą darbo ir poilsio režimą I4: „<...> Tikslas yra, kad staklės dirbtų be sustojimo, o darbuotojų trūksta, tai tenka dirbti nemažai viršvalandžių <...>“; I2: „<...> Esant darbuotojų trūkumui, darbuotojai turi dirbti viršvalandžius ir net šeštadieniais. Tai tas balansas nesusidaro. <...>“; nors kituose skyriuose vadovai kaip tik skatina nedirbti po darbo valandų I3: „<...> Neleidžiame dirbti viršvalandžių ir namuose po darbo neleidžiame dirbti. <...>“; I3: „<...> Buvo tokia mada, kad pasiima kompą ir nešasi namo padirbti, tai neleidžiu neštis, jei tu esi namuose, tai tu ilsiesi. <...>“. Darbuotojams, kad atgautų jėgas, suteikiamos kasmetinės atostogos, I2: „<...> Išleidžiame ir po kelias dienas atostogų, bet darbo ir poilsio balansas galėtų būti ir geresnis. <...>“ bei papildomi laisvadieniai I2: „<...> Aišku darbuotojams suteiki laisvadieniai, kurie augina mažamečius vaikus. <...>“.

21 lentelė. Darbo ir poilsio balanso pagrindimas

Darbo ir poilsio balansas	I2: „<...> Administracijoje tikrai rūpinamasi darbo ir poilsio balansu, darbuotojai turi galimybę dirbti iš namų, jiems nėra taikomi griežti reikalavimai dėl darbo laiko režimo. Kiek kitokia situacija yra su gamybos darbuotojais. <...>“
	I1: „<...> Darbo ir poilsio balansas išlaikomas <...>“
	I5: „<...> aišku pas mus nėra jokių viršvalandžių, dirba tiek kiek priklauso be jokių darbo valandų <...>“
	I7: „<...> Stengiamės kad naktimis nedirbtų, bet atsiranda tų viršvalandžių, bet balansą stengiuosi išlaikyti tarp visų darbuotojų, kad nepakrauti vieno kažkurio krūviu <...>“
	I8: „<...> Imant visą mūsų organizaciją tai manau, kad taip, yra atsižvelgiama, pas mus čia gal nėra iš kiekvieno vadovo, iš kiekvieno skyriaus; Stengiamės išlaikyti darbo ir poilsio balansą. <...>“
	I9: „<...> Turėtų tai būti. <...>“
I4: „<...> Tas balansas šiuo metu išbalansuotas, todėl kad jie perdirba valandas. Nesirūpiname mes tuo balansu. <...>“	

Administracijos darbuotojams yra taikomas lankstus darbo grafikas, pagal savo poreikį gali pasirinkti darbo valandas, sudaroma galimybė dirbti iš namų I1: „<...> Žiūrime lanksčiai į darbo sąlygas. Turime galimybę dirbti iš namų. <...>“; I3: „<...> Pagal savo planavimą, darbuotojai yra įgalinti patys nuspręsti kaip jiems reikia elgtis. Anksčiau ar vėliau, darbas turi būti padarytas. <...>“; I6: „<...> Išleidžiame darbuotojus kada reikia. Yra lankstus darbo grafikas <...>“; I8: „<...> Stengiausi tą suteikti, nes aš žinau žmogui reikės išeiti pusė dienos, tu eik. <...>“; I9: „<...> Gali darbuotojai savo nuožiūra skirstyti darbo laiką <...>“. Gamybos ir kokybės skyriuose yra priešinga I5: „<...> Ne visiems darbuotojams yra galimybė dirbti nuotoliniu būdu; būtent kontrolierės, kurios tikrina įeitinę produkciją ir galutinius gaminius, būtent kontroliuoja patį procesą prižiūri, tai sudėtinga būtų nuotoliniu būdu šitą daryti. <...>“.

Informantai teigia, kad darbo ir poilsio balansas pagerina:

- **darbuotojų produktyvumą** I2: „<...> Nes tik pailsėję darbuotojai gali būti produktyvesni. <...>“;
- **kokybę** I2: „<...> Manau poilsio stygius atsiliepia ir gaminių kokybei, pervargę darbuotojai pagamina daugiau broko <...>“; I4: Žmonės yra pervargę. Gal šiek tiek atsiliepia ir gaminių kokybei, darbuotojai ne tokie atidūs. <...>“;
- **pasitenkinimą** I8: „<...> Todėl, kad jisai neperdegtų, nu aš taip vertinu. Nes jei jisai jaučiasi blogai tai jisai bus ir perdegęs ir viskuo nepatenkintas ir nuo to kentės rezultatai ir tiesiog jisai gali būdamas nepatenkintas daryti blogus dalykus, blogus sprendimus, kenkti kažką. <...>“; I9: „<...> Gal dėl to, kad pagerėja pats darbas. Darbuotojui maloniau ateiti į darbą, kai geros sąlygos, geras klimatas, juo rūpinamasi. <...>“;
- **motyvaciją** I8: „<...> Gal tu kažką prarasi per tą, gal to nepajusi, bet aš tikrai manau kad jisai kitą savaitę pasėdės valandą ar pusę valandos po darbo ilgiau, bet jisai tą jausdamas, kad taip, aš išėjau tą savaitę, trims valandoms anksčiau, pas ji bus ir tą motyvaciją. <...>“.

Ištirus informantų atsakymus apie darbo ir poilsio balansą nustatyta, kad įmonei yra svarbi ši praktika, bet įgyvendinama skirtingai. Administracijoje dirbantys darbuotojai turi lanksčias darbo sąlygas, kurios leidžia tinkamai subalansuoti darbo ir poilsio laiką. Visai kitokios sąlygos yra gamybos skyriuje, kur tenka didelis darbo krūvis ir reikia dirbti daug viršvalandžių ar poilsio dienomis, todėl galima teigti, kad įmonė darbo ir poilsio praktiką įgyvendina iš dalies, priklausomai nuo darbo vietos ir neužtikrina procesinio teisingumo.

Darbuotojų sveikata

Kitas svarbu veiksnys žmonių išteklių valdyme yra darbuotojų sveikata ir kaip, svarbu įmonei turėti sveikus darbuotojus. Nors įmonė ir papildomai draudžia darbuotojus nuo nelaimingų atsitikimų darbe I2: „<...> Visi darbuotojai yra apdrausti nuo nelaimingų atsitikimų darbe. bei skiepija savo darbuotojus nuo sezoninio gripo <...>“; I5: „<...> spalio mėnesį buvome skiepijami nuo gripo, tai ir aš pats skiepijau, tai tikrai svarbu. <...>“; I2: „<...>Rudenį visus norinčius paskiepijome nuo gripo, o dabar kilus įtarimui dėl COVID-19 testuojame įmonės lėšomis <...>“; I8: „<...> Ai, prisiminiau šiemet skiepijome darbuotojus nuo gripo. <...>“; I9: „<...> Manau buvo geras sprendimas paskiepyti rudenį darbuotojus, nes mes turėjome mažai COVID-19 atvejų, dėl to, kad paskiepijome darbuotojus. <...>“, tačiau penki informantai iš devynių mano, kad įmonė nepakankami rūpinasi darbuotojų sveikata (žr. 22 lent.).

22 lentelė. Rūpinimosi darbuotojų sveikata požymiai

	Teigiamas požiūris	Neigiamas požiūris
Darbuotojų sveikata	I2: „<...> Kas liečia darbuotojų sveikatą, tai suteikiame kas priklauso iš darbdavio pusės. <...>“	I4: „<...> Sveikata rūpinamės minimaliai; Manau, kad mes darbuotojų sveikata skiriame mažai dėmesio. <...>“
	I8: „<...> Jeigu žiūrint iš gamybos tai taip, gal ten yra darbų sauga, negailima priemonėms <...>“	I6: „<...> Iš pačios įmonės tai nesulaukiame dėmesio.; Nemanau, kad kažką prisideda prie sveikatinimo. Nebent kažkokie epizodiniai, bet kad pastoviai tai ne. <...>“
		I7: „<...> Jei ir yra daroma kažkas įmonės mastu, tai bet aš tai nežinau. Tai to dalyko tikriausiai nėra <...>“
		I8: „<...> Tiesiogiai manau gal visiškai nieko, darbuotojo pačiai sveikatai..... <...>“
		I1: „<...> Daugiau, kaip ir nieko papildomai nedarome, neturi kažkokios specialiai sveikatos stiprinimui skirtos programos. <...>“

Suteikiama galimybė darbuotojams privalomą sveikatos patikrinimą atlikti darbe, nereikia vykti į gydymo įstaigas I5; „<...> Taip pat buvo prieš pora savaitių įmonėje atvažiavę gydymo įstaigos atstovai, buvo galima praeiti medicininę patikrą, kas nebuvo pasidarę, <...>“; I2: „<...> Atvyksta specialistai patikrinti sveikatą darbo vietoje, nereikia darbuotojams vykti pas savo gydytojus, registruotis. <...>“. Vienas informantas teigia, kad papildomas sveikatos draudimas galėtų būti kaip motyvavimo priemonė I2: „<...> nors įvertinant, kad turime nemažai darbuotojų vyresnio amžiaus, tai papildomas sveikatos draudimas būtų kaip motyvavimo priemonė. <...>“.

Atsižvelgiant į informantų pateiktus atsakymus galima teigti, kad darbuotojams nors ir suteikiamos papildomos sveikatingumo paslaugos – draudimas nuo nelaimingų atsitikimų ar skiepai nuo

sezoninio gripo, tačiau išsakyta informantų nuomonė parodė, kad šios praktikos įgyvendinimas nėra tinkamas, o atsižvelgiant, kad įmonėje dirba aukštas procentas vyresnio amžiaus darbuotojų, įmonė turėtų skirti ypatingą dėmesį darbuotojų sveikatai, todėl galima teigti, kad ši praktika yra matoma, suprantama ir įgyvendinama iš dalies.

Socialinis dialogas

Tam, kad būtų tinkama komunikacija ir bendradarbiavimas tarp darbdavio ir darbuotojų būtinas socialinis dialogas, kuris leistų labiau aiškintis esančias problemas susijusias su darbuotojų darbo sąlygų gerinimu. Išanalizavus socialinio dialogo praktiką, informantų atsakymai pasiskirstė į tris grupes (žr. 23 lent.).

23 lentelė. Socialinio dialogo pagrindimas

	Įgyvendinimo laikotarpis		
	Praeitis	Dabartis	Ateitis
Socialinis dialogas	I1: „Aš galvoju..., buvo čia vienu metu sudaryta taryba, būdavo susirinkimai, kažką aptardavo <...>“	I1: „Manau, kad nieko nėra arba aš apie tai nieko nežinau, nesu gal informuota; To dialogo, to sklaidos tokio nieko nėra. Mes gyvename skirtingose pusėse <...>“	I3: „<...> Gal patys darbuotojai nemato poreikio, nežinau, bet man svarbiau, kad mano skyriuje vyktų tas socialinis dialogas, tarpusavyje, žmonės jaustųsi saugiai, kad ant prie negalėtų niekas kabinėtis ar psichologiškai veikti. <...>“
	I5: „Yra buvę anksčiau bandė rinkti darbo tarybą, ir nariai buvo išrinkti, bet keitėsi valdžia ir turbūt tas nebevyksta. <...>“	I2: „<...> Šiuo metu nevyksta. Neturime nei darbo tarybos, nei profsajungos. <...>“	I1: „<...> Bet kokia veikla yra reikalinga, jis turi būti. <...>“
	I6: „Vyko, prieš du metus gal., Profsajungos aš dabar manau nebėra, bet ji buvo. Buvo pateikti keli pasiūlymai dėl darbo sąlygų, kiek pamenu <...>“	I3: „<...> Realiai tos profsajungos kaip ir nėra, keli yra gal išrinkti.; Šitas dalykas neveikia <...>“	I2: „Manau, kad svarbu. Galbūt tai būtų galimybė įmonės vadovams ir darbuotojų atstovams susėsti prie vieno stalo ir išklausti vienas kitą. <...>“
	I7: „Šita veikla buvo pradėta įgyvendinti, kiek aš prisimenu, prieš keletą metų. Dingo ta sistema neišliko <...>“	I4: „<...> Nėra pas mus darbovietėje socialinio dialogo. Niekas tuo nesirūpina; ar kažkam čia reikia tos profsajungos? Nemanau. <...>“	I6: „<...> Bet šiaip reikėtų <...>“
	I8: „<...> Buvo kažkada bandoma tą daryti gamyboje, man atrodo nieks nepavyko, nei tų darbo tarybų sudaryti <...>“	I5: „<...> Kažkur yra ant popieriaus, bet realiai nevyksta, bent mūsų skyrius nedalyvauja. <...>“	
		I9: „Nemanau, kad jisai vyksta. <...>“	

Nors anksčiau įmonėje ir buvo socialinio dialogo užuomazgos šiuo metu jis nevyksta. Įžvelgiamos ne tik įmonės, bet ir socialinio dialogo tradicijų nebuvimas ir šalies lygiu I7: „<...> Darbo tarybos šaknys turėtų būti gilos, bet kažkodėl čia pas mus Lietuvoje to nėra ir mūsų įmonėje tai ne atsispindi.

<...>“. Įmonėje darbuotojai neturi išsirinkę savo atstovų, kurie atstovautų jų interesus I4: „<...> gal galėtų išsireikalauti didesnes privilegijas, iš dalies ne, dėl to, kad tų reikalavimų iš darbuotojų pusės smarkiai padaugėtų ir reiktų juos pildyti <...>“; I6: „<...> buvo taip, kad gamybos darbuotojas buvo paskutinėje vietoje. <...>“, bet įžvelgiamas ir teigiamas pokytis I6: „<...> Dabar nežinau, keičiasi žmonės, keičiasi mąstymas valdžia, nežinau, žiūrėsime. <...>“. Vienas informantas mano, kad iniciatyva turėtų būti iš aukščiausio lygio vadovų I7: „<...> Ta pirminė iniciatyva turėtų būti iš vadovo pusės, iš aukščiausio vadovo. Jis norėtų girdėti ir norėtų keistis. <...>“. Manoma, kad socialinis dialogas galėtų pagerinti vidinę komunikaciją ir padėtų greičiau spręsti susidariusias problemas I2: „<...> Gal tai leistų greičiau ir sklandžiau spręsti susidariusias problemas. Komunikacija labai svarbi, tai vienas iš būdų <...>“, bet tuo pačiu suteiktų ir papildomų darbų I6: „<...> Bet kitas dalykas, išsirinkus darbo tarybą atsiranda papildomi darbai, kurių niekas nenori. <...>“.

Pagal pateiktus informantų atsakymus galima teigti, kad socialinis dialogas vyko praeityje, buvo iš darbuotojų atstovų teikiami pasiūlymai dėl darbo sąlygų gerinimo, bet pasikeitus darbuotojams, ši praktika šiuo metu netaikoma. Daugelis informantų įžvelgia šią bendravimo formą, kaip svarbią žmonių išteklių praktiką tarp įvairių lygių darbuotojų, prisidedančią prie greitesnių sprendimų priėmimo bei gerinančią darbuotojų darbo sąlygas.

Darbinio gyvenimo kokybė

Darbinio gyvenimo kokybė apima įvairius darbuotojų gerovės aspektus, bet dažniausiai suvokiama, kaip darbuotojo būseną darbo vietoje I1: „<...> Man darbinio gyvenimo kokybė yra svarbi, aš labai mėgstu savo darbą, man jisai labai patinka. <...>“. Vertinant darbuotojų darbinio gyvenimo kokybę informantų nuomonė išsiskyrė, kai kurie informantai mano, kad jų darbuotojai jaučiasi puikiai darbe, kiti teigia, kad savijauta priklauso nuo užimamos darbo pozicijos, treči, kad darbuotojai turi jausti nedidelį stresą, kad tinkamai atliktų savo užduotis (žr. 24 lent.).

24 lentelė. Darbinio gyvenimo pagrindimas

Darbinio gyvenimo kokybė	Teigiami vertinimai	I1: „Darbe jaučiuosi puikiai, ypatingai darbas su savo kolegomis Švedijoje, jaučiame gerus santykius, tai tikrai prisideda prie darbinio gyvenimo kokybės <...>“
		I2: „Jei vertinčiau asmeninę patirtį, tai darbinis gyvenimas tikrai kokybiškas, nors yra daug darbo, nuo pagrindų sukurti visą personalo valdymo sistemą, bet tikrai nejaučiu jokie spaudimo nei iš vadovų nei iš kolegų. Jaučiuosi darbe puikiai. <...>“
		I3: „Manau, kad pas mus skyriuje darbuotojai tikrai jaučiasi gerai, komfortiškai. <...>“
		I5: „<...> Šiaip tai paskutiniu metu jokių nusiskundimų nebuvo, visas kolektyvas draugiškas, su kitais irgi sutariame. <...>“
		I6: „Aš asmeniškai, tai kaip ir gerai jaučiuosi darbe. Ir nusiteikęs gerai <...>“
		I7: „<...> Neverčiu dirbti naktimis, nestoviu už nugaros, kaip sakyti ir žmonės pas mane supratingi, nereikia vyti.; Aš savo skyriaus vertinu gerai. <...>“
		I9: „<...> Šiaip, tai kada mes turime įrankius – programa gerai veikia, man tai patinka <...>“
	Neigiami vertinimai	I4: „<...> Jei kalbėti apie gamybos darbuotojus, tai priklausomai nuo kokios pozicijos. Yra tokių, šiek tiek paprastesnių pozicijų, kur gal įtampos nėra, bet kas liečia darbą su įrengimais, tai ten nuolatine įtampa, kad įrenginys nesugestų. Jei įrenginys genda ir genda, o produkciją reikia gaminti tai kaip nesinervinsi. <...>“

	<p>I8: „<...> Aš taip manau, tu negali duoti laisvės visiškai ir jisai tikrai negali būti visiškai atsipūtęs <...>“</p> <p>I9: „<...> Kartais tenka patirti ir stresą, gal dabar mažiau, bet anksčiau tai iš tikrųjų buvo <...>“</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vienas informantas išsakė nuomonę, kad yra svarbus vadovų indėlis kuriant tinkamą darbinę aplinką I9: „<...> plius visa ta aplinka, kuri supa, ir priklauso nuo vadovų. <...>“, o gera darbinė aplinka prisideda prie geresnių darbuotojų veiklos rezultatų I2: „<...> Bet manau, kad yra svarbu ar darbinis gyvenimas yra kokybiškas, nes nuo to priklauso ir galutinis darbo rezultatas. <...>“. Planuojama ateityje įmonėje išsamiau aiškintis, kaip darbuotojai jaučiasi savo darbo vietose I2: „<...>Planuoju daryti apklausą gamybos darbuotojų, išsiaiškinti kaip jie jaučiasi darbe, tada bus situacija aiškesnė. <...>“.

Apibendrinant darbinio gyvenimo kokybę galima teigti, kad ši praktika nors ir vertinama skirtingai yra matoma ir suprantama įmonės veikloje, tačiau įgyvendinama skirtingai, priklausomai nuo skyrių. Administracijos darbuotojai turi kokybiškesnį darbinį gyvenimą, lyginant su gamybos darbuotojais, todėl galima teigti, kad ši praktika įgyvendinama iš dalies, neišlaikomas proceso teisingumas.

Darbuotojų gerovės perspektyvos apibendrinimas

25 lentelė. Darbuotojų gerovės perspektyvos apibendrinimas

	Perspektyvos praktika	Praktikos įgyvendinimo / neįgyvendinimo požymiai	Suderinamumas su kitomis praktikomis	
			Horizontalus	Vertikalus
<i>Darbuotojų gerovės perspektyva</i>	Darbo ir poilsio balansas	- Administracijoje sudaromas lankstus darbo grafikas, atsižvelgiama į darbuotojų poreikius. - Gamybos skyriuje darbuotojai dirba viršvalandžius, poilsio dienomis, nėra galimybės suteikti lankstų darbo grafiką.	Darbinio gyvenimo kokybė	Autonomija
	Darbuotojų sveikata	- Taikomas ne tik privalomas sveikatos patikrinimas, bet visi darbuotojai yra apdrausti nuo nelaimingų atsitikimų darbe, papildomai skiepijami nuo gripo.	Socialinis dialogas	Atlygio sistema Darbo sąlygos
	Socialinis dialogas	- Šiuo metu socialinis dialogas nevyksta, nors anksčiau ši praktika buvo taikoma, buvo teikiami pasiūlymai dėl darbuotojų darbo sąlygų gerinimų.	Darbuotojų sveikata	Atlygio sistema Mokymasis ir tobulėjimas Grįžtamasis ryšys Darbo sąlygos
	Darbinio gyvenimo kokybė	- Administracijos darbuotojai teigiamai vertina ir išskiria komunikaciją, darbo priemones, kaip veiksnius, gerinančius darbinio gyvenimo kokybę. - Gamyboje ši praktika vertinama neigiamai, nes yra darbo vietų, kuriose darbuotojai jaučia nuolatinę įtampą.	Darbo ir poilsio balansas	Atlygio sistema Karjeros planavimas Autonomija Grįžtamasis ryšys Darbo sąlygos Ilgūdžių įvairovė

Apibendrinant darbuotojų gerovės perspektyvą galima teigti, kad nei viena iš žmonių išteklių valdymo praktikų nėra visiškai įgyvendinama ir suprantama. Šioje perspektyvoje išryškėja žmonių išteklių

valdymo praktikų taikymo skirtumai tarp administracijos ir gamybos darbuotojų. Dėl darbo pobūdžio administracijos darbuotojai gali išlaikyti darbo ir poilsio balansą, bei turėti kokybišką darbinį gyvenimą, skirtingai nei gamybos darbuotojai – dėl viršvalandžių ir darbo poilsio dienomis sunku išlaikyti darbo ir poilsio balansą, o patiriamas nuolatinis stresas dėl darbo pobūdžio, daro neigiamą įtaką darbiniam gyvenimui. Įmonė darbuotojų sveikatai neskiria ypatingo dėmesio, ši praktika įgyvendinama iš dalies, užtikrinant tik minimalius darbuotojų sveikatos poreikius. Prieš kelis metus įmonėje buvo pradėta taikyti socialinio dialogo praktika, tačiau pasikeitus darbuotojams, šiuo metu nėra įgyvendinama.

4.5. Įmonės veiklos rezultatų perspektyvos raiška

Žmonių išteklių valdymo ir įmonės veiklos rezultatų sąsajoms įvertinti buvo pasirinkti finansiniai ir nefinansiniai įmonės veiklos rodikliai, kurie labiausiai atspindi strateginius įmonės tikslus – pelnas, pardavimo pajamos, kokybė, produktyvumas ir klientų pasitenkinimas.

Pelnas ir pardavimo pajamos

Interviu metu buvo klausiama, kokie rodikliai informantų nuomone yra svarbiausi įmonės veikloje. Visi informantai pirmiausia nurodė finansinius veiklos rodiklius – pelną arba pardavimo pajamas (žr. 26 lent.). Vieno informanto nuomone, įmonės veikloje yra svarbus ir darbuotojų kaitos rodiklis I2: „<...> Bet jei žiūrėti personalo valdymą – tai darbuotojų kaitos rodiklis <...>“, parodantis žmonių išteklių valdymo kokybę.

26 lentelė. Finansinių rodiklių pagrindimas

Finansiniai rodikliai	Pelnas	Pardavimo pajamos
	I2: „Manau, kad pelnas. <...>“	I1: „Pardavimai. <...>“
	I4: „Pelnas <...>“	I3: „<...> jei mes esame sutarę tikslus, jei mes turime pardavimų planą; Jeigu mes turime mėnesiui šituos tikslus, tai jei realiai kiekvieną mėnesį matuojame <...>“
	I6: „Pelnas. <...>“	I5: „<...> organizacijai yra svarbiausia tai turbūt parduoti kaip įmanoma daugiau, uždirbti kaip įmanoma daugiau, tai čia turbūt visų organizacijų toks vienas pagrindinių tikslų. <...>“
	I7: Turbūt pagrindinis rodiklis yra pelnas. <...>“	I4: „<...> pajamos <...>“
	I8: „<...> gal vertinčiau pirmiausia tai tą EBIT eilutę <...>“	I9: „Kuo didesnės pajamos. <...>“

Apibendrinant galima teigti, kad finansiniai rodikliai yra laikomi svarbiausiais veiklos vertinime, jiems skiriamas ypatingas dėmesys, nuolat yra stebimi ir analizuojami įmonės veikloje.

Kokybė

Aiškinantis, kiek yra svarbi įmonės veikloje kokybė, beveik visi informantai sutiko, kad tai vienas svarbiausių veiklos vertinimo rodiklių (žr. 27 lent.), tačiau du iš devynių informantų nesutinka su nuomone, kad kokybė įmonėje yra svarbi ar tinkamai vertinama I4: „<...> Nežinau, iš to kiek aš matau

ataskaity, tai nematydavau kokybės analizės lentelės. <...>“; „<...> Aš kiek mačiau tai ne <...>“; I6: „<...> Tai kažkiek svarbėja, bet svarbėja tik dėl to, kad padariniai yra blogi. <...>“; „<...> Kažkiek manau svarbu, nes buvo atlikti pokyčiai struktūroje, tarp skyrių. <...>“.

27 lentelė. Kokybės rodiklių pagrindimas

Kokybė	I5: „<...> kokybiškas produktas <...>“
	I1: „Kokybė – 110 proc. svarbi kokybė, nes klientas perka kokybiškus gaminius ir mes juos turime pagaminti.; bet kokybė yra labai svarbu. <...>“
	I2: „Manau, kad kokybė yra svarbu, ypatingai gamybiniai įmonei. <...>“
	I3: „Mums tai labai svarbu, mes net vertiname kokybės rodiklius, priklausomai nuo pardavimų ir ne kokybiškų gaminių santykio; Dirbant su IKEA mums tikrai yra svarbu išlaikyti aukštą kokybės lygį <...>“
	I6: „<...> Man tai yra svarbu išgirsti gerą atsiliepimą arba bent jau yra perkami tavo gaminiai ir inžinieriams yra svarbu ir jeigu pavyzdžiui, vis tiek dalyvauja gamybiniuose susirinkimuose ir girdi kurie gaminiai turi problemų ten tų kokybinių ir neišspręstų gamybinių problemų sprendimų <...>“
	I7: „Turbūt labai svarbu. Vienas iš svarbiausių kriterijų. <...>“
	I8: „<...> Ir manau labai svarbu, kokybė <...>“

Tam, kad užtikrinti gaminių kokybę, įmonėje veikia kokybės skyrius I1: „<...> Turime kokybės skyrių, kuris atsakingas už pagamintos produkcijos kokybę <...>“, yra sukurti tam tikri procesai, kurie leidžia tinkamai įvertinti gaminių kokybę I5: „<...> Paskutiniu metu įsivedėme daug patikros žurnalų, prie kiekvienų automatinų linijų, taip pat turime naujus projektus ir naujus gaminius, kuriuos tikriname 100 procentu prieš išveždami <...>“, o darbas su IKEA reikalauja ypatingai aukštų kokybės standartų I5: „<...> Yra daug reikalavimų susijusių su IKEA, mūsų didžiausiu klientu, tai pagal tai atsinaujinome <...>“; „<...> Yra žurnalai darbo vietoje, yra patikra pačio proceso, kur eina kontrolieriai stebi <...>“. Pagrindinis kokybės matavimo rodiklis yra iš klientų gaunamų pretenzijų skaičius I3: „<...> Vertiname gautus kleimus, analizuojame dėl kokių priežasčių išleistas nekokybiškas gaminy. <...>“ bei kaip greitai ir kokybiškai atliekami darbai I9: „<...> Kaip greitai pasidaro darbas ir kiek kokybiškai, kad nebūtų klaidų. <...>“. Tam, kad dar labiau paskatinti gaminti kokybiškus gaminius planuojama kokybės vertinimo rodiklį įtraukti į atlygio sistemą I2: „<...> Kokybės rodiklį esame įsitraukę ir atlygio sistemą, kaip vieną iš kriterijų kurį planuojame vertinti, nors siekiame darbuotojams aiškinti, kad jų darbas gaminti tik kokybiškus gaminius. <...>“. Vienas informantas vertindamas kokybės rodiklį pažymi, kad kokybė svarbu ne tik atliekant kokybiškai pavestas užduotis, bet ir santykiuose tarp darbuotojų I9: „<...> Be abejo, kokybė tai privalo būti sakyčiau, visur, ne tik gamyboje, bet ir santykiuose ir kiekviename skyriuje. <...>“. Įmonėje yra skiriami papildomi ištekliai gaminių kokybės užtikrinimui I6: „<...> Dabar tam skiriami didesni resursai, tai gal ir vyksta kažkas. <...>“. Kokybės užtikrinimas yra svarbus procesas kiekvienoje įmonėje ir tam, kad kurti kokybiškus gaminius reikalingas visų skyrių įsitraukimas ir atsakomybė I2: „<...> Tai visa grandinė atsakingų padalinių, kurie prisideda prie kokybiško gaminio. <...>“.

Apibendrinant galima teigti, kad kokybė yra svarbus įmonės veiklos rodiklis, kuriam skiriamas didelis dėmesys ir yra laikomasi tam tikrų kokybės standartų, nuolat vertinami kokybės rodikliai. Siekiant kuo efektyviau įgyvendinti kokybės reikalavimus yra būtinas visų skyrių bendradarbiavimas.

Produktyvumas

Kitas svarbus įmonės veiklos matavimo rodiklis yra susijęs su produktyvumu. Interviu metu keturi informantai sutiko, kad tai vienas iš svarbiausių įmonės veiklos rodiklių.

28 lentelė. Produktyvumo rodiklių pagrindimas

Produktyvumas	I1: „<...> produktyvumas per kliento aptarnavimą, tai žinoma yra svarbu. <...>“
	I2: „Taip, aš man darbuotojų produktyvumas yra vienas iš svarbiausių rodiklių, parodančių, kaip efektyviai dirba įmonė. <...>“
	I3: „<...> bet čia rodiklis numeris vienas, kuris yra svarbiausias. <...>“
	I7: „Taip svarbu ir produktyvumas.; „<...> Įmonės mastu manau, kad svarbu <...>“

Kiek kitaip pasiskirstė informantų nuomonės dėl produktyvumo rodiklio matavimo. Vieni skyrių vadovai seka ir vertina darbuotojų produktyvumą (5 informantai), kiti teigia, kad yra sunku tai padaryti jų veikloje (3 informantai), dėl skirtingos veiklos I6: „<...> Sunku iš tikrųjų vertinti tą produktyvumą, nes yra skirtingi profiliai <...>“ (žr. 29 lent.).

29 lentelė. Produktyvumo rodiklio vertinimas

Produktyvumas	Vertina	I2: „Matuojame ir vertiname šitą rodiklį. <...>“
		I6: „Taip matuojame. Prototipų pagamintu kiekiu. Procentas tarp blogų ir gerų prototipų vertinti. <...>“
		I8: „<...> Iš savo skyriaus žinau kiek koksai darbas užtrunka laiko ką padaryti ir aš maždaug ten galiu pasižiūrėti kiek buvo padaryta tų funkcijų per praeitą, už praeitą savaitę ir maždaug susidaryti tą vaizdą. <...>“
		I9: „<...> Būtinai ir produktyvumas, pavyzdžiui lyginant darbuotojas darbų atlikimo, darbuotojos skirtingai susitvarko <...>“
		I4: „<...> Aš mačiau pajamas padalinome ir darbuotojų skaičiaus kiekvieną mėnesį. Tokią statistiką vedame <...>“
	Nevertina	I7: „<...> Čia yra sudėtinga dalykas toksai, nes ant tiek įranga, kaip sakyti sudėtinga ir tie gedimai įvairūs, kiekvieną sykį įvairūs, nėra taip, kad kiekvieną kartą tas pats <...>“
		I4: „<...> Individulius produktyvumo rodiklius nesekame. Pas mus programoje yra galimybė vertinti per kiek laiko yra atliekama viena ar kita operaciją, bet kad kažkaip analizuoti to kol kas nedarome. <...>“
		I8: „Produktyvumą, kad tiesiog sekti kas savaitę, kas mėnesį – to nedarau <...>“

Vienas informantas mano, kad įmonė per mažai skiria dėmesio, didinant produktyvumą I6: „<...> Tai ten į produktyvumą kreipiamas dėmesys, nes tai yra automatinės linijos statomos, bet kur yra maža serijinė gamyba sakykime, jei mūsų noras yra šiek tiek didinti procentą tų mažesnių savo klientų, kad būti saugesniems ateityje, ten per mažai darbo dedama tikra. <...>“. Siekiant pagerinti produktyvumo rodiklius šiuo metu įmonė investuoja į įrangos stebėjimo sistemas, kuri padės geriau pamatyti įrenginių veiklą ir aiškintis prastovų priežastis I7: „<...> Ir mes šiuo metu diegiame įrangos stebėjimo monitoringo sistemą, kuri mums parodys įrangos darbą <...>“; „<...> Turime kalkuliacijas kiek įrenginys dirbo, kiek jisai turi dirbti ir kiek jis realiai dirbo. Mes tą matysime. <...>“.

Pagal pateiktus atsakymus dėl produktyvumo rodiklio, informantų nuomonės išsiskyrė. Vieni informantai laiko jį reikšmingu įmonės veikloje, kiti neteikia šiam rodikliui didelės svarbos. Todėl galima teigti, šis rodiklis įmonės veikloje vertinamas iš dalies. Produktyvumo rodiklis nėra matuojamas visos įmonės mastu, tik kai kurių skyrių vadovai analizuoja savo skyrių darbuotojų produktyvumą, kiti visai nevertina darbuotojų produktyvumo.

Klientų pasitenkinimas

Vertinant įmonės veiklos rezultatus klientų pasitenkinimas buvo pasirinktas kaip vienas iš veiklos rodiklių. Keturi iš devynių informantų mano, kad šis rodiklis yra svarbus įmonės veikloje (žr. 30 lent.), tačiau vienas informantas išsakė kitokią nuomonę ir nesutinka, kad įmonei šiuo metu yra reikšmingas šis veiklos rodiklis.

30 lentelė. Klientų pasitenkinimo pagrindimas

Klientų pasitenkinimas	I3: „<...> Bet turėti pasitenkinusius klientus manau yra labai gerai <...>“
	I5: „<...> Iš mano perspektyvos žiūrint kliento pasitenkinimas <...>“
	I8: „<...> Aišku tai yra svarbu... <...>“
	I9: „<...> Manau, kad tai yra svarbu įmonei, nes palaikymas gerų santykių su klientais užtikrina didesnius pardavimus. <...>“
	I4: „<...> Šiuo metu tai tikrai nemanau. <...>“

Nors dalis informantų teigia, kad šis rodiklis yra svarbus įmonėje veikloje ir jis yra vertinamas I1: „<...> Matuojame pretenzijomis. Kiek gauname nusiskundimų dėl tam tikrų dalykų. <...>“; I5: „<...> Mes sekame skundų statistiką ir dėl tų skundų ir ta prasme yra visa informacija ir matome kas labiausiai nepatenkintas, o kas visai nesiskundžia iš klientų. <...>“; I9: „<...> Kiek žinau yra skaičiuojami kleimai iš klientų, kiek gauta per metus ir dėl ko. Pagal tai vertina. <...>“, bet kiti įmonės skyriai nėra supažindinti su klientų vertinimo sistema I4: „<...> Gal pardavimų vadovė ir renka kažkokius duomenis, bet mums tai nepristato <...>“; I8: „<...> Mes to kliento nepasitenkinimo nedarome, aš nesu matęs jokie reviu, kaip kitos įmonės siunčia tau anketas, klausia tas mūsų servisas, kaip mūsų pristatymas, nu“; I2: „<...> Kiek žinau iš pardavimų skyriaus nėra kažkokios aiškios klientų vertinimo sistemos. <...>“. Nors klientų apklausos vykdomos, tik dėl pandeminės situacijos yra laikinai sustabdytos I1: „<...> Tai darydavome dažniausiai žodžiu, susitikimo metu, bet kadangi dabar neturime galimybės nuvykti, tai šiek tiek pristabdėme <...>“, nes nuotolinis bendravimas neduoda norimų rezultatų I1: „<...> Bandėme daryti tą ir nuotolinių pokalbių metu per teemsus, bet tai neatstoja gyvo bendravimo. Jaučiamas klientų atšalimas. <...>“, bet planuojama ateityje skirti daugiau dėmesio klientų pasitenkinimo vertinimui I2: „<...> bet didėjant pardavimas ir plečiantis klientų skaičiui planuojama vertinti klientų pasitenkinimą. <...>“. Informantai kaip vieną iš klientų pasitenkimo rodiklių nurodo kokybę I1: „<...> Jei kokybė yra garantuota, tai mes turime puikius vertinimus <...>“; I5: „<...> dėl vienos grupės įmonių ir stebėjome, kad per paskutinius keturis metus buvo gautas iš jų tik vienas skundas tikrai. Tai nusprendėm kad jie visai patenkinti mūsų gaminių kokybe. <...>“ ir teigia, kad klientų pasitenkinimas gerina įmonės įvaizdį I7: „<...> Šiuolaikinėje rinkoje vardas tikrai yra svarbu, dėl to ir ką mano klientai. <...>“; I9: „<...> Tai prisideda ir prie įmonės įvaizdžio. <...>“.

Apibendrinant klientų pasitenkinimo rodiklį galima teigti, kad šis rodiklis nėra vertinamas, kaip vienas iš pagrindinių veiklos rodiklių. Klientų pasitenkinimas labiau yra analizuojamas naudojant

kokybės vertinimo rodiklius. Šiuo metu įmonėje nėra sukurtos klientų vertinimo sistemos, kuri leistų nuolat stebėti klientų pasitenkinimą.

Įmonės veiklos rezultatų perspektyvos apibendrinimas

31 lentelė. Įmonės veiklos rezultatų apibendrinimas

	Perspektyvos rodiklis	Rodiklio Vertinimo / nevertinimo požymiai	Suderinamumas su praktikomis	
			Horizontalus	Vertikalus
<i>Įmonės veiklos rezultatų perspektyva</i>	Pelnas	-Įvardijamas kaip vienas iš svarbiausių veiklos rodiklių.	Pardavimo pajamos Produktyvumas Kokybė Klientų pasitenkinimas	
	Pardavimo pajamos	-Įvardijamas kaip vienas iš svarbiausių veiklos rodiklių ir kaip pagrindinis įmonės tikslas.	Pelnas Kokybė Produktyvumas Klientų pasitenkinimas	Atlygio sistema Mokymasis ir tobulėjimas
	Kokybė	-Skiriamas didelis dėmesys, laikomasi standartizuotų reikalavimų. -Atsižvelgiama į klientų poreikius. -Vedama skundų statistika.	Pelnas Pardavimo pajamos Klientų pasitenkinimas	Mokymasis ir tobulėjimas Atlygio sistema Darbo sąlygos Darbo ir poilsio balansas
	Produktyvumas	-Nėra nuolat vertinamas. -Įgyvendinimas priklauso nuo skyriaus. -Nėra vertinamas visos įmonės mastu.	Pelnas Pardavimo pajamos	Mokymasis ir tobulėjimas Veiklos vertinimas Atlygio sistema Darbo sąlygos Darbo ir poilsio balansas Darbinio gyvenimo kokybė Grįžtamasis ryšys
	Klientų pasitenkinimas	-Nėra įmonėje vykdomas nuolatinis klientų pasitenkimo vertinimas. -Rodiklio svarbą labiausiai išskiria pardavimų skyrius. -Siejamas su kokybės vertinimu.	Pelnas Pardavimo pajamos Kokybė	Mokymosi ir tobulėjimo sistema Atlygio sistema Grįžtamasis ryšys

Apibendrinant galima teigi, kad įmonės veikloje svarbiausi yra finansiniai rodikliai – pelnas ir pardavimo pajamos, kurie yra nuolat matuojami ir vertinami. Iš nefinansinių rodiklių pagal pateiktus informantų atsakymus, galima išskirti kokybę, kuriai skiriamas didelis dėmesys, gamybos procese yra taikomi įvairūs kokybės standartai. Informantų nuomone, produktyvumas ir klientų pasitenkinimas įvardijami kaip svarbūs, tačiau įmonės veikloje nėra nuolat stebimi ir vertinami.

4.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Atlikus subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelį empirinį tyrimą nustatyta, kad įmonėje iš trijų žmonių išteklių valdymo perspektyvų, žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyva yra išvystyta silpniausiai – iš penkių žmonių išteklių valdymo praktikų, nei viena nėra tinkamai įgyvendinama. Keturios praktikos – atrankos ir įdarbinimo, mokymosi ir tobulėjimo, karjeros planavimo ir veiklos vertinimo sistemos įgyvendinamos tik iš dalies, o atlygio sistemos įmonė neturi.

Labiausiai įmonėje iš visų modelio perspektyvų yra išvystyta darbo pobūdžio perspektyva, dvi šios perspektyvos praktikos – autonomija ir darbo sąlygos yra įgyvendinamos tinkamai – praktikos matomos, aiškiai suprantamos, visuose skyriuose taikoma vienodai. Grįžtamasis ryšys yra suteikiamas iš dalies, ši praktika nėra aiškiai suprantama. Įgūdžių įvairovę trukdo užtikrinti darbo pobūdis, nes dėl specifinių darbų kai kuriuose skyriuose yra sudėtinga įgyvendinti šią praktiką.

32 lentelė. Žmonių išteklių valdymo praktikų įvertinimas pagal pasirinktus kriterijus

Perspektyva	Žmonių išteklių valdymo praktika	Vertinimo kriterijai			Praktikos įgyvendinimo lygis
		Matoma	Suprantama	Proceso teisingumas	
Žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyva	Atranka ir įdarbinimas	+/-	+/-	+	Įgyvendinama iš dalies
	Mokymasis ir tobulėjimas	+	+/-	+	Įgyvendinama iš dalies
	Karjeros planavimas	-	-	+	Įgyvendinama iš dalies
	Veiklos vertinimas	+	-	-	Įgyvendinama iš dalies
	Atlygio sistema	-	-	-	Neįgyvendinama
Darbo pobūdžio perspektyva	Autonomija	+	+	+	Pilnai įgyvendinama
	Grįžtamasis ryšys	+	-	-	Įgyvendinama iš dalies
	Darbo sąlygos	+	+	+	Pilnai įgyvendinama
	Įgūdžių įvairovė	+	+	-	Įgyvendinama iš dalies
Darbuotojų gerovės perspektyva	Darbo ir poilsio balansas	+	+	-	Įgyvendinama iš dalies
	Darbuotojų sveikata	+	-	+	Įgyvendinama iš dalies
	Socialinis dialogas	-	+	-	Neįgyvendinama
	Darbinio gyvenimo kokybė	+	+	-	Įgyvendinama iš dalies

Įvertinus darbuotojų gerovės perspektyvą galima teigti, kad darbo ir poilsio balansas bei darbinio gyvenimo kokybės praktikos, nors ir aiškiai yra suprantamos, tačiau įgyvendinamas nevienodai. Darbuotojams dirbantiems administracijoje, skiriamas ypatingai didelis dėmesys lanksčioms darbo sąlygoms, skyrių vadovai teigiamai atsiliepia apie savo darbuotojų darbinį gyvenimą. Kitoks darbuotojų gerovės praktikų įgyvendinimas yra nustatytas gamyboje skyriuje – darbuotojai priversti dirbti viršvalandžius ar poilsio dienomis, darbiniam gyvenime tenka patirti net stresą. Vertinant darbuotojų sveikatą pastebima, kad nors įmonė užtikrina privalomą sveikatos patikrinimą, tačiau būtinas platesnis požiūris į darbuotojų sveikatinimą, ką ir paminėjo informantai interviu metu. Socialinis dialogas įmonėje vyko, buvo teikiami iš darbuotojų įvairūs pasiūlymai susiję su geresnėmis darbo sąlygomis, tačiau išėjus iš darbo darbuotojų atstovams, šiuo metu ši praktika neįgyvendinama.

Vertinant įmonės veiklos rezultatų perspektyvą galima teigti, kad įmonei yra svarbiausi finansiniai rodikliai – pelnas ir pardavimo pajamos. Iš nefinansinių rodiklių išskiriamas kokybės rodiklis, kuriam skiriamas ypatingas dėmesys gamybos procese – laikomasi kokybės standartų, fiksuojami klientų nusiskundimai dėl brokuotų gaminių. Produktyvumo rodiklis, nors ir išskiriamas, kaip vienas iš svarbiausių, tačiau nėra įmonėje sukurtos vieningos šio rodiklio matavimo sistemos. Kai kurie skyriai vertina savo darbuotojų produktyvumo rodiklius, tačiau tai neparodo bendro įmonės produktyvumo lygio. Klientų pasitenkinimo rodiklis įmonėje nėra vertinamas, o informantų nuomone didžiausias šio rodiklio vertinimo poreikis yra pardavimų skyriui, kuris tiesiogiai dirba su klientais.

Kitas subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio vertinimas susijęs su įgyvendinamų praktikų suderinamumu, t. y. kokios žmonių išteklių valdymo praktikos yra labiausiai suderinamos tiek vertikaliai, tiek ir horizontaliai ir darančios didžiausią poveikį įmonės veiklos rezultatams. 33 lentelėje parodytas kiekvienos žmonių išteklių praktikos sukuriamas suderinamumas su kitomis subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio praktikomis.

33 lentelė. Žmonių išteklių valdymo praktikų suderinamumas

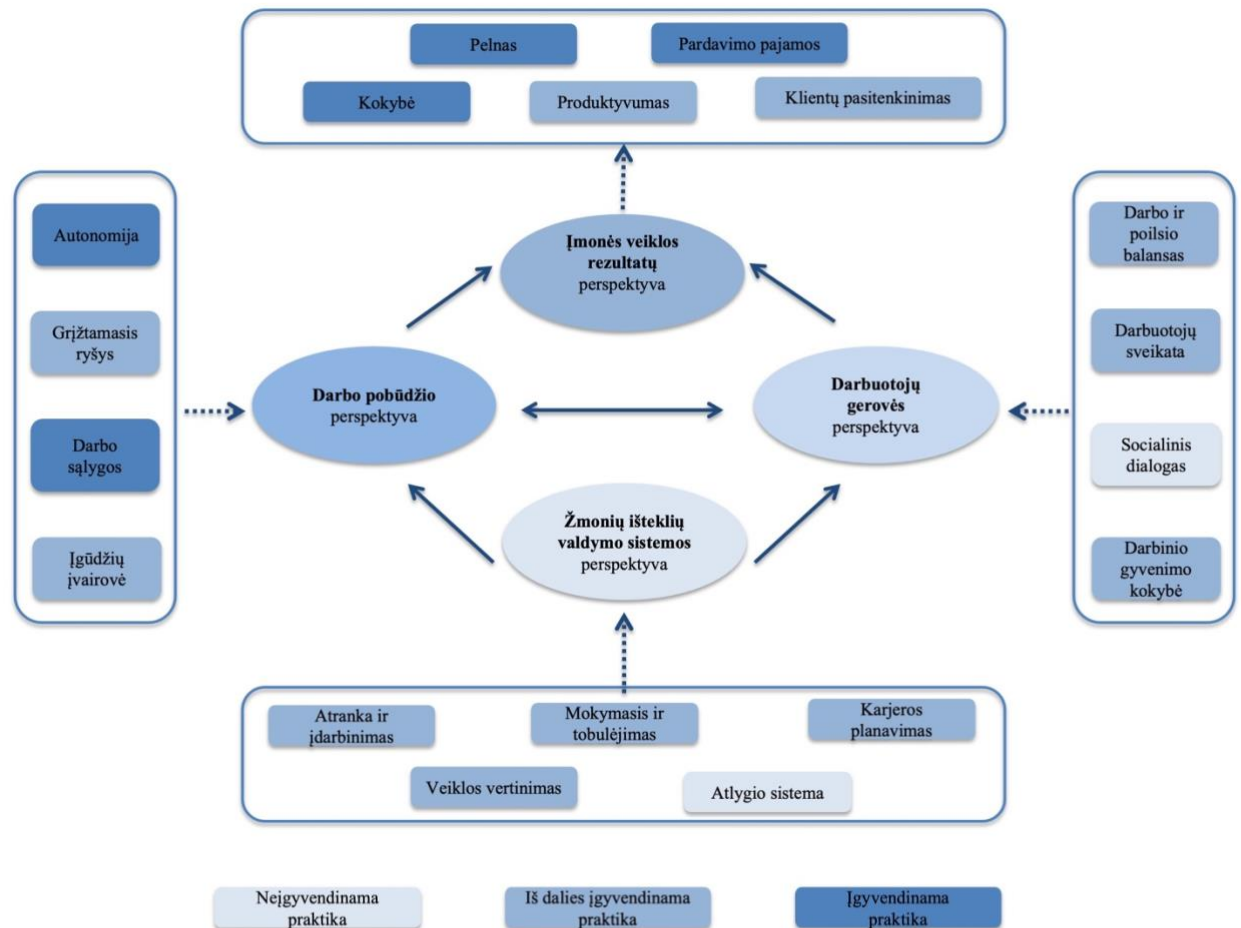
Žmonių išteklių valdymo praktikų ir įmonės veiklos rezultatų suderinamumas	Atranka ir įdarbinimas	Mokymasis ir tobulėjimas	Karjeros planavimas	Veiklos vertinimas	Atlygio sistema	Autonomija	Grįžtamasis ryšys	Darbo sąlygos	Įgūdžių įvairovė	Darbo ir poilsio balansas	Darbuotojų sveikata	Socialinis dialogas	Darbinio gyvenimo kokybė	Pelnas	Pardavimo pajamos	Kokybė	Produktyvumas	Klientų pasitenkinimas	Sukuriamas suderinamumas (kartais)
Atranka ir įdarbinimas	x	1	1		1														3
Mokymasis ir tobulėjimas	1	x	1	1	1	1	1		1						1	1	1	1	11
Karjeros planavimas	1	1	x	1	1	1			1				1						7
Veiklos vertinimas		1	1	x	1	1	1	1									1		7
Atlygio sistema	1	1	1	1	x	1			1		1	1	1		1	1	1	1	13
Autonomija		1	1	1	1	x	1			1			1						7
Grįžtamasis ryšys		1		1		1	x					1	1				1	1	7
Darbo sąlygos				1				x			1	1	1			1	1		6
Įgūdžių įvairovė		1	1		1				x				1						4
Darbo ir poilsio balansas						1				x			1			1	1		4
Darbuotojų sveikata					1			1			x	1							3
Socialinis dialogas					1		1	1			1	x							4
Darbinio gyvenimo kokybė			1		1	1	1	1	1	1			x				1		8
Pelnas														x	1	1	1	1	4
Pardavimo pajamos		1			1									1	x	1	1	1	6
Kokybė		1			1			1		1				1	1	x		1	7
Produktyvumas		1		1	1		1	1		1			1	1	1			x	9
Klientų pasitenkinimas		1			1		1							1	1	1		x	6

Apibendrinant galima teigti, kad visos subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio praktikos sukuria tarpusavio balansą bei daro įtaką įmonės veiklos rezultatams. Labiausiai iš visų žmonių išteklių valdymo praktikų tiek vertikalios, tiek ir horizontalios yra suderinama *atlygio sistema*, sukurdamą balansą su devyniomis žmonių išteklių valdymo praktikomis ir daranti įtaką keturiems įmonės veiklos rezultatams. Atlygio sistemos suderinamumas su mokymosi ir tobulėjimo praktika ar darbuotojų sveikata gali būti taikant nefinansines atlygio priemones, tokias kaip mokymosi išlaidų kompensavimas ar papildomas sveikatos draudimas. Karjeros planavimas yra tiesiogiai susijęs su atlygiu, t. y. dažniausiai atlygis priklauso nuo užimamos pareigybės lygio. Veiklos vertinimo ir atlygio suderinamumas siejamas su metiniais pokalbiais, kurių metu aptariami ne tik darbuotojo pasiekimai, bet ir atlygio augimo galimybės. Vertikalus atlygio sistemos suderinamumas su kitomis perspektyvomis tokiomis kaip autonomija, įgūdžių įvairovė, darbuotojų sveikata ar socialinis dialogas daro netiesioginį poveikį įmonės veiklos rezultatams.

Dar viena žmonių išteklių valdymo praktika – *mokymosi ir tobulėjimo* yra įvertinta, kaip labiausiai suderinama iš visų modelio praktikų. Sukuriami horizontalūs ryšiai su visomis žmonių išteklių valdymo sistemos praktikomis ir vertikalūs su darbo pobūdžio perspektyva, daro šią praktiką svarbią įmonės veikloje. Skiriamas tinkamas dėmesys darbuotojui mokymui gerina individualius darbuotojų veiklos rezultatus ir prisideda prie karjeros formavimo, lemia geresnius veiklos vertinimo rezultatus, o suteikiami mokymai darbo vietoje didina darbuotojų produktyvumą, kokybę ir didesnes pardavimo pajamas.

Darbo pobūdžio ir darbuotojų gerovės perspektyvų praktikos darančios didžiausią įtaką darbuotojo veiklos rezultatams, sukuria balansą su atlygio sistema. Suteikiant autonomiją, kuri didina darbuotojo atsakomybę, gerėja individualūs veiklos rezultatai, o skatinant įgūdžių įvairovę darbuotojams bus suteikiama galimybė dirbti įvairaus sudėtingumo darbus, tikėtina, kad šios dvi praktikos turės įtakos ir didesniai atlygiui. Kuriant socialinį dialogą, atsiranda didesnė galimybė darbuotojų atstovams išsakyti savo pastabas ir lūkesčius susijusius su įmonės atlygio sistema ir jos taikymo galimybėmis, kas gali pagerinti ar praplėsti atlygio sistemos taikymą.

Iš darbuotojų gerovės perspektyvos išsiskiria *darbinio gyvenimo kokybė*, sukurianti vertikalios ryšius su visomis darbo pobūdžio perspektyvomis, nes pati darbinio gyvenimo kokybės samprata susideda iš įvairių praktikų rinkinio (autonomija, grįžtamasis ryšys, darbo sąlygos ir įgūdžių įvairovė). Prie darbinio gyvenimo kokybės prisideda ir karjeros planavimo sistema, suteikdama darbuotojui didesnes profesines galimybes bei atlygio sistema, kuri užtikrinanti teisingą atlygį. Horizontalus suderinamumas sukuriamas su darbo ir poilsio balansas, tikėtina, kad galimybė lanksčiau derinti darbo laiką, pagerina darbinio gyvenimo kokybę.



8 pav. Žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvų suderinamumas

Atlikus žmonių išteklių valdymo vertinimą pagal subalansuotą žmonių išteklių valdymo modelį galima teigti, nors visos modelio žmonių išteklių valdymo praktikos yra svarbios UAB X veikloje, tačiau iš trijų žmonių išteklių valdymo perspektyvų nei viena nėra pilnai įgyvendinama. 8 pav. parodytas žmonių išteklių valdymo praktikų įgyvendinimo lygis – tamsiausia spalva žymi įgyvendinamas žmonių išteklių valdymo praktikas, šviesiausia spalva – neįgyvendinamas praktikas. Pagal vertinimo kriterijus geriausiai UAB X yra išvystyta darbo pobūdžio perspektyva – įmonėje skiriamas didelis dėmesys darbo sąlygoms, darbuotojams suteikiama autonomija. Kitos dvi – žmonių išteklių valdymo sistema ir darbuotojų gerovės perspektyvos išvystytos nepilnai, praktikos įgyvendinamos tik iš dalies. Išskiriama pagrindinė subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio įgyvendinimo problema – UAB X neturi sukurtos atlygio sistemos, kas trukdo tinkamai suderinti daugelį, tarpusavyje susijusių žmonių išteklių valdymo praktikų, kurios yra svarbios darbuotojų veikloje ir prisideda prie įmonės veiklos rezultatų gerinimo.

Vertinant įmonės veiklos rodiklius nustatyta, kad visi pasirinkti modelio rodikliai yra svarbūs įmonės veikloje, tačiau finansiniai rodikliai nurodomi kaip pagrindiniai, efektyvios įmonės veiklos vertinimo kriterijai. Įmonės veikloje šioms rodikliams skiriamas didelis dėmesys, jie yra nuolat matuojami ir vertinami, iš nefinansinių rodiklių išskiriama yra kokybei, gamybos procese laikomasi standartų, užtikrinančių aukštą gaminių kokybę, su kokybe susiję rodikliai yra nuolat stebimi ir vertinami.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad nustatytas suderinamumas tarp visų modelio perspektyvų, tačiau tik dvi žmonių išteklių valdymo praktikos įgyvendinamos pilnai, devynios yra įgyvendinamos iš dalies, dvi praktikos netaikomos įmonės veikloje. Todėl, dėl netinkamo perspektyvų dedamųjų įgyvendinamo, sumažėja žmonių išteklių valdymo praktikų sukuriamo balanso įtaką įmonės veiklos rezultatams. Įmonė neišnaudoja turimo žmonių išteklių potencialo savo veikloje. UAB X galėtų ženkliai pagerinti savo veiklą skirdama dėmesį žmonių išteklių valdymo sistemos sukūrimui ir tinkamam jos įgyvendinimui, kas leistų labiau pagerinti suderinamumą su kitomis žmonių išteklių valdymo praktikomis.

Išvados

1. Mokslinėje literatūroje žmonių išteklių valdymas vertinamas kaip organizacijos konkurencinis pranašumas ir kaip viena iš sudėtingiausių įmonės valdymo sričių, kuris suprantama kaip integruotas procesas, o pagrindinė funkcija yra užtikrinti įvairių žmonių išteklių valdymo politikų ir praktikų įgyvendinimą įmonėje. Sukurdama įvairius žmonių išteklių valdymo praktikų rinkinius, įmonė įgyvendina unikalią žmonių išteklių valdymo sistemą, darančią įtaką darbuotojų elgsenai, kurie gerina veiklos rezultatus. Pabrėžtina, kad įmonė gali pagerinti savo veiklos rezultatus tik suderinus žmonių išteklių valdymo ir organizacijos strategijas.
2. Vertinant žmonių išteklių valdymą ir įmonės veiklos rezultatų sąsajas iškyla daug neaiškumo, nes daugelis sukurtų strateginių žmonių išteklių valdymo modelių yra teoriniai, o jų praktinis pritaikymas įmonės veikloje yra ribotas. Apžvelgus strateginius žmonių išteklių valdymo modelius ir atlikus teorinį jų palyginimą pagal pasirinktus vertinimo kriterijus nustatyta, kad subalansuotų rodiklių modelis išsiskiria iš kitų teorinių modelių daugeliu aspektu: leidžia ne tik įgyvendinti, bet ir formuoti žmonių išteklių valdymo strategiją, sukuria vertikalų ir horizontalų žmonių išteklių valdymo praktikų suderinamumą, suteikia galimybę vertinti ne tik finansinius, bet ir nefinansinius rodiklius, kurie ypatingai svarbūs žmonių išteklių valdyme, leidžia analizuoti valdymo procesą ir jį koreguoti atsižvelgiant į kiekvienos įmonės poreikį. Atlikus teorinį strateginių žmonių išteklių valdymo modelių vertinimą, žmonių išteklių valdymo ir įmonės veiklos rezultatų sąsajoms vertinti, empiriniam tyrimui pasirinktas subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis, kaip labiausiai atitinkantis žmonių išteklių valdymo vertinimo poreikį.
3. Akcentuojant platų subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio pritaikymą, teorinis modelis sudarytas iš trijų žmonių išteklių valdymo perspektyvų, apimančių pagrindines žmonių išteklių valdymo sritis – žmonių išteklių valdymo sistemos, darbo pobūdžio ir darbuotojų gerovės perspektyvas, ketvirtoji – įmonės veiklos rezultatų perspektyva. Atsižvelgiant į atliktą mokslinę analizę, kiekviena žmonių išteklių valdymo perspektyva sudaryta iš žmonių išteklių praktikų, kurios labiausiai pagrindžia perspektyvos esmę ir sudaro subalansuoto žmonių išteklių modelio empirinio tyrimo pagrindą.
4. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvos yra subalansuotos tarpusavyje, nors žmonių išteklių valdymo praktikos įgyvendinamos nevienodai. Silpniausiai išvystyta žmonių išteklių valdymo sistemos perspektyva, kurioje keturios žmonių išteklių valdymo praktikos įgyvendinamos iš dalies, o atlygio sistemos įmonė neturi. Geriausiai įgyvendinama darbo pobūdžio perspektyva, dvi iš keturių šios perspektyvos praktikų yra įgyvendinamos pagal visus pasirinktus vertinimo kriterijus. Galima patvirtinti, kad UAB X skiria didelį dėmesį darbuotojų darbo sąlygoms ir autonomijai. Vertinant įmonės veiklos rezultatų perspektyvą svarbiausi yra finansiniai rezultatai, iš nefinansinių rodiklių išskiriama kokybė. Nors subalansuoto žmonių išteklių valdymo modelio perspektyvos sukuria tarpusavio balansą, tačiau dėl netinkamai įgyvendinimą praktikų, ypatingai dėl nesukurtos atlygio sistemos, kuri daugiausiai suderinama su kitomis žmonių išteklių valdymo praktikomis, tiek vertikalčiai, tiek ir horizontalčiai, neturėdama aiškios, su įmonės strateginiais tikslais suderintos žmonių išteklių valdymo politikos bei tinkamos žmonių išteklių praktikų įgyvendino tvarkos, UAB X neišnaudoja savo žmonių išteklių valdymo, kaip konkurencinio pranašumo ir žmonių išteklių valdymo sukuriamos vertės įmonės veikloje.

Rekomendacijos tolimesniems tyrimams

Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis daro įtaką įmonės veiklos rezultatams, tačiau tyrimui buvo pasirinktas žmonių išteklių praktikų rinkinys, apimantis tik tam tikras žmonių išteklių valdymo praktikas, todėl išlieka neaišku, kaip pasikeistų praktikų tarpusavio suderinamumas ir jų įgyvendinimas, pasirinkus kitokį žmonių išteklių praktikų rinkinį ir kaip tai paveiktų įmonės veiklos rezultatus. Siūloma tolimesniuose tyrimuose aiškintis kokios praktikos būtų tinkamiausios kiekvienai subalansuotam žmonių išteklių modelio perspektyvai, atliepiančią visų interesuotų šalių interesus. Žmonių išteklių valdymo strategija priklauso nuo įmonės dydžio ir sektoriaus, kuriame ji vykdo savo veiklą, todėl svarbu atskleisti, kaip subalansuotas žmonių išteklių valdymo modelis veiktų kitose pramonės sektoriuose bei suteiktų papildomų žinių susijusių su žmonių išteklių praktikų įgyvendinimu ir suderinamumu.

Rekomendacijos organizacijai

Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad UAB X neturi aiškios žmonių išteklių valdymo strategijos, nepatvirtinta žmonių išteklių valdymo politika, nurodanti pagrindinius žmonių išteklių valdymo principus, todėl lieka neaiškūs žmonių išteklių valdymo tikslai. Siekiant gerinti žmonių išteklių valdymą UAB X būtina:

- sukurti aiškią žmonių išteklių valdymo politiką, atliepiančią organizacijos tikslus;
- sukurti aiškią žmonių išteklių valdymo sistemą, kurią sudarytų pagrindinės žmonių išteklių valdymo praktikos, įtraukti skyrių vadovus į sistemos kūrimo procesą;
- viešinti naujų žmonių išteklių valdymo praktikų ir procedūrų įgyvendinimo tvarkas;
- skirti dėmesį skyrių vadovui mokymams, susijusiems su žmonių išteklių valdymu;
- sukurti atlygio sistemą, kuri apimtų ne tik finansinį, bet ir nefinansinį atlygį;
- užtikrinti vienodą žmonių išteklių praktikų įgyvendinimą, nepriklausomai nuo įmonės skyriaus;
- inicijuoti socialinį dialogą įmonėje, nes tyrimo rezultatai parodė, kad ši praktika prisidėtų prie geresnio žmonių išteklių valdymo;
- vertinti ne tik finansinius veiklos rodiklius, bet sukurti aiškią nefinansinių rodiklių vertinimo sistemą.

Literatūros sąrašas

1. Absar, M. M. N., Azim, M. T., Balasundaram, N., & Akhter, S. (2010). Impact of human resources practices on job satisfaction: Evidence from manufacturing firms in Bangladesh. *Economic Sciences Series*, 62(2), 31-42.
2. Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction. A case study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2(2), 100-112.
3. Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of Performance Appraisal - A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2(3), 617-621.
4. Akter, K. Ali, M. & Chang, A. (2019). Work–life programmes and organizational outcomes: the role of the human resource system. *Personnel Review*, 49(2), 516-536. DOI: 10.1108/PR-10-2018-0408
5. Al-Khasawneh, A. L. (2013). The Relation between Human Resource Management (HRM) Strategies and Job Loyalty as Practiced at the Public Relations (PR's) Units in the Government Ministries of Jordan. *Journal of Management Research*, 5(3), 146. DOI:10.5296/jmr.v5i3.3689
6. Almarshad, S. O. (2015). A Measurement Scale for Evaluating Quality of Work Life: Conceptualization and Empirical Validation. *Trends in Applied Sciences Research*, 10(3), 143. DOI: 10.3923/tasr.2015.143.156
7. Armstrong, M. (2010) essential human resource management practice: a guide to people management. Kogan Page Limited
8. Armstrong, M. (2006). Strategic human resource management a guide to action. London and Philadelphia.
9. Armstrong, M. & Brown, D. (2019). Strategic Human Resource Management: Back to the future? Report 517, *Institute for Employment Studies (IES)*, Gate.
10. Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488–506. DOI: 10.1177/001979399204500306
11. Ayanda, O. J., & Sani, A. D. (2011). An evaluation of Strategic Human Resource Management (SHRM) practices in Nigerian Universities: the impact of ownership type and age. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 32(7), 7-25.
12. Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
13. Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management decision*, 46(2), 284-309.
14. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. DOI.org/10.1177/014920639101700108
15. Battistelli, A., Montani, F., & Odoardi, C. (2013). The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 26-41.
16. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management*, 32(6), 898-925.
17. Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

18. Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
19. Beer, M., Spector, B., Lawrance, P., Quinn, M. D., & Walton, R. (1984). Managing human assets: The ground-breaking. *Harvard Business School Program*.
20. Blštáková, J. (2010). Employees' appraisal As An Indicator Of The Quality Of Human Resources Management In Organizations In Slovakia. *Megatrend Review*, 7(2), 79-90.
21. Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67. DOI: 10.1080/09585192.2017.1380063
22. Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement *Journal of Management* 45 (6) 2498 –2537 DOI: 10.1177/0149206318818718
23. Bortnikas, A. (2017). Žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimas šiuolaikinėje organizacijoje. *Public Policy and Administration*, 16(2), 335-346.
24. Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125. DOI: 10.1080/09585190110068331
25. Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
26. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). Strategy and human resource management (T. Third Edition). *Macmillan International Higher Education*.
27. Buller, Paul F. & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22, 43-56. DOI: 10.1016/j.hrmr.2011.11.002
28. Cakar, F. B. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, 9(2), 190-207.
29. Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management*, 17(2), 373-383.
30. Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., Ferguson, M., Hunter, E. M., Clinch, C. R., & Arcury, T. A. (2011). Health and turnover of working mothers after childbirth via the work–family interface: An analysis across time. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1045.
31. Chen, M. Y., Huang, M. J., & Cheng, Y. C. (2009). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study. *Expert systems with applications*, 36(4), 8449-8459.
32. Chiang, F. F., & Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60(9), 1293-1330.
33. Chopra M., & Gupta V. (2020). Linking knowledge management practices to organizational performance using the balanced scorecard approach. *Kybernetes*, 49(1), 88-115. DOI 10.1108/K-04-2019-0295
34. Chopra, R. (2017). Strategic Human Resource M. *Global Journal of Enterprise Information System*, 9(3), 89-93. DOI: 10.18311/gjeis/2017/16057
35. Chow, Irene Hau siu Teo, Stephen T.T. & Chew, Irene K.H. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 53-72.

36. Christina, S., Dainty, A., Daniels, K., Tregaskis, O., & Waterson, P. (2017). Shut the fridge door! HRM alignment, job redesign and energy performance. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 382-402. DOI: 10.1111/1748-8583.12144
37. Cifalinò, A., & Lisi, I. E. (2019). Managing multiple forms of strategic training fit through the Balanced Scorecard. *International Journal of Training and Development*, 23(3), 240-252. DOI: 10.1111/ijtd.12160
38. Clegg, C., & Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of job design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 321-339.
39. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
40. Cousins*, R., Mackay, C. J., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J., & McCaig, R. H. (2004). Management Standards' work-related stress in the UK: practical development. *Work & Stress*, 18(2) 113-136. DOI: 10.1080/02678370410001734322
41. Darwish, T. K., Singh, S., & Mohamed, A. F. (2013). The role of strategic HR practices in organizational effectiveness: an empirical investigation in the country of Jordan. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3343-3362.
42. Dechow, N. (2012). The balanced scorecard: subjects, concept and objects – a commentary. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 511-527.
43. Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(4), 429-448.
44. DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2003). Organizational health promotion: broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 17(5), 337-341.
45. Delery, J. E., & Gupta, N. 2016. Human resource management practices and organizational effectiveness: *Internal fit matters*. *Journal of Organizational Effectiveness*, 3(2) 139-163 DOI.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0028.
46. Delery, J. E., & Shaw, J. D. 2001. The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165-197 DOI.org/10.1016/S0742-7301(01)20003-6
47. Delery, J.E. (1998). 'Issues of fit in strategic human resource management: implications for research'. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309.
48. Delery, J. E & Doty, D H. (1996). Modes of Theorizing in SHRM: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
49. Delmotte, J., De Winne, S. & Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: Scale development and validation. *International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481-1506.
50. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands – Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
51. Den Hartog, D. N. Boon, C. Verburg, R. M. Croon, & Marcel A. (2013). HRM, Communication, Satisfaction, and Perceived Performance: A Cross-Level Test. *Journal of Management*, 39(6), 1637-1665. DOI.10.1177/0149206312440118
52. Dimba, B. A. O. (2010). Strategic human resource management practices: Effect on performance. African. *Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 128-137. DOI.org/10.1108/204007010 11073455

53. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
54. El-Ghalayini, Y. (2017). Human resource management practices and organizational performance in public sector organization. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 65-80.
55. Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
56. Farzaneh, M., Isaai, M. T., Arasti, M. R., & Mehralian, G. (2018). A framework for developing business intelligence systems: a knowledge perspective. *Management Research Review*, 41(12), 1358-1374.
57. Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-18.
58. Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
59. Florén, H., Rundquist, J., & Fischer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and human resource management: effects from HRM practices. *Journal of Organizational Effectiveness*, 3(2), 164-180. DOI.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0029
60. Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). Strategic human resource management. *New York: Wiley*.
61. Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel psychology*, 64(2), 315-350.
62. Ghosh, S., & Mukherjee, S. (2006). Measurement of Corporate Performance Through Balanced Scorecard: an Overview. *Vidyasagar University Journal of Commer*, 11(1), 60-70.
63. Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2015). Strong HRM processes and line managers' effective HRM implementation: a balanced view. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 600-616. DOI: 10.1111/1748-8583.12088
64. Ginn, G. O., & Henry, L. J. (2003). Wellness programs in the context of strategic human resource management. *Hospital topics*, 81(1), 23-29.
65. Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 776-805.
66. Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British journal of industrial relations*, 42(2), 349-378.
67. Grant, Adam M. Christianson, Marlys K. Price, & Richard H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
68. Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human relations*, 70(2), 149-167.
69. Groysberg, B. & Abrahams R. (2006 m. Dcember). Lift Outs: How to Acquire a High-Functioning Team. *Harvard Business Review Home*.
70. Guest, A. & Conway, N. (2011), "The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organizational outcomes: a stakeholder perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702. DOI.org/10.1080/09585192.2011.565657

71. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
72. Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
73. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.
74. Guest, D. E., Paauwe, J., & Wright, P. M. (Eds.). (2012). HRM and performance: Achievements and challenges. John Wiley & Sons.
75. Gupta, V. & Chopra, M. (2017). Gauging the impact of knowledge management practices on organizational performance – a balanced scorecard perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(1), 21-46.
76. Hameed, A., & Amjad, S. (2009). Impact of office design on employee's productivity: a case study of banking organizations of Abbottabad. *Journal of public affairs administration and management*, 3(1).
77. Hanif, F. (2013). Impact of Training on Employee's Development and Performance in Hotel Industry of Lahore, Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 68-82.
78. Hasan, R.U, & Chyi, T.M. (2017). Practical Application of Balanced Scorecard - A Literature Review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 5(3), 87-103.
79. Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22. DOI: 10.6007/IJARAFMS/v6-i1/1951
80. Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17-43. DOI. 10.1080/09585199000000038
81. Hofmans, J., Gelens, J. & Theuns, P. (2014). Enjoyment as a mediator in the relationship between task characteristics and work effort: An experience sampling study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 693–705. DOI.10.1080/1359432X.2013.792229
82. Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1), 33-59. DOI.10.1016/j.bar.2013.10.003
83. Huselid, M. (1995). 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance'. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672 DOI.org/10.5465/256741
84. Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
85. Iqbal, A. (2019). The strategic human resource management approaches and organisational performance: The mediating role of creative climate. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 181-193. DOI. 10.1108/JAMR-11-2017-0104
86. Ismail, A., Madrah, H., Aminudin, N., & Ismail, Y. (2013). Mediating role of career development in the relationship between career program and personal outcomes. *Hubs-Asia*, 10(1), 43-54.
87. Išoraitė, M. (2008). Strateginių žemėlapių reikšmė strategijų įgyvendinimo procese. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(13), 165-171.
88. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai - svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), 31-58.

89. Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 106-118.
90. Jiang, K., Hu, J. I. A., Liu, S., & Lepak, D. P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, 56(1), 69-91. DOI:10.1002/hrm.21771
91. Juodeikatė M., Fominienė A. (2016). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Informacijos mokslai*, 74, 25-37. DOI: 10.15388/im.2016.74.9920
92. Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327.
93. Kaplan, R. S., Kaplan, R. E., Norton, D. P., Davenport, T. H., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. *Harvard Business Press*, 26(4).
94. Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
95. Karatepe, O. M., Yavas, U., & Babakus, E. (2007). The effects of customer orientation and job resources on frontline employees' job outcomes. *Services Marketing Quarterly*, 29(1), 61-79.
96. Kaufman, B. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: the conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25(1), 107-25.
97. Kaufman, B. E., Barry, M., Wilkinson, A., & Gomez, R. (2021). Alternative balanced scorecards built from paradigm models in strategic HRM and employment/industrial relations and used to measure the state of employment relations and HR system performance across US workplaces. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 65-92. DOI: 10.1111/1748-8583.12271
98. Kline, S., & Hsieh, Y. C. J. (2007). Wage differentials in the lodging industry: A case study. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6(1), 69-84.
99. Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius: *Technika*.
100. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727 DOI.org/10.5465/amr.1994.9412190216
101. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.
102. Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of management*, 30(6), 881-905.
103. Lin, C. H., & Sanders, K. (2017). HRM and innovation: a multi-level organisational learning perspective. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 300-317. DOI: 10.1111/1748-8583.12127
104. Lobanova, L. (2015). Žmonių Išteklių Vadyba: Metodai Ir Standartai. *Viešasis administravimas*, 3-4 (47-48), 17-28.
105. MacDuffie, J.P. (1995). 'Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry'. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221. DOI.org/10.1177/001979399504800201
106. Macky, K. & Boxall, P. (2008), "High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: a study of New Zealand worker experiences", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(38), pp. 38-55. DOI.org/10.1177/1038411107086542.

107. Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of management accounting research*, 13(1), 47-90.
108. Malina, M. A., & Selto, F. H. (2004). Choice and change of measures in performance measurement models. *Management accounting research*, 15(4), 441-469.
109. Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of business venturing*, 17(2), 123-142.
110. Melnikas B., Jakubavičius, A., Strazdas R., Chlivickas E., Lobanova L, ir Stankevičienė J. (2014). *Intelektinis verslas. Vilnius: Technika*.
111. Michac, J. (1997). Stress and productivity. Trexima: Slovak Republic.
112. Michalisin, M. D., Smith, R. D., & Kline, D. M. (1997). In search of strategic assets. *The international journal of organizational analysis*, 5(4), 360-387.
113. Minbaeva, D. B. (2005). Negative impact of HRM complementarity on knowledge transfer in MNCs. n 31st EIBA Annual Conference. Oslo, Norway.
114. Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: evidence from a longitudinal quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55(3), 589-612.
115. Morgeson, Frederick P. Humphrey, & Stephen E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
116. Nasurdin, A. M., Ahmad, N. H., & Tan, C. L. (2015). Cultivating service-oriented citizenship behavior among hotel employees: the instrumental roles of training and compensation. *Service Business*, 9(2), 343-360.
117. Nataraja, S., & Alamri, M. S. (2016). Strategic human resource management in Saudi Arabia's service sector. *Journal of Competitiveness Studies*, 24(1-2), 91-102.
118. Nawab, S., Nazir, T., Zahid, M. M., & Fawad, S. M. (2015). Knowledge management, innovation and organizational performance. *International Journal of Knowledge Engineering*, 1(1), 43-48. DOI: 10.7763/IJKE.2015.V1.7
119. Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
120. Nwuche, C. A., & Awa, H. O. (2011). Career planning and development: the realities in Nigerian organizations. *International Business and Management*, 2(2), 117-127.
121. Ogunyomi, P., & Bruning, N. S. (2016). Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 612-634. DOI: 10.1080/09585192.2015.1033640
122. Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214.
123. Paauwe, J. (2009), “HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects”, *Journal of Management Studies*, 46(1) 129-142.
124. Paauwe, J. & Richardson, R. 1997. Introduction; special issue: strategic human resource management and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.
125. Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691. DOI: 10.1146/annurev-psych-010213-115208

126. Peccei, R. (2004). *Human Resource Management and The Search For The Happy Workplace*. Rotterdam: *Erasmus Research Institute of Management*.
127. Petružis, G. (2018). Ištekliais pagrįsto požiūrio taikymas mažų įmonių konkurenciniam pranašumui. *Socialiniai tyrimai*, 41(1), 68-77.
128. Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage through Effective Management of People. *Academy of Management Executive*, 9(1) 55–69
DOI.org/10.5465/ame.1995.9503133495
129. Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here?. *Journal of Management*, 41(5), 1416-1445. DOI: 10.1177/0149206315582248
130. Puah, P., & Ananthram, S. (2006). Exploring the antecedents and outcomes of career development initiatives: Empirical evidence from Singaporean employees. *Research and practice in human resource management*, 14(1), 112-142.
131. Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
132. Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. London: *Chartered Institute of Personnel and Development*.
133. Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.
134. Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.
135. Rumpel, S., & Medcof, J. W. (2006). Total rewards: Good fit for tech workers. *Research-Technology Management*, 49(5), 27-35.
136. Russell, J. E. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 117-131.
137. Rusu, G., & Avasilcai, S. (2013). Human resources motivation: an organizational performance perspective. *Annals of the Oradea University. Fascicle of Management and Technological Engineering*, 22(12), 331-334.
138. Rusu, G., Avasilcăi, S., & Huțu, C. A. (2016). Organizational context factors influencing employee performance appraisal: A research framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 221, 57-65. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.05.090
139. Sabir, R. I., Akhtar, N., Bukhari, F. A. S., Nasir, J., & Ahmed, W. (2014). Impact of training on productivity of employees: A Case study of electricity supply company in Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 3(2), 595-606.
140. Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link. *PSU Research Review*, 3(1), 50-69. DOI 10.1108/PRR-12-2016-0022
141. Sajeevanie, T. L., Opatha, H. H. D. N. P., & Dissanayake, K. (2020). An Instrument to Measure the Practice of Strategic Human Resource Management in Private Sector Organizations. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1) 1-20.
142. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: *Margi raštai*.
143. Sareen, B. (2018). Relationship Between Strategic Human Resource Management and Job Satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7(3), 1229-1233.
144. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.

145. Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work—overview and perspective. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 36(5), 422-429. DOI.org/10.5465/ame.1987.4275740
146. Scott-Jackson, W. B. (2008). HR is Business: Achieving competitive advantage through strategic talent management.
147. Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2003). How HRM affects corporate financial performance: evidence from Belgian SMEs. *Paper in review for Small Business Economics*, 1-43.
148. Semler, S. W. (1997). Systematic agreement: A theory of organizational alignment. *Human Resource Development Quarterly*, 8(1), 23-40. DOI:10.1002/hrdq.3920080105
149. Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301-317.
150. Singh, R., & Das, G. (2013). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(7), 554-564.
151. Singh, S. K., Burgess, T. F., Heap, J., Farouk, S., Elanain, H. M. A., Obeidat, S. M., & Al-Nahyan, M. (2016). HRM practices and organizational performance in the UAE banking sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 773-791.
152. Sofijanová, E., & Zabijakin-Chatleska, V. (2013). High performance work practices and organizational performance: an analysis of the Macedonian food and beverage industry. *International Scientific Conference "Management and Engineering '13"*. Sozopol, Bulgaria.
153. Somu, H., Halid, H., Nasurdin, A. M., Lim, Y. Y., & Tan, C. L. (2020, May). Human Resource Management Practices (Training and Development, Performance Appraisal, and Reward System) as Latent Predictors of Job Performance: A Technology-Based Model Development. In *First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019)* 42-47. Atlantis Press.
154. Sonnentag, S., Volmer, J., & Sychala, A. (2008). Job performance. *The Sage handbook of organizational behavior*, 1, 427-447.
155. Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*, 3(3), 356-367.
156. Stankevičienė A., Liučvaitienė A., Volungevičienė D. (2008). Ugdymo principo taikymo galimybės personalui mokytis. *Verslas: teorija ir praktika*, 9(3), 199-209. DOI: 10.3846/1648-0627.2008.9.199-209
157. Subramony, M., Krause, N., Norton, J., & Burns, G. N. (2008). The relationship between human resource investments and organizational performance: A firm-level examination of equilibrium theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 778 –788.
158. Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). Quality of work life: scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281.
159. Tabatabaei, S. A. N., Omran, E. S., Hashemi, S., & Sedaghat, M. (2017). Presenting sustainable hrm model based on balanced scorecard in knowledge-based ICT companies (The case of Iran). *Economics and Sociology*, 10(2), 107-124. DOI: 10.14254/2071789X.2017/10-2/8
160. Tan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2011). Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. *Electronic journal of knowledge management*, 9(2), 155-167.

161. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
162. Terziev, V., Banabakova, V., Latyshev, O., & Georgiev, M. (2017). Opportunities of Application of the Balanced Scorecard in Management and Control. *IJASOS- International E-journal of Advances in Social Sciences*, III(9), 1056-1074.
163. Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. *Handbook of positive psychology*, 52, 715-728.
164. Tyson, S. (1997). Human resource strategy: A process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 277-290.
165. Ugheoke, S. O., Mohd Isa, M. F., & Wan Mohd Noor, W. S. (2015). Antecedents of strategic human resource management practices on intangible firm performance: Analytical investigation of SMEs. *Asian Social Science*, 11(13), 33-44. DOI:10.5539/ass.v11n13p33
166. Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
167. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
168. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11 (4), 217-222. DOI.org/10.1108/14754391211234940
169. Van den Broeck A., & Parker S. K. (2017). Job and Work Design. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology Language Acquisition*.
170. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
171. Walsh, M. B. (2003). Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal. [žiūrēta 2021-04-0]. Prieiga per internetą: https://digitalcommons.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4379&context=gradschool_dissertations
172. Wan-Jing, A.C. & Huang, T.C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: a contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449, DOI: /full/10.1108/01437720510615125.
173. Wang, D. S., & Shyu, C. L. (2009). The longitudinal effect of HRM effectiveness and dynamic innovation performance on organizational performance in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1790–1809. DOI.org/10.1080/09585190903087214
174. Wang, J. L., Lesage, A., Schmitz, N., & Drapeau, A. (2008). The relationship between work stress and mental disorders in men and women: findings from a population-based study. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 62(1), 42-47.
175. Warr, P. (1987). Work, unemployment, and mental health. *Oxford University Press*.
176. Warr, P. (2013). Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness. *The Oxford handbook of happiness*, 733-750.
177. Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19. DOI.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.004
178. Wei, L. Q., Liu, J., Zhang, Y., & Chiu, R. K. (2008). The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: Evidence from Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(4), 777-794. DOI: 10.1002/hrm.20244

179. Whitaker, P. (2010). What non-financial rewards are successful motivators? Leading industry experts answer your strategic queries. *Strategic HR Review*, 9(1), 43-44.
180. White, M., & Bryson, A. 2013. Positive employee attitudes: How much human resource management do you need? *Human Relations*, 66(3), 385–406. DOI.org/10.1177/0018726712465096
181. Williams, P. (2019). Support for supervisors: HR enabling flexible work. *Employee Relations*, 41(5), 914-930.
182. Woodrow, C., & Guest, D. E. (2014). When good HR gets bad results: Exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 38–56. DOI:10.1111/1748-8583.12021
183. Wright, P. M., & Gardner, T. M. (2000). Theoretical and empirical challenges in studying: the HR practice-firm performance relationship. *Theoretical and Empirical Challenges in Studying*, 18.
184. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
185. Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human resource management journal*, 13(3), 21-36.
186. Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S. (1998). Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37(1), 17-29.
187. Wright, P.M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management*, 27(6),701–721