

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

LAIMA AUGULYTĖ

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ĮTAKA X
ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ NUOSTATOMS IR
ELGSENAI

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. dr. Tadas Sudnickas

VILNIUS

2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ĮTAKA X ORGANIZACIJOS

DARBUOTOJŲ NUOSTATOMS IR ELGSENAI

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas

_____ prof. dr. T. Sudnickas

2015 11 30

Atliko

_____ stud. L. Augulytė

2015 11 30

Recenzentas

2015

VILNIUS

2015

TURINYS

| | |
|---|----|
| LENTELIŲ SĄRAŠAS | 4 |
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS | 5 |
| PRIEDŲ SĄRAŠAS..... | 6 |
| ĮVADAS | 7 |
| 1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI..... | 10 |
| 1.1. Žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo samprata..... | 10 |
| 1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos..... | 14 |
| 1.3. Darbuotojų nuostatos ir elgsena | 20 |
| 1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmė darbuotojų nuostatoms ir elgsenai..... | 25 |
| 1.5. Žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmė organizacijos pasiekimams | 28 |
| 2. TYRIMO METODOLOGIJA | 35 |
| 3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ĮTAKOS X ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ NUOSTATOMS IR ELGSENAI TYRIMAS..... | 41 |
| 3.1. Organizacijos vadovo apklausos rezultatai | 41 |
| 3.2. Organizacijos darbuotojų apklausos rezultatai..... | 43 |
| IŠVADOS | 49 |
| REKOMENDACIJOS | 50 |
| LITERATŪRA..... | 52 |
| SANTRAUKA | 56 |
| SUMMARY | 57 |
| PRIEDAI..... | 58 |

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sampratų diferenciacija
- 2 lentelė. Su darbu susijusios nuostatos
- 3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos ir žmogiškųjų išteklių valdymo pasekmės
- 4 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo įtakos tyrimai
- 5 lentelė. Tyrimo instrumentarijus
- 6 lentelė. Kiekybinio tyrimo anketos dalys
- 7 lentelė. Vidurkių pasiskirstymas
- 8 lentelė. Koreliacinė analizė

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelis
- 2 paveikslas. Nuostatų ir elgsenos ryšys
- 3 paveikslas. Nuostatų komponentai
- 4 paveikslas. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir pasiekimų seka
- 5 paveikslas. Žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos pasiekimų sąsaja
- 6 paveikslas. Darbuotojų pasitenkinimas ir organizacijos pasiekimai
- 7 paveikslas. Organizacijos ir darbuotojų tikslų sankirta
- 8 paveikslas. Tyrimo hipotezės
- 9 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas
- 10 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių
- 11 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
- 12 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką įmonėje
- 13 paveikslas. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis, pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo ir elgsenos vertinimo lygis pagal pareigas
- 14 paveikslas. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis, pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo ir elgsenos vertinimo lygis pagal amžių
- 15 paveikslas. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis, pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo ir elgsenos vertinimo lygis pagal išsilavinimą
- 16 paveikslas. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis, pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo ir elgsenos vertinimo lygis pagal stažą
- 17 paveikslas. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis vertinimas pagal pareigas
- 18 paveikslas. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis vertinimas pagal amžių
- 19 paveikslas. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis vertinimas pagal išsilavinimą
- 20 paveikslas. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis vertinimas pagal stažą
- 21 paveikslas. Tyrimo hipotezės ir koreliacija

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Interviu klausimai

2 PRIEDAS. Anketos klausimai

3 PRIEDAS. Koreliacijos skaičiavimo rezultatai

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Jeigu mes paklausime bet kurio žmogaus klausimo „kodėl tu dirbi?“, daugumos atsakymas būtų suprantamas ir racionalus: „nes reikia gauti pajamų pragyvenimui“. Tačiau, jeigu klausimas skambėtų „kodėl tu dirbi čia“, atsakymas būtų labai įvairus. Žmonių pasirinkimą dirbti ar nedirbti vienoje ar kitoje organizacijoje lemia įvairūs veiksniai. Jų nuostatoms ir elgsenai įtaką daro darbdavio vykdoma valdymo politika, valdymo stilius, organizacijos kultūra. Tai, kaip organizacija, t.y. darbdavys valdo darbuotojus – kone patį svarbiausią organizacijos išteklių – dažnoje organizacijoje ne visada planuojamas ir strategiškai pagrindžiamas reiškinys. Deja, ne kiekviena organizacija turi žmogiškųjų išteklių vadybos specialistus, o vadovų vykdomos darbuotojų valdymo veiklos ne visada tikslingos, efektyvios arba nevykdomos visai. Teorijų apie žmogiškųjų išteklių valdymą apstu tiek leidiniuose, tiek internete. Kita vertus sparčiai besikeičiančiame pasaulyje organizacijos yra priverstos adaptuoti laiko patikrintą teoriją, keisti vykdomą darbuotojų valdymo politiką, taikyti vis kitokius darbuotojų valdymo metodus tam, kad pasitelkę žmogiškuosius išteklius pasiektų gerus organizacijos rezultatus. Turint galvoje tai, kad žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų vykdymas daro įtaką darbuotojų nuostatoms bei elgsenai, o tai sąlygoja organizacijos pasiekimus, kiekvienas vadovas turi tiksliai žinoti, kokias valdymo veiklas vykdyti, o svarbiausia – kaip jas vykdyti, kad tiek darbuotojas, tiek organizacija pasiektų savo tikslus.

Nors literatūros apie žmogiškųjų išteklių valdymą yra apstu (valdymo politika, valdymo stilius, valdymo metodai, valdymo strategija, uždaviniai, veiklos), problema yra ta, kad beveik niekas neanalizuoja, kokią įtaką daro vienoks ar kitoks žmogiškųjų išteklių valdymas. Kiekviena organizacija yra unikali savo tikslais ir turimais ištekliais. Galima tiksliai atkartoti, nukopijuoti vienos ar kitos organizacijos prekę ar paslaugą, visgi organizacijos sėkmės neatkartosi, nes ją lemia turimi darbuotojai, jų bendradarbiavimas, suderinti individualūs ir organizacijos tikslai. Kaip šiuos tikslus sinchronizuoti – vadovo, o dabar dažniau lyderio, darbo rezultatas. Vadovavimas – tai ne tik įsakymų pavaldiniams nuleidimas, kontrolė ir tikrinimas. Tam, kad abiejų, tiek organizacijos tiek darbuotojo, tikslai būtų suderinami, reikalingas atgalinis ryšys. Kaip darbuotojai suvokia organizacijos vadovavimą, kaip jie tai priima, kaip jaučiasi organizacijoje, kaip vadovavimas skatina, o gal kenkia, darbo rezultatams? Svarbu yra suvokti, kokia valdymo įtaka yra daroma darbuotojams ir kaip tai atsiliepia darbuotojų elgsenai.

Vadovavimas darbuotojams, darbuotojų produktyvumas ir organizacijos pasiekimai – tai nuosekli ir logiškai pagrindžiama seka. Vadovų vykdomos personalo valdymo veiklos lemia darbuotojų nuostatas, nuostatos daro įtaką elgsenai, o elgsena lemia darbo rezultatus. Kitaip tariant, organizacijos rezultatai priklauso nuo tinkamo darbuotojų valdymo. Todėl nepakanka vien atrinkti reikiamą žmogų į reikiamą poziciją. Privalu personalą valdyti taip, kad tiek organizacija, tiek darbuotojai būtų patenkinti pasiektais rezultatais. Visgi šią valdymo ir rezultatų seką nepakankamai

paaishkinama bendra priezasties pasekmės paradigma. Vis daugiau susidomėjimo pritraukia žmogiškųjų išteklių valdymo ir darbuotojų nuostatų bei elgsenos ryšys, taip pat kaip ir nuostatų ir elgsenos bei organizacijos rezultatų santykis.

Tyrimo ištirtumas. Pirmieji tyrimai apie žmogiškųjų išteklių įtaką organizacijos pasiekimams pasirodė prieš du dešimtmečius. Prie akademinio susidomėjimo dėl žmogiškųjų išteklių valdymo ir rezultatų ryšio ilgainiui prisijungė ir praktikai bei konsultantai norėdami suteikti daugiau svertinės vertės žmogiškųjų išteklių valdymui. Pirmieji tyrimai atlikti JAV, vėliau ir JK ir kitose Europos šalyse. Lietuvoje šia tema buvo rastas vienas tyrimas. Susidurta su klausimu, kokios yra geriausios žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, bei kokia jų kombinacija geriausiai atitinka skirtingas organizacijas, kaip žmogiškųjų išteklių valdymas veikia darbuotojus ir kaip tai lemia organizacijos pasiekimus (Paauwe, 2004, Snape ir Redman, 2010, Boon ir kt., 2011), o šio ryšio tyrimas net pavadintas juodosios dėžės atidarymu (Messersmith ir kt., 2011).

Tyrimo problema – netinkamas žmogiškųjų išteklių valdymas turi neigiamą įtaką darbuotojų nuostatomis ir elgsenai, o tai lemia organizacijos pasiekimus.

Tyrimo objektas – žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir darbuotojų nuostatų bei elgsenos ryšys.

Tyrimo hipotezė – žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos turi teigiamą įtaką darbuotojų nuostatomis ir elgsenai.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti, kokią įtaką darbuotojų nuostatomis ir elgsenai daro žmogiškųjų išteklių valdymas X organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

- Išanalizuoti, kaip apibrėžiamas žmogiškųjų išteklių valdymas ir kaip jis siejasi su darbuotojų nuostatomis bei elgsena
- Nustatyti, kokios ir kaip yra vykdomos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos X organizacijoje
- Nustatyti, kaip X organizacijos darbuotojai vertina vykdomas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas
- Įvertinti organizacijoje vykdomų valdymo veiklų ir darbuotojų nuostatų bei elgsenos ryšį

Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai. Darbo rengimui buvo naudota Lietuvos ir užsienio šalių mokslinės literatūros bei tyrimų žmogiškųjų išteklių valdymo tema analizė; kokybinis tyrimas - interviu su organizacijos vadovu, kiekybinis tyrimas - anketinė darbuotojų apklausa.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje apžvelgiama žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo koncepcija, teoriniu lygmeniu analizuojama žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo reikšmė,

valdymo įtaka darbuotojams ir organizacijos pasiekimams. Siekiant suprasti darbuotojų valdymo įtaką darbuotojų nuostatoms ir elgsenai, apžvelgiami kiti šia tema atlikti tyrimai. Antroje dalyje pristatoma darbo tyrimo metodika. Trečioje dalyje analizuojami interviu ir apklausos rezultatai, analizė apibendrinama pateikiant tyrimo išvadas ir rekomendacijas.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymo įtaką darbuotojams, pirmiausia reikia suvokti žmogiškųjų išteklių esmę, kodėl yra svarbus žmogiškųjų išteklių valdymas, kokį vaidmenį jis atlieka organizacijos kontekste, kaip žmogiškųjų išteklių valdymas lemia organizacijos pasiekimus. Šiame skyriuje bus aptariamos įvairios žmogiškųjų išteklių bei jų valdymo koncepcijos, darbuotojų nuostatų ir elgsenos sąvokos, nagrinėjama žmogiškųjų išteklių valdymo įtaka darbuotojų nuostatoms ir elgsenai bei organizacijai, bus apžvelgiami tyrimai, daryti žmogiškųjų išteklių valdymo tema, ir jų rezultatai.

1.1. Žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo samprata

Požiūris į darbuotoją laikui bėgant keitėsi, todėl natūralu, kad literatūroje randamos ne tik skirtingos darbuotojų apibrėžimo sąvokos, bet ir skirtingos valdymo koncepcijos. Darbuotojai, darbo jėga, kadrai, personalas, žmogiškasis kapitalas, žmogiškieji ištekliai - visi šie terminai tik iš pradžių gali atrodyti kaip sinonimai, visgi kiekvienas jų turi savitą, specifinę reikšmę. Jei anksčiau darbuotojas buvo vertinamas už jo fizinę galią, gamybinį patyrimą, stažą, tai ilgainiui šiuos kriterijus nusvėrė darbuotojo išsilavinimas, žinios, gebėjimas prisitaikyti ir tobulėti. Ilgą laiką organizacijoje dirbantys žmonės buvo vadinami personalu. Iki šiol organizacijose už darbuotojus atsakingi padaliniai vadinami personalo skyriais.

Personalas vs žmogiškieji ištekliai. „Personalas – tai tam tikras pareigybes užimančių darbuotojų visuma. Pareigybė suprantama kaip darbo vieta, kurią užimti gali tam tikro išsilavinimo, profilio, patyrimo, įgūdžių, asmeninių (fizinių ir dvasinių) savybių darbuotojas, kuris privalo sugebėti atlikti darbo vietai priskirtus darbus, esant tam tikroms technikos, organizavimo ir darbo sąlygoms.“ (D. Strazdienė ir kt., 2011, p. 6). LR Vyriausybės nutarime Nr. 1098 (2007) „Dėl pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų patvirtinimo“ naudojamos dvi sąvokos: personalas – įstaigos valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartis; žmogiškieji ištekliai – personalo žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kurių reikia įstaigos veiklai užtikrinti, visuma. M. Armstrong (2014) pažymi, kad personalas – tai ne išlaidos, o turtas, investicija į ilgalaikę ir sėkmingą organizacijos veiklą, todėl organizacijos darbuotojus tikslinga yra vadinti žmogiškaisiais ištekliais.

Paprastai tariant personalas – tai organizacijos darbuotojai. Žmogiškieji ištekliai – taip pat, tačiau vieno termino naudojimą ilgainiui pakeitė kito termino naudojimas dėl besikeičiančio požiūrio į organizacijos darbuotojus. Štai R. Korsakienė ir kt. (2011) pažymi, kad yra dvi nuomonės dėl personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo terminų. Iš vienos pusės žmogiškųjų išteklių valdymas parodo personalo valdymo evoliucijos progresą dėl aplinkos ir visuomenės veiksnių, o personalo valdymo funkcija visada buvo lanksti, adaptuodavosi prie besikeičiančių makro aplinkybių, vertybių. Iš kitos pusės personalo valdymas, neatmetus jo trūkumų, lyginamas su norimu žmogiškųjų išteklių

valdymo idealu. Panašumas yra tas, kad abi pusės pabrėžia integracijos svarbą, suvokia darbuotojų ugdymo sąsają su organizaciniais tikslais ir siekia, kad tinkami žmonės užimtų tinkamas darbo vietas, o žmonių valdymas yra vidurinės grandies vadovų atsakomybė.

Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijos formavimuisi pirmiausia turėjo įtakos personalo valdymo funkcijos atsiradimas apie XX amžiaus pradžią, po pramoninės revoliucijos. Personalo valdymo vystymasis vyko dėl besikeičiančio požiūrio į darbuotojus, jų vaidmens pokyčių ir išorinės aplinkos jėgų, lemiančių organizacijos veiklą. Gerovę keliantys kapitalistai norėjo sumažinti profsąjungų kūrimąsi ir tikėjo, kad pati organizacija turėtų pasirūpinti darbuotojų saugumu ir gerbūviu, todėl mokėjo atlygį už efektyvumą, sveikatos apsaugos draudimą, sukūrė pensijų planus bei išmokas atleidimo metu. Taip pat vykdė darbuotojų nuomonių apklausas ir siekė išlaikyti darbuotojų lojalumą, formavo organizacijos kultūrą ir nuolatinį darbuotojų skatinimą. Tai buvo pradžia individualaus, su darbo rezultatais susieto atlyginimo, pelno paskirstymo schemų ir komandinio darbo (Korsakienė ir kt., 2011). Jei iš pradžių dirbantis žmogus buvo traktuojamas tik kaip beteisė darbo jėga, fizinis energijos šaltinis, tai laikui bėgant žmogiškųjų santykių teorija lėmė dirbančio žmogaus svarbos suvokimą, žmogus pradėtas traktuoti kaip svarbiausia organizacijos vertybė, o žmogiškasis veiksnys įtrauktas į organizacijos valdymo sistemą (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011).

Taigi, kaip bendrinis terminas plačiaja prasme apibūdinantis požiūrį į žmonių valdymą labiau tinka žmogiškųjų išteklių valdymo terminas. Jis gali apibrėžti visas veiklas, apimančias santykių su darbuotojais valdymą organizacijos viduje. Žmogiškųjų išteklių valdymas reiškia naują, iš principo kitokį negu tradicinė praktika požiūrį į darbuotojų valdymą. Juo stengiamasi pabrėžti konkurencinio pranašumo siekiamą, įvairių kultūrinių, struktūrinių ir personalo valdymo technikų naudojimą, leidžiantį strategiškai valdyti lojalius ir talentingus darbuotojus. Personalo terminas suvokiamas tarsi siaurąją prasme kaip organizacijos darbuotojų apibūdinimas. Tuo tarpu žmogiškieji ištekliai atspindi platesnę sąvoką, nes apima ne tik darbuotoją, bet ir jo individualumą, įgūdžius, vertybes, nuostatas.

Vadyba vs valdymas. Vadybos ir valdymo terminai literatūroje dažnai naudojami kaip sinonimai, nes anglų kalboje yra vienas terminas „management“. Visgi lietuvių kalboje šie du žodžiai turi skirtingą reikšmę. Anot F.S. Butkaus (2008), valdymo sąvoka siauresnė už vadybos sąvoką. Vadyba bendrąja prasme reiškia organizacijos tikslo siekimą darbuotojų pastangomis. Visgi kalbėdami apie personalo vadybą, finansų ar rinkodaros vadybą reiktų vartoti terminą valdymas.

Žmogiškųjų išteklių valdymą įvairūs autoriai įvardija kaip sistemą, procesą, ciklą.

„Valdymas tai visuma priemonių, skirtų valdymo tikslams pasiekti: valdymo sprendimų parengimas, priėmimas ir bendravimas.“ (Vyšniauskienė, 2012, p. 78)

„Personalo valdymą galima suprasti kaip sistemą, kurios pagrindinis tikslas – užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų. Personalo valdymas – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaudami verslui galėtume dirbti su žmonėmis susijusį darbą -

priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką.“ (Strazdienė ir kt., 2011, p. 4) Anot autorės, personalo valdymas yra viena iš kertinių organizacijos egzistavimo sąlygų. Be suderintų pastangų neįmanoma kryptinga visos organizacijos veikla. Valdant personalą galima išspręsti svarbią praktinę problemą, t.y. pasiekti organizacijos ir jos narių asmeninių tikslų suderinamumą. Sunku tikėtis gerų rezultatų, kai organizacijos tikslai aiškūs ir suprantami, tačiau jos nariai jiems nepritaria.

Žmogiškųjų išteklių valdymas apima visus aspektus kaip darbuotojai priimami ir valdomi organizacijoje. Anot M. Armstrong (2014), žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas yra garantuoti, kad organizacijos tikslai būtų pasiekti susiejus organizacijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas, užtikrinti, kad organizacijoje dirba talentingi, profesionalūs ir įsipareigoję darbuotojai, sukurti palankias darbuotojų ir darbdavių bendradarbiavimo sąlygas ir pasitikėjimo klimatą.

1 lentelė. Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sampratų diferenciacija

| Personalo valdymas | Žmogiškųjų išteklių valdymas |
|--|--|
| Aprūpina organizaciją reikiamais darbuotojais kiekybiniu ir kokybiniu atžvilgiu | Be šios personalo vadybos misijos atlieka ir papildomus uždavinius: rengia ateities prognozes, orientuodamasi ne tik į kiekybinius bet ir kokybinius darbo atlikimo rezultatus. |
| Personalą vadyba kaip reaktyvus, pagalbinis vaidmuo | Proaktyvus, inovacinis vaidmuo; žmogiškųjų išteklių valdymas tampa nedalomu organizacijos strategijos elementu. |
| Personalą valdo tam tikras padalinys | Valdo visų lygių vadovai |
| Rutininė veikla: kiek ir kokius darbuotojus priimti, kada ir kaip atleisti ir pan. | Sprendimai dėl darbuotojų priėmimo, atleidimo ir kt. klausimai derinami su organizacijos strategija. Naudojant įvairias priemones (iniciatyvų, inovacijų skatinimą, komandinių veiklos metodų kūrimą, darbuotojų įtraukimą į visų organizacijos sistemų valdymą – siekiama sukurti savitą organizacijos kultūrą. |
| Personalą valdymu laikoma tai, ką per pavaldinius vykdo vadovai, o ne tai, ką jie patiria patys. | Žmogiškųjų išteklių valdymas kur kas daugiau dėmesio skiria vadovų valdymui. |
| Pagal klasikinę organizacijų valdymo schemą yra funkcinė | Kiekvienas vadovas turintis jam pavaldžių darbuotojų, privalo atlikti ir žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijas. |

1 lentelės tęsinys

| | |
|--|--|
| <p>Taupo darbuotojų mokymui ir ugdymui skirtas lėšas, nes tai papildomos sąnaudos;</p> <p>Personalas traktuojamas kaip išlaidos, kurias būtina kontroliuoti.</p> | <p>Remiasi nuostata, kad darbuotojų ugdymo ir mokymų išlaidos – investicija į žmogiškąjį kapitalą;</p> <p>Personalas traktuojamas kaip investicijos, kurias būtina plėsti ir kontroliuoti.</p> |
| <p>Svarbiausias vidurinės grandies vadovų vaidmuo valdant personalą – įgyvendinti personalo procedūras</p> | <p>Valdant žmogiškuosius išteklius jie atsakingi už žmogiškųjų išteklių strategijos, orientuotos į verslą, rengimą ir įgyvendinimą</p> |
| <p>Darbas su konkrečiais eiliniaisiais darbuotojais</p> | <p>Darbas neignoruoja eilinių darbuotojų, daugiau dėmesio skiriant įvairaus lygmens vadybininkais, nes daugeliu atveju nuo jų priklauso organizacijos veiklos efektyvumas.</p> |
| <p>Organizacinės kultūros valdymui neteikia reikšmės, nevykdo.</p> | <p>Organizacinės kultūros valdymas yra pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelių elementas.</p> |

Sudaryta darbo autorės pagal: Jančiauską, 2006, Šalčių ir Šarkiūnaitę, 2011, Korsakienę, 2011

Personalo vadyba yra daugiau valdymo, vadovavimo mokslas (Butkaus, 2008). „Vadyba - tai mokslas apie socialinių organizacijų sistemų valdymą“, - teigia L. Vyšniauskienė (2012, p. 78). Mokslinė prasme vadyba yra mokslo kryptis apie organizacijų valdymo metodus, principus, dėsningumus, organizacinį mechanizmą. Praktinė prasme vadyba yra specifinė veikla, per kurią reguliuojami visi organizacijoje vykstantys procesai: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė. Tuo tarpu valdymas apibrėžiamas kaip kryptingas poveikis sistemos struktūriniam elementams, darbas ir politika, per kurią vadovas vadovaudamas verslui gali dirbti darbą susijusį su žmonių priėmimu, apmokymu, įvertinimu, atlygiu savo darbuotojams bei jiems saugios ir teisingos darbo aplinkos sudarymu. Taip pat personalo valdymą galima suvokti kaip sistemą, kurios pagrindinis tikslas - užtikrinti efektyvų vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimą, siekiant organizacijos tikslų.

Apibendrinant galima pažymėti, kad nėra vieno, visiems tinkančio žmogiškųjų išteklių apibrėžimo, o skirtingos sąvokos naudojamos atspindėti skirtingus požiūrius, kurie laikui bėgant kinta, į darbuotojus ir jų reikšmę organizacijos kontekste. Tradicinis personalo valdymo principas skiriasi nuo modernaus žmogiškųjų išteklių valdymo, visgi praktikoje vis dažniau personalo valdymo subjektai atlieka administracinę funkciją. Personalo valdymas, nors ir turintis daug stereotipų ir neigiamų atspindžių, suprantamas kaip griežtas, dažnai ribotas, kontrolės vaidmenį atliekantis, sąnaudas taupantis procesas. Tuo tarpu kaip žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas kaip menas, gebantis suderinti organizacijos aukštus reikalavimus ir darbuotojo maksimalų potencialą.

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos

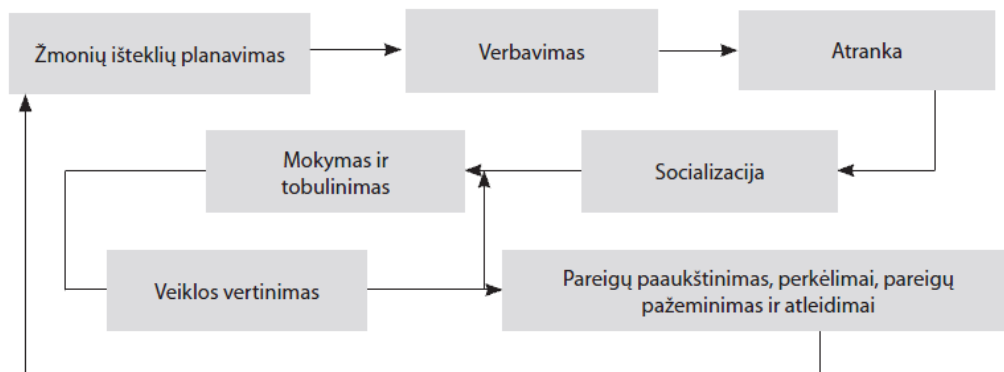
Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso etapus sudaro kelios valdymo funkcijos (Bakanauskienė ir Kyguolienė, 2011):

- planavimo (tikslų formulavimas, jų įgyvendinimo eigos nustatymas)
- organizavimo (darbo, valdžios ir išteklių paskirstymas tarp organizacijos narių)
- vadovavimo (darbuotojų veikos nukreipimas, įtakos jiems darymas)
- kontrolės (realios ir planuojamos veiklos atitikimo užtikrinimas)

Literatūroje dažniausiai vadinamos tokios pagrindinės žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos:

- Planavimas
- Paieška arba verbavimas
- Atranka
- Adaptavimas
- Mokymas ir tobulinimas
- Vertinimas
- Atlygis už darbą
- Kėlimas pareigose ir atleidimas

Per naujų darbuotojų verbavimą ir atranką stipriausiai atsiskleidžia organizacijos vertybės. Kai kurios organizacijos vykdo atrankos ir mokymų procedūras pagrįstas organizacijos vertybėmis tam, kad būtų priimti ir socializuoti darbuotojai, kurie atitinka organizacijos kultūrą, o jų vertybės sutaptų su organizacijos vertybėmis. Tobulėjimo ir apdovanojimo sistema lemia darbuotojų su darbu susijusius sprendimus, o atlyginimo politika ir paaugštinimo galimybės yra svarbiausi kriterijai pasirenkant darbą. Adaptavimas turi lemiamą reikšmę darbuotojo ir organizacijos santykiui ir jų atitikimui. Tobulinimo ir apdovanojimo veiklos skatina norimą darbuotojų elgseną ir stiprina darbuotojo ir organizacijos atitikimą (Boon, 2011). R. E. Stoner ir kt. (2006) teigia, jog žmogiškųjų išteklių valdymas prasideda nuo organizacijos personalo planavimo, jų verbavimo, atrankos, socializacijos, o vėliau darbuotojai turi būti įtraukiami į įmonės mokymų ir tobulinimo veiksmų planą, atliekamas jų darbo ir rezultatų vertinimas, atitinkamai atliekamas paaugštinimas, perkėlimo ar pareigų pažeminimo ir atleidimo veiksmai. Visa tai sudaro žmogiškųjų išteklių valdymo procesą (1 pav.).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo proceso modelis (Stoner ir kt., 2006)

Toliau apžvelgsime kiekvieną žmogiškųjų išteklių valdymo veiklą atskirai.

Planavimas. Tai būsimo organizacijos personalo poreikio nustatymas (Šalčiaus ir Šarkiūnaitės, 2011). K. Korsakienė (2011) pažymi, kad tradiciniu požiūriu žmogiškųjų išteklių planavimo procesas apima tyrimus ir analizę, paklausos ir pasiūlos prognozavimą, veiksmų planų, nukreiptų į bet kokį disbalansą, rengimą, planų įgyvendinimą ir jų efektyvumo vertinimą. Šiuolaikiniu požiūriu planavimas padeda organizacijai adaptuotis prie nežinomos ir besikeičiančios aplinkos bei skatina ugdyti kvalifikuotus ir persiorientuojančius darbuotojus. Pagrindinis žmogiškųjų išteklių planavimo privalumas yra neapibrėžtumo mažinimas, lankstumo ir integracijos didinimas. Trūkumai siejami su sunkumais numatant ir prognozuojant ateitį, reikalingų duomenų, leidžiančių tiksliai planuoti, trūkumu, galimu organizacijos plano ar strategijos nebuvimu. Žmogiškųjų išteklių strategijos ir organizacijos strategijos suderinamumas – yra pagrindinis žmogiškųjų išteklių planavimo vaidmuo padedantis integruoti bei užtikrinti, kad žmogiškųjų išteklių politikos ir praktikos bus suderintos viena su kita. Visgi šiuolaikiniai sėkmingų organizacijų vadovai teigia, kad planavimas – tai spėliojimas, nes egzistuoja per daug veiksnių, kurių valdyti neįmanoma: rinkos būklė, konkurentai, klientai, ekonomika ir pan. Todėl plano kūrimas yra niekas kitas, kaip įsivaizdavimas, kad tuos veiksnius valdai. Spėjimai – štai, kaip reiktų vadinti planavimą. Knygos „Nedirbk“ autoriai pažymi, kad planavimas nepasiduoda improvizacijai, nes sprendimai priimami prieš veikiant, o iki ką nors pradėdant yra netinkamiausias svarbių sprendimų priėmimo laikas. Anot J. Fried ir D. H.Hansson (2013), „darbas be plano gali atrodyti baisus. Bet darbas pasiremiant planu, kuris neturi nieko bendra su tikrove, yra dar baisesnis“. Ilgalaikiai planai, taip kaip ir ilgalaikės sutartys, sprendimai, papildomi darbuotojai, susitikimai, sudėtingi procesai padaro organizaciją masyvią ir sudėtingą, o tai dvigubai padidina jėgų sąnaudas norint kažką pakeisti bei dvigubai sumažina tikimybę, kad tai įvyks.

Paieška arba verbavimas. Tai tinkamų kandidatų paieška vidinėje ir išorinėje aplinkoje; kuo daugiau kandidatų – tuo geresnė atranka. Tikslas - rasti, atrinkti ir pasamdyti kandidatus, atitinkančius visus reikalavimus dirbti konkrečioje organizacijoje (Šalčiaus ir Šarkiūnaitės, 2011). Kaip pažymi K. Korsakienė (2011), darbuotojų paieška užima tarpinę padėtį tarp žmogiškųjų išteklių planavimo ir

atrankos, kuomet identifikuojami ir į laisvas darbo vietas pritraukiami tinkami kandidatai. Tris pagrindinius organizacijos raidos aspektus reikia paaisyti kuomet organizuojamas paieškos procesas: kiekybinį, kokybinį ir laiko. Kokios kvalifikacijos darbuotojai, koks jų skaičius, kuriose pareigose, koku laiku – visi šie klausimai yra svarbūs. Paieškos procese, naudojami vidiniai ir išoriniai šaltiniai, tačiau įvairūs autoriai pažymi, kad nėra geriausio paieškos šaltinio todėl reiktų išnagrinėti kiekvieno būdo privalumus ir trūkumus bei kiekvieno sąnaudas, atsižvelgti į tai, kokio specialisto ir į kokias pareigas reikia, įvertinti ankstesnę darbuotojų paieškos patirtį.

Atranka. Tai užverbuotų kandidatų vertinimas ir atrinkimas konkrečiam darbui ar pareigoms (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011). Anot K. Korsakienės (2011) atranka itin svarbi atrenkant kompetentingus specialistus, „nes tik turėdama kompetentingus darbuotojus organizacija bus pajėgi diegti inovacijas, didinti paslaugų (produkcijos) kokybę bei atsilaikyti konkurencingoje rinkoje“. Atranka apibrėžiama kaip visuma veiksmų, kurių metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas pats tinkamiausias, o rasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei komandai tinkamiausią kandidatą - atrankos tikslas. Atrankos metodai gali būti: biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas, testavimas, praktinė užduotis, atrankos pokalbis. Kokie atrankos metodai bus pasirinkti priklausys nuo įvairių veiksnių, juos lems ekonominiai, kultūriniai skirtingų organizacijų ypatumai. Metodų pasirinkimas taip pat priklausys nuo atrankos užsakovo, jo reikalavimų, bei vykdytojo, jo supratimo apie atrankos vykdymo metodų tinkamumą. Darbuotojų atrankos reikšmę pabrėžia ir S. P. Robbins (2007). Anot jo, norint turėti malonius darbuotojus, visą dėmesį reikia sutelkti į jų samdymo procesą. Vadybininkų klaida manyti, kad malonius, draugiškus bei gerai nusiteikusius darbuotojus galima sukurti suteikiant jiems geras darbo sąlygas, gerą atlyginimą bei skatinimo programas, o dar ir leidžiant milijonus jų mokymams, kaip formuoti elgesį. Neigiamai nusiteikusius, nepritačiusius, ramybės drumstėjus, priekabiautojus reikia iškart atmesti. O tai padaryti lengviausia naudojant asmenybės testus, išsamius pokalbius bei tikrinant atidžiai įrašus apie ankstesnius kandidato darbus. Žmonės laimingiausi yra tuomet, kai gauna darbą atitinkantį jų asmenybę. Todėl norint užtikrinti, kad darbuotojai bus patenkinti darbu, ir sumažinti tikimybę, kad jie išeis iš darbo, taikant asmenybės tipo nustatymo testus galima atsirinkti tinkamus darbuotojus. Sudėtinga yra atrinkti darbuotojus, kuomet atrankos vykdytojas neišmano darbo pobūdžio. J. Fried ir D. H. Hansson (2013) pažymi, kad niekada nereikia samdyti žmogaus atlikti kokiam nors darbui prieš tai nedirbus jo pačiam, nes tik taip gali suprasti pačią darbo esmę, žinoti, kaip atrodo gerai atliktas darbas bei kokio darbuotojo reikia tokiam darbui. Autoriai pataria, kad nereikia gaišti laiko skaitant gyvenimo aprašymą, naudingiau yra paprašyti motyvacinio laiško. Ne tiek svarbu yra kokius darbus darbuotojas dirbo ir kiek ilgai jis juos dirbo, bet kaip jis juos atliko. Darbo patirties laikas yra pervertinamas.

Adaptavimas. Tai pagalba darbuotojui prisitaikant prie naujos organizacinės aplinkos (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011). K. Korsakienė (2011) pažymi kad tai abipusis prisitaikymas darbuotojo ir organizacijos. Tai laipsniškas pritaipimas prie naujos darbo aplinkos tiek profesiniu, tiek socialiniu, tiek ekonominiu požiūriu. Autorė teigia, kad tai tęstinis procesas, prasidedantis įsidarbinant, bet trunkantis visą darbo organizacijoje laiką. Procese dalyvauja ne tik naujas darbuotojas, bet ir visa organizacija. Adaptavimas prasideda nuo bendros informacijos apie organizaciją bei jos struktūrą suteikimo. Sekantis susipažinimo etapas apima skyriaus veiklą, funkcijas, darbo reikalavimus bei įvyksta pokalbis su tiesioginiu vadovu. Vėliau parengiamas adaptavimo planas, vyksta mokymai, o adaptavimas baigiamas pokalbiu, kurio metu aptariama darbuotojo veiklos kokybė ir adaptavimo efektyvumas organizacijoje. Svarbu, kad adaptavimo procese būtų palaikomas vadovo ryšys su nauju darbuotoju, kitaip gali prasidėti darbuotojų kaita ar netinkamas žmogiškųjų išteklių naudojimas. Teisinga ir planuota adaptacija organizacijai reiškia mažesnes pradines naujo darbuotojo darbų atlikimo išlaidas, sutaupytą bendradarbių laiką, mažesnę darbuotojų kaitą; o naujam darbuotojui tai didesnis pasitenkinimas darbu ir mažesnis nerimas.

Veiklos vertinimas. „Tai turimų individo savybių ir darbo rezultatų vertinimas, lyginimas su standartu“ (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, p.15). Tai sistema, kuomet darbuotojų darbo rezultatai lyginami su standartais ar kitais kriterijais. Vertinimas padeda nustatyti, kaip dirba ir kaip galėtų dirbti organizacijos žmonės. Rezultatai parodo, ar asmuo gali būti paaukštintas, paliekamas eiti tas pačias pareigas, perkeltas į kitas pareigas, ar atleidžiamas. Vertinimo nauda darbuotojui yra ta, kad darbuotojas lengviau suvokia jo rolę, tikslus, lūkesčius bei teigiamus rezultatus (Snell ir Bohlander, 2007). K. Korsakienė (2011) pažymi, kad vertinimo metu gauta informacija naudojama vertinant darbuotojų veiklos lygį, nustatant atlyginimų sistemą, planuojant papildomus mokymus, organizuojant darbų paskirstymą. Vertinant darbuotojus pagrindinė problema dažnai būna subjektyvumas, todėl būtina iš anksto pasiruošti vertinimo procesui bei vadovautis žmogiškųjų išteklių vertinimo sistema, nustatyti ir pasirinkti vertinimo tikslus ir kriterijus, taikyti įvairius vertinimo metodus bei apmokyti pačius vertintojus. Prasti vertintojai mažina proceso efektyvumą, o darbuotojai gali nusivilti vertinimu, jų noras dirbti bei siekti organizacijos tikslų sumažės. E. Župerkienė ir A. Župerka (2010) teigia, kad vertinimas yra „svarbi organizacijos personalo valdymo priemonė, padedanti didinti darbuotojų veiklos našumą ir nuolatinį personalo ugdymą“. Todėl tam, kad vertinimo procesas būtų užbaigtas, būtina teikti vertinimo rezultatus darbuotojams, aptarti juos kartu, daryti bendras išvadas. Pasak S. P. Robins (2007), tiksliai įvertinti darbuotojo indėlį yra pagrindinis darbo įvertinimo tikslas, tai pagrindas nustatant darbuotojo atlyginimą. Neteisingi pasirinkus vertinimo kriterijus ar netiksliai įvertinus pačius darbo rezultatus, darbuotojai gaus per didelį arba per mažą atlyginimą. To neigiamos pasekmės yra sumažėjusios darbuotojo pastangos, padažnėjusios pravaikštos ar kito darbo paieška. Vertinti kitus yra sunku, nes vienareikšmiškai veikia subjektyvumas, stebėtojo interesai, išsilavinimas, patirtis,

nuostatos. Tariamasis panašumas yra kitas trukdis, kuomet vertintojas nesąmoningai sutapatina kitus su savimi, t.y. apie kitus sprendžia pagal save. Stereotipai, etiketės, aureolės efektas, asmeninis šališkumas, griežtumas arba atlaidumas, kontrastas ar vidutiniško vertinimo tendencija taip pat lemia klaidingą darbuotojų veiklos vertinimą (Grażulis ir kt., 2015).

Tam, kad vertinimo sistema būtų teisinga, organizacija privalo:

- Susieti vertinimo tikslus su organizacijos tiksliais (pvz. paslaugų kokybės, kainos)
- Apsibrėžti norimus kriterijus, standartus
- Atmesti faktorius, kurie nėra susiję su darbuotojo atliekamu darbu (pvz., skirtinga technika)
- Užtikrinti kriterijų patikimumą: t.y. du vertintojai, tikslus kriterijų apibrėžimas (pvz., klientų užklauso turi būti atsakytos per parą) (Snell ir Bohlander, 2007).

Mokymas ir ugdymas arba tobulinimas. Tai žmogiškųjų išteklių vertės kėlimas, individo darbo lygio gerinimas bei sugebėjimų ugdymas (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, p. 15). Anot K. Korsakienės (2011) būtina akcentuoti, kad ugdymas gali būti suprantamas plačiaja ir siaurąja prasme. Plačiaja prasme ugdymas yra organizuota veikla, per kurią darbuotojas įgyja patyrimo, žinių, išreiškia save ir kuria. Siaurąja prasme ugdymas yra darbuotojų poreikio, vertinimo, mokymo ir karjeros planavimas, todėl ugdymas tapatinamas su mokymu ir suvokiamas kaip problemos sprendimas, kuomet darbuotojų kompetencija nepakankama darbui atlikti. Organizacijos sprendimą mokyti darbuotojus lemia tokie veiksniai kaip noras padidinti darbuotojų rezultatus, adaptuoti juos, didinti lankstumą investavus į naujas technologijas, diegiant naują darbo praktiką, vykdant kitus verslo strategijos pokyčius. Dažnai ugdymo procesas suprantamas gana siaurai, kaip mokymo procesas. Žmogiškųjų išteklių ugdymo teorija atspindinti šiuolaikinės organizacijos ir jos narių lūkesčius, kuomet darbuotojai ugdomi tikslingai, pagal darbuotojų potencialą, siekiant organizacijos konkurencinio pranašumo. Žmogiškųjų išteklių ugdymo elementai turi būti integruoti į bendrą organizacijos strateginį valdymą ir turi palaikyti konkurencinį organizacijos pranašumą. Ši veikla skatina nustatyti darbuotojų mokymo poreikius, sudaryti mokymo planus, efektyviai juos vykdyti ir įvertinti mokymų efektyvumą, o tinkama ugdymo sistema lemia geresnius organizacijos pasiekimus. S. P. Robbins (2007) pažymi, kad akivaizdžiausias mokymo programų poveikis darbuotojų elgesiui yra jo įgūdžių pagerėjimas ir lengvesnis darbo įvykdymas, nes sustiprėjus gebėjimams, padidėja darbuotojo potencialas. Visgi potencialo išnaudojimas priklausys nuo motyvavimo.

Tam, kad mokymų ir ugdymo sistema būtų efektyvi, organizacija privalo atlikti šiuos etapus:

- Poreikio nustatymas: organizacijos analizė (aplinkos, strategijos, išteklių nustatymas), darbo pareigų nustatymas (kokios užduotys turi būti atliktos ir kokių įgūdžių toms užduotims reikia) bei asmenų nustatymas (kokiems darbuotojams reikia mokymų, ne visada visiems)
- Mokymų planavimas: norimo tikslo apibrėžimas (reikiamos žinios, įgūdžiai ar nuostatos), darbuotojų paruošimas ir motyvacija, mokymosi principų nustatymas

- Mokymų vykdymas: mokymasis dirbant, ne darbo metu, kt. mokymosi galimybės
- Mokymų vertinimas: darbuotojų nuomonė ir mokymų vertinimas, darbuotojų žinių ar darbo vertinimas po mokymų, darbuotojų elgsenos po mokymų vertinimas (ar jie realiai pritaiko įgytas žinias), investicijos grąžos vertinimas (kiek mokymai atsiperka per padidėjusį produktyvumą, mažesni klientų skundų skaičių, geresnę paslaugų kokybę, didesnę darbuotojų pasitenkinimą, mažesnę kaitą ir t.t.) (Snell ir Bohlander, 2007)

Kėlimas pareigose ir atleidimas. A. Šalčius ir I. Šarkiūnaitė (2011) šią žmogiškųjų išteklių valdymo veiklą apibūdina kaip personalo judėjimą organizacijoje. Tai kėlimas, perkėlimas pareigose, pažeminimas ar atleidimas. Žmogaus karjera vyksta visą jo gyvenimą. Tai procesas, kurį lemia įvairūs ekonominiai, socialiniai, politiniai, kultūriniai ir kiti veiksniai. Žmogaus karjera priklauso ne tik nuo organizacijos, bet ir nuo paties darbuotojo, jo asmenybės, požiūrio, motyvų, patirties. K. Korsakienė (2011) pažymi, kad norint kilti pareigose šiandien pabrėžiama ne tik patirtis, bet asmenybės lankstumas, nuolatinis profesinių įgūdžių tobulinimas. Anot autorės, „karjeros sėkmė apibrėžiama ne vien objektyviais (profesijos statusas, turimos pareigos, gaunamos pajamos, darbo stažas ir pan.), bet ir subjektyviais (prasmingo gyvenimo pojūtis, vidinio potencialo realizavimas, pasitenkinimas atliekama veikla ir pan.) kriterijais“ (p. 165). Karjeros valdymas organizacijoje apima karjeros lūkesčių nustatymą, karjeros galimybių darbuotojams suteikimą, darbuotojų galimybių siekti vienokios ar kitokios karjeros įvertinimą. Kėlimo pareigose ar atleidimo sistema turėtų būti paremta tiek darbuotojo tiek organizacijos poreikių ir tikslų derinimu. Reikia nepamiršti, kad kiekvienos organizacijos galimybės yra ribotos.

Motyvavimas. Reikia skirti du terminus: motyvacija ir motyvavimas. Darbuotojo motyvacija – tai visuma įvairių faktorių, kurie sukelia ir valdo darbuotojo elgesį, o motyvavimas – tai darbuotojų skatinimas veikti organizacijai palankia kryptimi. Motyvavimas yra procesas. K. Korsakienė (2011) teigia, kad kiekviena motyvacijos teorija tik iš dalies paaiškina darbuotojo motyvaciją, nes žmogaus emocijos ir elgesys yra per sudėtingi, kad juos apibūdintų viena ir visiems tinkanti teorija. Visos teorijos sulaukė praktikų dėmesio ir yra bandomos taikyti realiame gyvenime (A. Maslow, F. Herzberg, lūkesčių, teisingumo, laukimo ir kt. teorijos). Daug motyvuojančių veiksnių yra tarpusavyje susiję ir veikia vienas kitą. Darbuotojo motyvacija yra sudėtinė, sąlygojama vidinių ir išorinių veiksnių, todėl skirtingos motyvavimo priemonės veikia skirtingai. Materialinės motyvavimo priemonės lemia išorinę motyvaciją ir psichologinės lemia vidinę. Svarbu išlaikyti balansą tarp vidinės ir išorinės darbuotojo motyvacijos, todėl būtina žinoti motyvaciją lemiančius veiksniai. Dėl motyvacijos stokos S. P. Robbins (2007) kaltina ne darbuotojus, o vadybininkus ir organizacijos darbo metodus. Anot autoriaus, pirmiausia reikia atkreipti dėmesį į atranką bei aiškiai apibrėžtus tikslus. O tuomet geriausias būdas suvokti darbuotojo motyvaciją yra suprasti santykį, kuris išreikštas gali būti atsakius į tokius klausimus: ar maksimalios pastangos sulauks pripažinimo ir darbas bus įvertintas; jei

taip, tuomet ar bus atlyginta; ir galiausiai, jei darbas įvertintas ir bus atlyginta, tai ar gautas atlygis yra tikrai tai, ko darbuotojas nori?

Ne atskiros žmoniškųjų išteklių valdymo veiklos, bet integruota didelio produktyvumo darbo sistema (angl. High-performance work system, HPWS) yra labiausiai efektyvi, nes pavienės veiklos nėra vykdomos izoliuotai (Boon, 2011, Paauwe ir Ferndale, 2006, Snell ir Bohlander, 2007). Tokia didelio produktyvumo darbo sistema apima veiklas ar komponentus, kurie užtikrina darbuotojų žinias, įgūdžius, įsipareigojimą ir lankstumą:

- veiklos užtikrinančios, kad organizacijoje dirbtų žmonės su reikalingomis žiniomis (atranka)
- veiklos užtikrinančios, kad darbuotojai turėtų reikiamus įgūdžius jų darbui atlikti (mokymai)
- paskatos, kurios skatina darbuotojų motyvaciją (teisingo užmokesčio sistema)
- organizacija, kuri suteikia galimybę darbuotojams veikti (dalyvavimas, komandinis darbas)

Be atrankos, mokymų, išmokų už pasiekimus, didelio produktyvumo žmoniškųjų išteklių veiklos apima dalyvavimo praktikavimą, darbo projektavimą, decentralizaciją, informacijos sklaidą, problemų sprendimo grupes ir komandinį darbą. Kai kurių veiklų vykdymas atneša rezultatus greitai (pvz. išmokos už pasiekimus gali lemti trumpalaikį efektą organizacijos pasiekimams, t.y. produktyvumui), tačiau daugumos veiklų rezultatai gali būti pastebėti tik ilgalaikėje perspektyvoje (pvz. mokymai, komandinis darbas, decentralizacija) (Paauwe ir Ferndale, 2006).

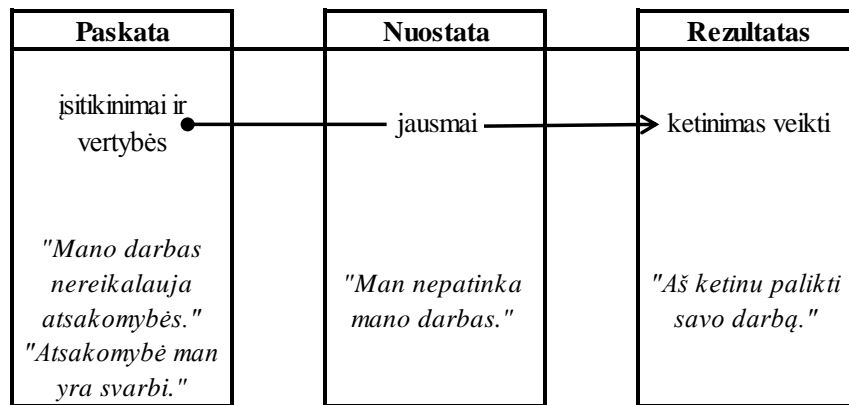
1.3. Darbuotojų nuostatos ir elgsena

Darbdaviai vis daugiau dėmesio kreipia į savo darbuotojus, jų pasitenkinimą darbu. Tai svarbu siekiant užtikrinti organizacijos produktyvumą, gerus rezultatus, išlaikyti gerus darbuotojus, kurti gerą organizacijos klimatą (Viningienė, 2014). Vis dažniau ne rinka, ne klientai, bet darbuotojai tampa tyrimo objektu, nes nuo jų darbo priklauso organizacijos sėkmė. Su darbu susijusios nuostatos ir elgsena paaiškina organizacijos viduje vykstančius procesus ir personalo valdymo rezultatus (Paauwe, 2004).

Nuostatos. Pozityvūs arba negatyvūs jausmai į tam tikrus objektus (Rollinson, 2005). Anot S. Stasiulienės (2010), „nuostata – per ilgą laiką susiformavęs požiūris į įvairius gyvenimo reiškinius“. Jos būna teigiamos (darbu patenkinti darbuotojai rečiau keičia darbą, arba daro pravaikštas), neigiamos (pvz.: dėl mano nesėkmių kalti kiti, visi jie tinginiai ir nevykėliai ir pan.) arba neutralios, bet kuriuo atveju labai svarbios, nes darbuotojo sėkmė priklauso nuo to, kokios nuostatos dominuoja jo santykiuose su žmonėmis ir aplinkiniu pasauliu. Nuostatos taip pat skirstomos į operacines (kaip darau), tikslines (ką darau), prasminės (kam darau). „Nuostata – jausmai, dažnai pagrįsti mūsų įsitikinimais, kurie skatina tam tikru būdu reaguoti į daiktus, žmones ir įvykius.“ (Myers, 2008, p. 886). Anot S. P. Robbins (2007), nuostatos yra vertinamojo pobūdžio – palankūs arba nepalankūs

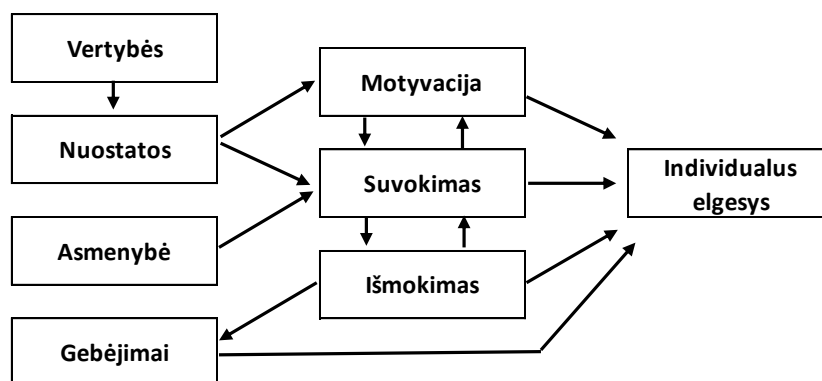
pareiškimai apie objektus, žmones ar įvykius. Nuostatos atspindi, ką žmogus jaučia dėl kokio nors dalyko. Tai žmogaus įsitikinimai ir jausmai, formuojantys reakciją į žmones ar įvykius. Nors nuostatos iš tiesų daro įtaką elgesiui, visgi negalime tiksliai prognozuoti elgsenos, nes ją lemia ir kiti veiksniai, tokie kaip situacija. Galioja ir atvirkštinis ryšys – veiksmai formuoja nuostatas.

Nuostatas sudaro kognityvinis, afekto ir elgsenos komponentai. Kognityvinis komponentas apima žmogaus turimus įsitikinimus, nuomonę, žinias. Afekto komponentas apima specifinius jausmus dėl turimų įsitikinimų, nuomonės, žinių. Elgsenos komponentas – tai ketinimas elgtis atitinkamai pagal turimą nuostatą ar jausmą, nuostatos rezultatas (2 pav.) (Snell ir Bohlander, 2007).



2 pav. Nuostatų komponentai (Snell ir Bohlander, 2007)

Elgsena. Kaip pažymi D. Lapinskienė (2011), elgsena yra veiksmai, kuriuos atliekant formuojasi ir reiškiasi individų pozicija ir doroviniai įsitikinimai, elgsena yra gyviems organizmams būdinga sąveika su aplinka, sąlygojama jų aktyvumo, bet koks gyvo organizmo aktyvumas, nuo refleksų iki kūrybinių užduočių atlikimo, o tikslą turinti sąmoninga elgsena apibrėžiama kaip gyvo organizmo veikla. Anot V. Higuera (2014), elgsena tai būdas kaip darbuotojai atsiliepia į savo nuostatas. Pasak A.Šalčiaus ir I. Šarkiūnaitės (2011) darbuotojų elgsena – tai tam tikros elgsenos siekimo arba kitaip motyvacijos ir individo sugebėjimų sandauga: $E = M * S$



3 pav. Nuostatų ir elgsenos ryšys (Staniulienė, 2010)

Svarbu pažymėti, kad nuostatos ne visada lemia elgseną. Kartais žmogus daro tai, kas neatitinka jo įsitikinimų, ir tai vadinama kognityviniu disonansu. Dar įdomiau yra tai, kad žmogus elgdamasis ne pagal savo nuostatas, formuoja ir adaptuoja jas tam, kad pateisintų savo elgesį. Todėl tiksliau reikia sakyti, kad darbuotojų nuostatos veikia, bet nelemia jų elgsenos.

Anot V. Higuera (2014), nuostatos ir elgsena demonstruojama darbo vietoje gali tiesiogiai paveikti atmosferą ir produktyvumą organizacijoje. Darbdavys suinteresuotas sukurti profesionalią ir saugią aplinką. Tai lemia darbuotojų motyvaciją, jie pasiryžę atsakingai dirbti ir sėkmingai atlieka pavestas užduotis. Visgi jei darbuotojai pradeda vystyti negatyvias arba blogas nuostatas, jos gali virsti į blogą elgseną.

Jei kalbame apie žmonių elgseną darbe, tuomet neišvengiamai susiduriame su terminu organizacinė elgsena, o tai apima viską, ką žmonės daro organizacijoje, kaip jie veikia, kaip tai lemia organizacijos veiklą, kaip veikiama kartu ir tai daroma efektyviausiai. Todėl elgseną galima matyti kaip individo, grupės arba organizacijos veiklą, bet šiame darbe susitelkiama ties individualiu lygmeniu.

Skirtingi mokslininkai tiria atskiras su darbu susijusias darbuotojų nuostatas. Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriamos darbuotojų nuostatos nurodytos 2 lentelėje.

2 lentelė. Su darbu susijusios nuostatos

| Autorius | Su darbu susijusios nuostatos |
|--------------------------------|---|
| J.R. Schermerhorn et. al. 2008 | 1. individo pasitenkinimas darbu |
| D. Rollinson 2005 | 1. individo pasitenkinimas darbu 2. individo įsipareigojimas organizacijai – lojalumas |
| S. P. Robbins 2008 | 1. individo pasitenkinimas darbu 2. individo įsipareigojimas organizacijai – lojalumas 3. individo išitraukimas į darbą - kiek žmogus susitapatina su darbu ir kaip aktyviai dalyvauja jame |

Sudaryta darbo autorės pagal: Jančiauską, 2006, Šalčių ir Šarkiūnaitę, 2011, Korsakienę, 2011

Nors nuostatos yra organizacijos kultūros elementas, nereiktų vertinti organizacijos kultūros ir jos įtakos organizacijos pasiekimams reikšmės, ji nebūtinai yra „raktas į sėkmę“, nors ir lemia organizacijos klimatą. Organizacijos kultūra yra aprašomasis, o motyvacija ir pasitenkinimas darbu – vertinamasis objektas. Tai yra esminis organizacijos kultūros ir pasitenkinimo darbu skirtumas (Staniulienė, 2011).

Pasitenkinimas darbu. “Maloni arba teigiama emocinė būseną, kurią žmogus patiria vertindamas savo darbą arba darbo patirtį“ (Rollinson, 2005, 144 p.). Bene labiausiai susidomėjimo ir tyrimų sulaukusi darbuotojų nuostatų vertinimo sritis. Pasitenkinimo darbu tyrimai leidžia diagnozuoti darbuotojų motyvaciją ir nuostatas darbo atžvilgiu, nustatyti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius, laiku ir tinkamai koreguoti organizacines neatitiktis (Bakanauskienė ir kt., 2010). Anot S. P. Robbins (2008), pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrąją nuostatą dėl darbo, teigiamos ar neigiamos nuostatos atspindi, ar žmogui darbas patinka ar ne. Todėl darbuotojo nuostatos dėl darbo dažnai sutapatinamos su pasitenkinimu darbu. Nėra tikslinga manyti, kad pagerinus darbuotojų pasitenkinimą, jų produktyvumas padidės. Tiksliau bus nukreipti dėmesį į sąlygas ar priemones, kurios pagerins darbuotojų produktyvumą. Greitesnis tikslo pasiekimas sukels pasitenkinimą darbu. Nors pirmieji nuostatų ir elgsenos ryšio tyrimai parodė, kad yra tiesioginis ryšys tarp šių dviejų veiksnių, t.y. nuostatos lemia elgseną, visgi vėliau buvo nustatyta, kad nuostatos ir elgsena susiję menkai. Tarkime, viena yra teigti, kad aukoti pinigus yra gerai, bet kita yra iš tiesų pinigus aukoti. Kuo konkrečiau vertinsime vieną nuostatą ir su ja susijusį veiksma, tuo konkrečiau nustatysime tarpusavio ryšį. S. Staniulienė (2011) pažymi, kad pasitenkinimas darbu - tai teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Pasitenkinimui darbu įtaką daro individualūs ir organizaciniai veiksniai. Individualūs – tokie kaip lytis, amžius, išsilavinimas, tarnybinė padėtis, darbo stažas, o organizaciniai – tokie kaip organizacijos dydis, atlygio sistema, pats darbas, vadovo elgsena, darbo sąlygos. S. P. Robbins (2008) teigia, kad pasitenkinimą darbu lemia proto pastangų reikalaujantis darbas, teisingas atlygis, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos ir palaikantys kolegos. D. Rollinson (2005), J.R. Schermerhorn et. al. (2008) taip pat nurodo tokius pasitenkinimo darbu aspektus kaip darbo pobūdį, mokėjimo sistemą, paaukštinimo galimybę, vadovavimą, bendradarbiavimą. Pasitenkinimas darbu siejamas su darbuotojų kaita, pravaikštomis ir produktyvumu. Ten, kur darbuotojų pasitenkinimas darbu yra aukštas, darbuotojų kaitos bei pravaikštų rodikliai yra žemi. Daugelis tyrėjų randa statistiškai reikšmingus ryšius tarp pasitenkinimo darbu bei darbuotojų kaitos ir pravaikštų. Kuo labiau darbuotojas yra nepatenkintas savo darbu, tuo jis daugiau atliks pravaikštų bei stengsis ieškoti kito darbo ir atvirkščiai, kuo labiau darbuotojas yra patenkintas savo darbu, tuo jis labiau stengsis išsaugoti savo darbo vietą bei vengs pravaikštų (Saari ir Judge, 2004).

Įsipareigojimas. Tai asmens susitapatinimas su organizacija, lojalumas jai, prisirišimas. Pasitenkinimas darbu nurodo darbuotojo požiūrį apie specifinį darbo aspektą, tuo tarpu įsipareigojimas rodo darbuotojo bendrą nuostatą apie organizaciją kaip visumą, atspindint individo sutikimą su organizacijos tikslais ir vertybėmis, jo norą stengtis dėl organizacijos ir intenciją pasilikti organizacijoje (Rollinson, 2005, Roe ir kt., 2009). Kaip teigia Ž. Kavaliauskienė (2012), įsipareigojimas gali būti apibūdinamas dvejopai, remiantis nusistatymu arba elgsena. Įsipareigojimas

organizacijai paremtas darbuotojo nusistatymu pasireiškia individui pajutus sinergiją tarp savo asmeninių ir organizacijos tikslų bei siekiant palaikyti šį ryšį įgyvendinant organizacijos tikslus. Įsipareigojimas organizacijai paremtas darbuotojo elgsena pasireiškia darbuotojo apsisprendimu likti organizacijoje nepaisant alternatyvių darbo galimybių. Yra išskiriami trys įsipareigojimo komponentai: emocinis įsipareigojimas (emocinis prisirišimas ir susitapatinimas su organizacija), tęstinis įsipareigojimas (darbuotojas daug ko netektų palikęs organizaciją, alternatyvų stoka) ir normatyvinis įsipareigojimas (pareiga likti) (Meyer, 2008, Fields, 2002). Dažniausiai įvardijamos organizacinio įsipareigojimo pasekmės organizacijai: mažesnė darbuotojų kaita (Roe, 2009), didesnė jų motyvacija ir pilietiška elgsena (Diskienė, 2014), geresni finansiniai rezultatai, didesnis darbuotojų produktyvumas ir geresnė produkto, paslaugos kokybė (Guest, 2011).

Įsitraukimas į darbą. Tai asmens susitapatinimas su dirbamu darbu. „Tai asmens identifikavimasis su tam tikru darbu, pareigomis. Įsitraukimas į darbą atspindi individo koncentracijos į tam tikrą darbą lygį, rodantį, kiek tas darbas yra svarbus žmogui“ (Diskienė, 2014, p. 92). Daugelis autorių painioja įsitraukimo į darbą bei vidinės motyvacijos darbu savykas, įsitraukimo į darbą priešastis su jo pasekmėmis. Įsitraukęs ir susitapatinęs su darbu darbuotojas gali patenkinti savo asmeninius poreikius. Jei įsipareigojimas yra siejamas su organizacija, tai įsitraukimas yra siejamas su asmeniu. Toliau šiame darbe bus nagrinėjami tik pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas, nes siekiant ištirti žmoniškųjų išteklių valdymo įtaką darbuotojų nuostatoms šios dvi vertinimo grupės labiausiai atspindi darbuotojų požiūrį į vykdomas valdymo veiklas. Nors įsitraukimas į darbą daro tiesioginę įtaką įsipareigojimui, t.y. įsitraukę į darbą darbuotojai labiau įsipareigoję organizacijai, visgi vadovai turi didesnę įtaką stiprindami įsipareigojimą, bet ne įsitraukimą į darbą (Diskienė, 2014).

Pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai yra daugiausiai mokslininkų susidomėjimo pritraukusios organizacinės elgsenos tyrimų sritys. Pasitenkinimas darbu dažniausiai siejamas su organizacijos pasiekimais, kaip ir įsipareigojimas organizacijai, kurio sąsajos su rezultatyvumu yra panašios (Saari ir Judge, 2004). Pasitenkinimas darbu turi stiprų ryšį su įsipareigojimu (Paauwe, 2004). Darbuotojų amžius, darbo stažas, išsilavinimas lemia jų pasitenkinimą bei įsipareigojimą (Guest, 2011, Paauwe, 2004). Labiausiai patenkinti darbu ir personalo valdymo veikomis, labiausiai įsipareigoję ir geriausiai vertina savo elgseną padalinių vadovai, o mažiausiai – darbininkai, aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai skyrė aukščiausius vertinimus, o pagrindinį išsilavinimą turintys darbuotojai – žemus įvertinimus. Vyresni darbuotojai (virš 45 metų) yra labiausiai patenkinti darbu, įsipareigoję, geriausiai vertina savo elgseną bei personalo valdymo veiklas, o priešingi rezultatai gauti iš jaunesnių darbuotojų. Darbuotojai dirbantys ilgiau yra labiau patenkinti darbu ir geriau vertina darbuotojų valdymą nei neišdirbę metų. (Šadauskaitė, 2008).

Anot V. Higuera (2014), yra aiški riba tarp darbuotojų nuostatų ir jų elgsenos. Nuostatos apibrėžia darbuotojo jausmą viduje. Tai jo nuomonė darbdavio atžvilgiu, bendradarbių atžvilgiu bei jo

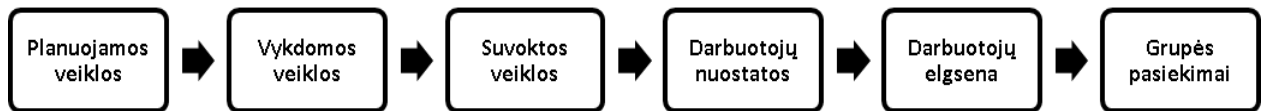
paties individualios pozicijos vertinimas organizacijoje. Kiekvienas darbuotojas turi nuomonę ir apie darbo aplinką, blogą arba gerą. Visos išvardintos nuostatos lemia darbuotojo elgseną. Visgi dėl to, kad nuostatos yra vidinis jausmas, jis gali likti paslėptas. Bet jeigu darbuotojas elgsis neapdairiai, tai gali pasireikšti jo elgsenoje. Elgsena – tai būdas kaip darbuotojas reaguoja į nuostatas. Ji gali būti pageidautina arba nenorima, priklauso nuo to, kaip darbuotojas vertina savo poziciją ir organizaciją. Pavyzdžiui, darbuotojas nesutinkantis su darbdaviu gali peržengti ribas arba ignoruoti organizacijos reikalavimus, o darbuotojas, kuris nemėgsta bendradarbio arba negerbia jo, gali šiurkščiai su juo kalbėti.

P. Jakšaitė-Vitkuvienė (2014) kalbėdama apie darbuotojų įsitraukimą pažymi, kad darbuotojai dažnai vertina geras darbo sąlygas, galimybes mokytis ir pasitenkinimą darbo pobūdžiu, visgi to nepakanka darbuotojų motyvacijai kelti. Norint stiprinti darbuotojų įsitraukimą ir pozityvų požiūrį į organizaciją, trys iššūkiai svarbiausi: tinkamas pripažinimas už atliktą darbą, darbuotojų ir vadovų santykis, vidiniai darbo procesai.

1.4. Žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmė darbuotojų nuostatoms ir elgsenai

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sukūrimas ir įvairių valdymo veiklų vykdymas organizacijoje yra viena, tačiau kaip šias veiklas suvokia darbuotojai yra kita. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų planavimas vyksta aukščiausiam organizacijos lygmenyje, veiklos įgyvendinamos viduriniajame, t.y. vadovų, lygmenyje, paskutinis lygmuo, t.y. darbuotojai, valdymo veiklas suvokia ir atitinkamai reaguoja į jas (Purcell ir Hutchinson, 2007).

Svarbu yra ne tai, kokios yra vykdomos ir strategijose bei kituose dokumentuose fiksuojamos darbuotojų valdymo veiklos organizacijoje, bet kaip šias veiklas suvokia ir patiria patys darbuotojai, kaip jie supranta, kokios veiklos yra vykdomos ir siūlomos darbuotojams. Būtent tai daro įtaką jų nuostatoms ir elgsenai (Boon, 2011). Pirmuosiuose žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir pasiekimų tyrimuose buvo tiriamos planuojamos veiklos kuriamos aukščiausiuose organizacijų lygiuose. Tačiau naujesni tyrimai fokusuojasi ties vykdomomis veiklomis. Tai ypatingai svarbu tarptautinėms organizacijoms, kurių planavimas vyksta organizacijų viršūnėse, vėliau planai perduodami padaliniams, vėliau veiklos įgyvendinamos (įgyvendinamos skirtingai arba neįgyvendinamos visai) operaciniuose lygmenyse. Rezultate skirtumas tarp planuotų ir įgyvendintų ir suvoktų valdymo veiklų gali būti reikšminis. Kitas svarbus argumentas dėl ko žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas verta tirti darbuotojų suvokimo lygyje yra tai, kad skirtingos darbuotojų grupės skirtingai suvokia ir priima tas pačias valdymo veiklas (Paauwe ir Farndale, 2006). Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir jų rezultatų loginė schema pateikiama ketvirtame paveiksle.



4 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir pasiekimų seka (Purcell ir Hutchinson, 2007)

Tam, kad darbuotojas nuosekliai rodytų gerą elgesį darbo vietoje, jis privalo išlaikyti teigiamą požiūrį į savo darbą (Higuera, 2014). Jei darbuotojas yra nuolat nepatenkintas savo darbu, jis gali prarasti motyvaciją ir susidomėjimą savo užduotimis. Šie neigiami jausmai paveikia jo elgesį ir gali lemti mažą produktyvumą. Be to, darbuotojo neigiamas požiūris gali išryškėti kitais būdais, pavyzdžiui, prastais rezultatais, pravaikštomis, darbo etikos nepaisymu. Atitinkamai darbuotojai, kurie jaučiasi vadovų ir bendradarbių gerbiami, ir tie, kurie išlaiko palankią nuomonę, reaguoja skirtingai ir rodo teigiamą elgesį darbo vietoje.

Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos yra pagrindinis mechanizmas per kurį darbuotojai supranta jų darbo sąlygas. Reikalavimų ir palaikymo bei suderinamumo lygis pasiekiamas pabrėžiant organizacijos charakteristikas, kurios komunikuojamos per žmoniškųjų išteklių valdymo veiklas. Autorius pažymi, kad žmogaus ir aplinkos suderinamumas organizacijos kontekste turi teigiamą naudą ir žmogui ir organizacijai nes tai lemia teigiamas darbuotojo nuostatas ir elgseną. Mažiau žinoma yra kaip pasiekti žmogaus - organizacijos aplinkos suderinamumą. Tokios žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos kaip atranka, mokymai, vystymas ir kompensacija labiausiai skatina stiprinant darbuotojų, jų darbo ir organizacijos suderinamumą. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema idealiai atspindi organizacijos strategiją ir kontekstą ir komunikuoja informaciją apie šį kontekstą darbuotojams. Visgi nėra svarbu, kokios veiklos yra fiksuojamos dokumentuose ar yra vykdomos, bet kaip šias veiklas supranta patys darbuotojai, kaip jas priima ir vertina (Boon, 2011).

Aukštas našumas ir ilgalaikė organizacijos veikla priklauso nuo darbuotojų atsidavimo įmonei lygio, todėl kompanijoms, norinčioms sėkmingai konkuruoti tarptautinėje aplinkoje, reikia atsidavusių darbuotojų. (Cardona ir Rey, 2014). Dėl to ypatingas dėmesys turi būti skiriamas vadybos sprendimų poveikiui darbuotojų atsidavimui. Kiekvieno vadybos sprendimo strateginė pasekmė yra sumažėjęs arba padidėjęs pelnas ir žmonių įsipareigojimo kompanijai ir jų pasitikėjimo ja sustiprėjimas arba susilpnėjimas. Apibendrinant šių autorių mintis, galima teigti, kad kompanijos sėkmingo gyvavimo esmė yra abipusis kompanijos ir jos darbuotojų pasitikėjimas, įsipareigojimas ir atsidavimas, kurių visumą autoriai apibūdina kaip vienybę. Vienybė ir pelnas yra susiję, tačiau sėkmės siekiančios organizacijos turi įvertinti abu. Pelningumas priklauso ne tik nuo darbuotojų įsipareigojimo, bet ir nuo jų kompetencijos, kompanijos strategijos. Vienybė ir pelnas turi eiti išvien.

Darbuotojų žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų vertinimas gali priklausyti nuo to, kaip darbuotojai atitinka organizaciją ir jų darbą. Darbuotojo ir organizacijos atitikimas lemia su organizacija susijusius rezultatus, o darbuotojo ir jo darbo atitikimas lemia su darbu susijusius rezultatus. Darbuotojai, kurie stipriai sutampa su organizacija turi aiškų suvokimą, ko siekia organizacija, jų vertybės ir norai sutampa, jie labiau komunikuoja su kitais ir pritaria organizacijos idėjoms. Visa tai lemia aukštą įsipareigojimą ir pasiekimus. Tuo tarpu, jeigu žmogaus ir jo darbo atitikimas yra žemas, jo intencija išeiti didėja, o pasiekimai mažėja. Jo žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų vertinimą gali pakeisti tokios žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, kaip darbuotojų ugdymas ir mokymas (Boon, 2011).

Personalo valdymo veiklos teigiamai įtakoja pasitenkinimą darbu, įtaką daro beveik visos personalo valdymo veiklos. Stipriausią įtaką pasitenkinimui turi atlyginimas, karjera, papildomi priedai. Silpną įtaką turi darbuotojų vertinimas, mokymai, darbų sauga, komunikacija. Visos personalo valdymo veiklos išskyrus darbuotojų paiešką ir atranką, teigiamai įtakoja darbuotojų įsipareigojimą. Vėlgi, atlyginimas ir karjera yra svarbiausios veiklos keliančios darbuotojų įsipareigojimą, mažesnę įtaką daro darbų sauga ir komunikacija, o papildomi priedai, mokymai ir darbuotojų vertinimas įtakos turi, bet nedaug. Pasitenkinimas darbu turi įtaką darbuotojų elgsenai, tačiau silpną. Elgseną labiausiai įtakoja komunikacija, papildomi priedai, karjera ir mokymai. Tai patvirtina ir kiti mokslininkai, kurie pažymi, kad personalo valdymo veiklos pirmiausiai daro įtaką darbuotojų nuostatoms, o per nuostatas ir jų elgsenai (Šadauskaitė, 2008). Kitų tyrimų rezultatai pateikiami trečioje lentelėje.

3 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos ir žmogiškųjų išteklių valdymo pasekmės

| Veikla | Rezultatas |
|--------------------|---|
| Paieška ir atranka | Didesnis darbuotojų našumas ir įmonės konkurencingumas; mažesnė darbuotojų kaita Investicijos į paiešką ir atranką teigiamai lemia darbuotojų produktyvumą Išranki atranka turi įtakos mažai darbuotojų kaitai |
| Planavimas | Išmanus žmogiškųjų išteklių planavimas daro įtaką darbuotojų produktyvumui |
| Atlygio sistema | Turi įtaką įvairiems organizacijos rezultatams: produkto kokybei, produkto tobulinimui, pelnui, klientų pasitenkinimui, pardavimų augimui Geresnis socialinis klimatas tarp vadovų ir darbuotojų Mažesnė darbuotojų kaita Atlygis pagal rezultatus teigiamai lemia produktyvumą Atlygis priklausomas nuo pardavimų ar klientų atsiliepimų didina konkurenciją ir mažina vadovų kontrolę Atlygis pagal rezultatus didina motyvaciją, pasitikėjimą įmone ir įsipareigojimą Lanksti atlygio sistema lemia įmonės pelną |

3 lentelės tęsinys

| | |
|-------------------|---|
| | Atlyginimai, kurie darbuotojų suvokiami kaip aukšti, teigiamai lemia darbuotojų pasitenkinimą, neigiamai lemia intenciją palikti organizaciją |
| Ugdymas | Turi teigiamą įtaką įvairiems organizacijos pasiekimams: produkto kokybei, produkto tobulinimui, vertę rinkoje, pardavimų augimui Didesnė investicija į ugdymą lemia didesnę pelną bei mažesnę darbuotojų kaitą Ugdymas turi teigiamą įtaką vadovų ir darbuotojų santykiams Vadovų mokymai teigiamai lemia organizacijos pelną Ugdymas didina darbuotojų pasitikėjimą įmone ir motyvaciją |
| Kėlimas pareigose | Teigiamai lemia pelningumą Teigiamai lemia įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu |
| Komunikacija | Dalinimasis informacija lemia pasitikėjimą priimamais sprendimais ir darbo saugumu Teigiamai lemia pasitenkinimą darbu ir mažina intenciją palikti organizaciją |

Sudaryta darbo autorės pagal Paauwe, 2004

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų valdymo veiklos daro įtaką darbuotojų elgsenai per jų nuostatas, t.y. pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu. Su darbu susijusios nuostatos yra: pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai ir įsitraukimas į darbą. Pasitenkinimas darbu yra sietinas su lygiu, kuriuo darbuotojas mėgsta savo darbą, tai prisirišimas prie darbo, o įsipareigojimas yra sietinas su prisirišimu prie organizacijos lygiu, savo ir organizacijos tikslų sutapatinimas. Pasitenkinimas darbu pasiekiamas arba prarandamas greičiau, nei įsipareigojimas. Šios darbuotojų nuostatos daro įtaką jų elgsenai, o elgsena lemia organizacijos pasiekimus. Toliau tikslinga aptarti, kaip žmogiškųjų išteklių valdymas siejasi su organizacijos produktyvumu.

1.5. Žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmė organizacijos pasiekimams

Organizacijos pasiekimus lengviau įvertinti tada, kada jos veiklos išdava yra prekė, jos kiekis, kokybė. Visgi jeigu organizacijos tikslas – teikti paslaugą, tuomet jos pasiekimus įvertinti yra sudėtingiau. Taip pat, žmogiškųjų išteklių valdymo poveikį lengviau iširti tokiais finansiniais rodikliais, kaip pelningumas, produktyvumas. Sunkiau yra nustatyti, kaip yra daroma žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos pasiekimams. Organizacijos efektyvumas gali būti nustatomas tiriant kaip organizacija pasiekia savo nusibrėžtus tikslus pasitelkdama turimus resursus.

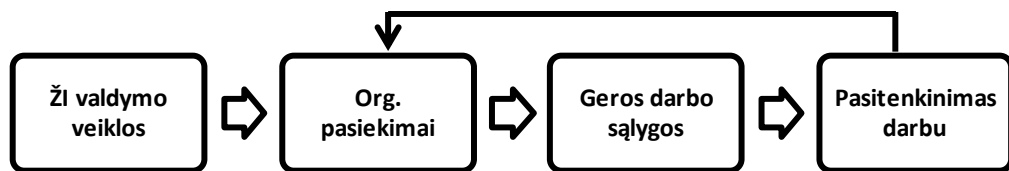
Organizacijos vadovybei aktyvus įsitraukimas į organizacijos vadybą, supratimas apie skirtinguose valdymo hierarchijos bei darbuotojų grupių lygmeniu vykstančius procesus yra būtinas norint veiksmingai valdyti organizacijos veiklą ir pasiekti tikslus, dėl kurių organizacija buvo sukurta

(Raišienė, 2014). Beveik visų kompanijų metinėse ataskaitose teigiama, kad darbuotojai yra svarbiausias jų turtas (Burthtonshaw-Gunn, 2009). „Žmogiškieji ištekliai tiesiogiai susiję su organizacijos veiklos sėkme – tai lemia išskirtinį vadovų dėmesį. Organizacijos konkurencingumą didina sugebėjimas efektyviai valdyti šiuos išteklius: juos telkti, atrinkti, motyvuoti ir tobulinti.“ (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011, 4 psl.). Darbuotojų svarba organizacijose pirmiausia pasireiškia didinant darbo našumą, nes tai kone pagrindinis efektyvios ir konkurencingos veiklos veiksnys.

Organizacijos ekonominę efektyvumą lemia darbuotojo:

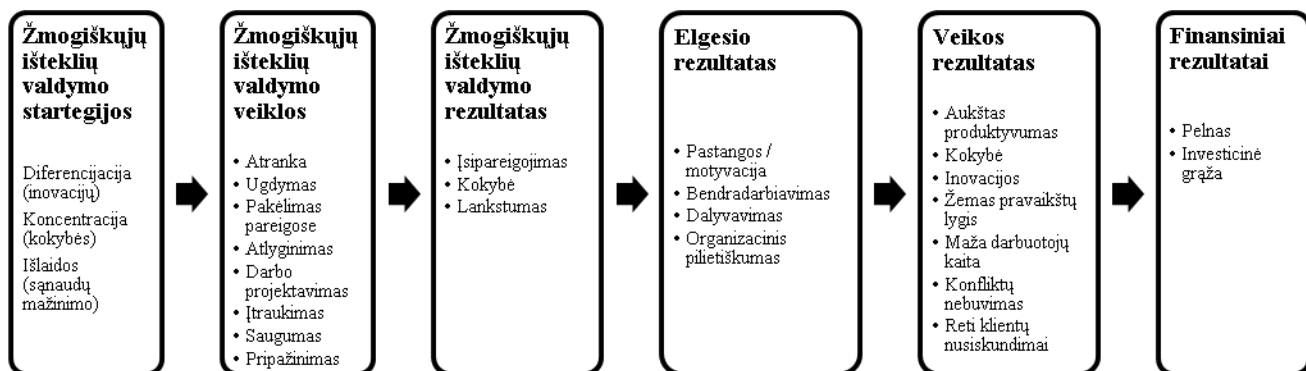
- individualūs sugebėjimai: išsilavinimas, įgūdžiai, patirtis, sveikata, adaptyvumas, gebėjimas dirbti komandoje.
- individų pasiruošimas darbinei veiklai: individuali ir situacinė motyvacija
- organizacinės sąlygos: darbo proceso technologija, darbo sąlygos darbo vietoje, darbo proceso organizavimas (Šalčius ir Šarkiūnaitė, 2011)

Yra teigiamas pasitenkinimo darbu ir rezultatyvumo ryšys (5 pav.). Pasitenkinimo darbu svarba gali būti paaiškinama dviem darbuotojų sprendimais: pirmas sprendimas yra dirbti organizacijai ir pasilikti joje, antras sprendimas yra dirbti produktyviai ir siekti gerų rezultatų. T.y. pasitenkinimas darbu lemia atvykimus į darbą ir darbuotojų lojalumą, kaip nepasitenkinimas darbu lemia pravaikštas ir darbuotojų kaitą (Schermerhorn ir kt., 2008).



5 pav. Darbuotojų pasitenkinimas ir organizacijos pasiekimai (Schermerhorn ir kt., 2008)

Tikslingas žmogiškųjų išteklių valdymas daro įtaką darbuotojų nuostatoms bei elgsenai ir taip lemia organizacijos pasiekimus. Šis procesas yra nenutrūkstamas, o vertinant organizacijos pasiekimus tikslinga sugrįžti prie žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų, tobulinti jas, adaptuoti atitinkamai pagal organizacijos poreikius. Svarbu suvokti sisteminę organizacijos valdymo visumą, kurios svarbiausia dalis – darbuotojai ir jų valdymas, nes nuo to priklauso organizacijos tikslų įgyvendinimas (žr. 6 pav.) (Kim, 2012, Boon, 2011, Guest, 2003).

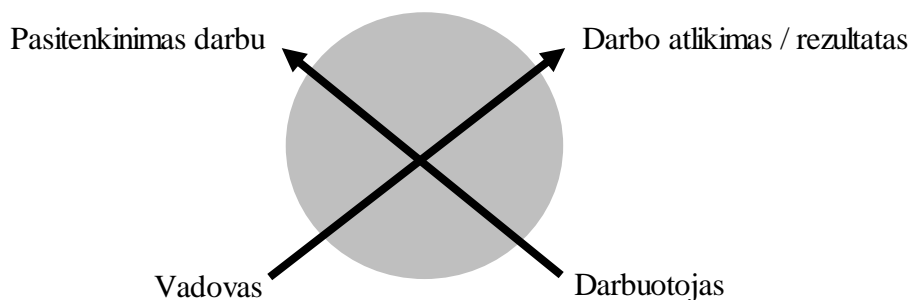


6 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos pasiekimų sąsaja (Guest, 1997, pateikta: Paauwe ir Ferndale, 2006)

Kai kurie tyrimai (Guest ir kt., 2003) patvirtina atvirkštinę seką tarp žmogiškųjų išteklių valdymo ir produktyvumo bei finansinių pasiekimų. t.y. kuo rezultatai geresni, tuo geresnė žmogiškųjų išteklių valdymo sistema (Purcell ir Hutchinson, 2007). Pasitenkinimą darbu galima kelti įvedant lankstų darbo grafiką, mokant pensijos draudimą, kuriant jaukią darbinę aplinką. Tačiau produktyvumo šios priemonės neskatina. Nors ryšys tarp pasitenkinimo ir produktyvumo yra, visgi jis menkas. Produktyvūs darbuotojai dažniau būna laimingi, o ne atvirkščiai. Teigiami pojūčiai atsiranda tada, kai darbuotojas darbą atlieka gerai. Kai kurie autoriai teigia, kad veikiau produktyvumas sukelia pasitenkinimą darbu, o ne atvirkščiai. O jeigu organizacija dar ir atlygina už produktyvumą premija, pagyrimu ar paaukštinimu, tuomet pasitenkinimas darbu dar labiau padidėja (Robbins, 2008).

Personalo valdymas leidžia išspręsti svarbią praktinę problemą - pasiekti organizacijos ir jos narių asmeninių tikslų atitikimą (Strazdienė, 2011). Organizacijos tikslai gali būti aiškūs ir suprantami, tačiau jeigu jos nariai jiems nepritaria, gerų rezultatų tikėtis sunku. Todėl geriausi rezultatai pasiekiami kuomet organizacijos ir darbuotojų tikslai sutampa, o tai galima pasiekti kryptingai valdant organizacijos darbuotojus (žr. 7 pav.).

Darbuotojų veiklos valdymas



7 pav. Organizacijos ir darbuotojų tikslų sankirta

Cit. pagal Pimum Esse seminaro „Personalo valdymas ir motyvavimas“ metodinę medžiagą

Atranka, mokymai, pasiekimų įvertinimas ir atlyginimas – didelio produktyvumo darbo sistema (angl. High-performance work systems, HPWS), yra naudojama darbuotojų našumui skatinti. „Darbuotojai turi turėti geresnių įgūdžių, daugiau motyvacijos ir daugiau galimybių tobulėti, kai šios aukštos kokybės žmogiškųjų išteklių praktikos yra suderintos ir veikia harmonijoje“, - teigia B. L. Simmons (2011). Autorius remdamasis atliktais tyrimais teigia, kad aukštos kokybės darbo veiklos lemia organizacijų pasiekimus tiesiogiai ir netiesiogiai per darbuotojų nuostatas (pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai). Investavimas į atrankos, mokymo, keitimosi informacija, kompensacija, ir veiklos valdymo procesus, gali turėti teigiamą poveikį darbuotojų požiūriui ir elgesiui. Tai rodo, kad valdyti reikia ne tik remiantis rezultatais, bet ir atkreipiant dėmesį į požiūrio ir elgsenos vaidmenį siekiant geresnių rezultatų. Nuostatos, ypač pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas, yra esminis elgsenos variklis. Mažas pasitenkinimas ir įsipareigojimas yra greičiausiai prastos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos rezultatas, todėl nereikia kaltinti darbuotojų, reikia taisyti valdymo sistemą norint gerinti darbuotojų nuostatas, elgseną ir pasiekimus. Darbuotojų įsipareigojimo stiprinimas – geriausia priemonė didinant organizacijos efektyvumo ir siekiant ilgalaikio konkurencinio pranašumo (Kavaliauskienės, 2012).

Žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos pasiekimų ryšio tyrėjai sulaukė kritikos dėl rezultatų nenuoseklumo. Pirmiausia nesutarta, kokias žmogiškųjų išteklių praktikas reikia įtraukti norint tirti jų poveikį organizacijos pasiekimams. Antra, nėra aišku, kaip universaliai išmatuoti organizacijos rezultatus. Gali būti nepastebėti kiti vadybiniai aspektai arba pervertintas žmogiškųjų išteklių valdymo principas. Galiausiai nėra pilnai iširta atvirkštinė sąsaja organizacijos pasiekimų su žmogiškųjų išteklių valdymo veiklomis, t.y. gerus rezultatus rodanti organizacija gali daugiau dėmesio ir investicijų skirti darbuotojų valdymui (Korsakienė, 2011).

Daugelio organizacijų vadovai supranta žmogiškųjų išteklių svarbą versle ir pasisako, kad žmogiškieji ištekliai – svarbiausi realizuojant organizacijos tikslus, tačiau realiai abejoja dėl žmogiškųjų išteklių padalinio, kuris yra šių išteklių profesionalus valdytojas, naudos ir strateginio vaidmens. R. Česnyienės ir A. Stankevičienės (2012) tyrimas apie personalo padalinių įtaką Lietuvos įmonių veiklai parodė, kad personalo padaliniai daugelyje organizacijų atlieka tik pagalbinį, patariamąjį vaidmenį, jų veiklos rezultatai nėra vertinami, jie nėra įtraukiami kuriant įmonių strategiją. Skeptiškas požiūris į personalo specialistų kompetenciją ir rezultatus susiformavo dėl jų vykdomų „tradicinių“ funkcijų bei nesugebėjimo apibrėžti savo įnašą kuriant pridėtinę vertę. Todėl dauguma aukščiausių vadovų vis dar mano, kad personalo valdymas yra ribota funkcija, turinti tik simbolinę prasmę ir nedidelę įtaką verslo rezultatams, o personalo valdymo padaliniai vis dar vaidina antraeilį vaidmenį, neturi spręstinių problemų bendro vaizdo bei dažnai negali jų išspręsti, o tai lemia jų indėlio į įmonių veiklą ignoravimą.

Matome, kad yra dvi išsiskiriančios nuomonės dėl žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos produktyvumo ryšio. Visos organizacijos supranta, kad darbuotojai yra pagrindinis organizacijos turtas, be kurio veikla neįmanoma, ir kad tą turtą reikia valdyti taip, kad organizacijos pasiekimai būtų kuo geresni. Tačiau vienareikšmiškai paaiškinti žmogiškųjų išteklių valdymo ir gerų organizacijos pasiekimus priežasties pasekmės paradigma sudėtinga. Nors yra logiška manyti, kad patenkinti darbuotojai turi dirbti našiau, yra ir atvirkštinis ryšys - jų pasitenkinimą lemia geri darbo rezultatai. Kitaip tariant šie du reiškiniai yra susiję. Jeigu darbuotojai nedirba taip gerai, kaip norėtųsi, greičiausiai jų pasitenkinimas darbu nėra didelis. Todėl, jei organizacijos pasiekimai ir darbuotojų produktyvumas yra žemas, neprotinga yra nesiaiškinti, kokios yra to priežastys, neištirti darbuotojų pasitenkinimo ir įsipareigojimo organizacijai. Būtina keisti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas taip, kad darbuotojai būtų patenkinti ir įsipareigoję, suinteresuoti siekti nustatytų tikslų ir dirbti produktyviai.

Pastaraisiais dešimtmečiais atlikta įvairių tyrimų siekiančių nustatyti žmogiškųjų išteklių ir darbuotojų vertinimo ryšį. Daugelį tyrimų jungia tikėjimas, kad organizacijos darbuotojus veikia tai, kaip jie yra valdomi. Toliau bus aptarti tyrimai, atlikti siekiant iširti personalo valdymo įtakos ar ryšio su darbuotojų nuostatomis ir elgsena rezultatus.

S. Kim 2012 m. atliko tyrimą „Žmogiškųjų išteklių valdymo poveikis valstybės vyriausybės IT darbuotojų rotacijai“. Valstybės IT darbuotojų apklausos tyrimo rezultatai parodė, kad paaukštinimo ir karjeros galimybės, mokymosi ir tobulėjimo, komunikacijos, pasitenkinimas atlygio ir apdovanojimų sistema bei šeimai palanki politika yra visų svarbiausi kintamieji, turintys įtakos darbuotojų kaitai tarp valstybės valdžios IT darbuotojų. Šeimai palankios politikos prieinamumas buvo svarbiausias veiksnys, darantis įtaką moterų IT darbuotojų pasilikimui ar ketinimui išeiti. Tyrimo išvadose pažymėta, kad vykdomieji vadovai, direktoriai ir žmogiškųjų išteklių vadovai turi aiškiai suvokti šių veiksnių svarbą sprendžiant darbuotojų savanoriško išėjimo ir darbuotojų kaitos klausimus.

C. Boon su kolegomis atliko tyrimą „Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų suvokimo ir darbuotojų elgsenos santykis: žmogaus-organizacijos ir žmogaus-darbo atitikimo kontekste“. Elgsena čia suprantama kaip įsipareigojimas, prisirišimas, intencija palikti darbą ir pasitenkinimas darbu. Tyrimo išvadose pažymima, kad esamiems darbuotojams darbuotojo – organizacijos ir darbuotojo – darbo atitikimo suvokimas ženkliai siejasi su darbuotojų rezultatais. Per žmogiškųjų išteklių veiklų vykdymą organizacijos turi galimybę valdyti darbuotojo-organizacijos ir darbuotojo-darbo atitikimą, ir atitinkamai veikti darbuotojų nuostatas ir elgseną. Darbuotojų nuostatų ir elgsenos valdymas naudingas organizacijoms dėl to, kad jis lemia organizacijos pasiekimus. Atliktas tyrimas įrodo, kad yra stiprus tiesioginis ryšys tarp darbuotojų suvokimo apie vykdomas žmogiškųjų išteklių veiklas ir darbuotojo-organizacijos bei darbuotojo-darbo atitikmens, taip pat kaip su darbuotojų nuostatomis ir elgsena.

Darbuotojų nuostatos ir elgsena tokia, kaip pasitikėjimas, įsipareigojimas, ketinimas išeiti, stipriai kiekybiškai susiję su psichologinio kontrakto pažeidimu. Psichologinis kontraktas – organizacijos ir darbuotojo lūkesčiai, o iš darbuotojo prizmės - individo įsitikinimai, suformuoti organizacijos, nepaisant abipusių įsipareigojimų. M. Sonnenberg ir jos kolegų (2011) tyrimo tikslas buvo išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų (organizacijos lygmenyje) naudą darbuotojo vertinimui (individo lygmenyje). Tyrimo rezultatai rodo aiškią teigiamą daugumos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų įtaką. Didesnis žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų skaičius lemia mažesnę psichologinio kontrakto pažeidimą, nepaisant individo asmenybės. Tyrimo išvadose pažymima, kad vadovai turėtų domėtis ir suprasti, kokios organizacijos veiklos sukels tokias darbuotojų nuostatas ir elgseną, kurios yra būtinos organizacijos tikslams pasiekti. Rezultatai pabrėžia žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą kaip darbuotojas realistiškai vertina abipusius poreikius darbo ir organizacijos santykiuose.

M. Amstrong (2014) pateikia tokią kitų, ankščiau darytų tyrimų suvestinę (4 lentelė), nors ir pažymi, kad yra daug kritikos dėl žmogiškųjų išteklių valdymo įtakos darbuotojams ir organizacijos pasiekimams tyrimų. Pirma, yra per daug išorinių ir vidinių kintamųjų ir įvykių lemiančių organizacijos sėkmę, o žmogiškųjų išteklių valdymas yra per daug sureikšminamas kalbant apie organizacijos pasiekimus. Antra, jei ir yra ryšys tarp A ir B, tai A gali daryti įtaką B, bet gali ir nedaryti. Šiuo atveju, nors ir yra ryšys tarp žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos pasiekimų, tai nereiškia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas lemia organizacijos pasiekimus. Trečia, nebūtinai daugiau žmogiškųjų išteklių praktikų vykdymas lemia aukštą organizacijos produktyvumą, tiesiog organizacijos galinčios pasigirti gerais rezultatais gali sau leisti daugiau investuoti į įvairesnes ir efektyvesnes žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas.

4 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo įtakos tyrimai

| Tyrėjai | Metodologija | Rezultatai |
|----------------------------|---|--|
| Guest ir kt. (2000) | Tyrimas „Darbo ateitis“ apėmė 835 privataus sektoriaus organizacijas, buvo apklausti 610 personalo skyriaus specialistai ir 462 vadovai | Platesnis personalo valdymo veiklų naudojimas siejasi su didesniu darbuotojų įsipareigojimu ir bendradarbiavimu, ir dėl to siejamas su didesniu produktyvumu ir darbo kokybe |
| Thompson (2002) | Aukštų pasiekimų veiklų, tokių kaip komandinis darbas, įvertinimas, darbo rotacija, dalinimasis informacija, įtakos tyrimas JK aviacijos organizacijose | Personalo valdymo veiklų skaičius ir darbuotojų santykis pasirodo yra reikšminis sėkmingų ir mažiau sėkmingų organizacijų skirtumas |

4 lentelės tęsinys

| | | |
|----------------------------|---|---|
| West ir kt. (2002) | Tyrimas darytas 61 JK ligoninių siekiant surinkti informaciją apie žmogiškųjų išteklių strategiją, politiką ir procedūras iš vyriausiųjų vadovų ir personalo direktorių ir mirtingumo rodiklius | Ryšys tarp tam tikrų žmogiškųjų išteklių veiklų ir mažesnių mirtingumo rodiklių buvo pastebėtas. Kaip profesorius West pastebėjo: „Jei yra vykdomos veiklos, kurios didžiausią dėmesį skiria pastangoms ir įgūdžiams; ugdo žmonių įgūdžius; skatina bendradarbiauti, inovacijas, komandų sinergija daugelio, jei ne visų darbuotojų, tuomet visa sistema funkcionuoja ir dirba geriau.“ |
| Guest ir kt. (2003) | Buvo tirtos sąsajos tarp žmogiškųjų išteklių valdymo ir pasiekimų 366-iose JK kompanijose naudojant objektyvius ir subjektyvius pasiekimų duomenis ir įvairią organizacijų informaciją | Įrodymų, kad yra ryšys tarp žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir rezultatyvumo buvo rastas, bet įtikinamo rodiklio, kad kuo geresnis žmogiškųjų išteklių valdymo proceso įgyvendinimas, tuo geresni organizacijos pasiekimai, neidentifikuota |

Cit. pagal Armstrong, 2014

Įdomu yra tai, kad visi šie tyrimai nagrinėja tą patį reiškinį – žmogiškųjų išteklių darbo sąlygų vertinimą, valdymo rezultatus, kuri išreiškiama per darbuotojų nuomonę apie organizacijose vykdomas veiklas. Ar kalbėtume apie organizacijos pasiekimus, ar apie darbuotojų pasitenkinimą, ar apie žmogaus ir organizacijos suderinamumą, visur lemiamas veiksnys yra tai, kaip organizacija siekia savų tikslų per žmogiškųjų išteklių valdymą ir kaip tai įtakoja pačius darbuotojus per jų suvokimą. Visų šių tyrimų išvadose pabrėžiama žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmė tiek darbuotojams, tiek pačiai organizacijai.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo tikslas, objektas, uždaviniai ir hipotezės.

Tyrimo tikslas - išnagrinėti, kokią įtaką darbuotojų nuostatoms ir elgsenai daro žmogiškųjų išteklių valdymas X organizacijoje.

Tyrimo objektas – organizacijos X žmogiškųjų išteklių valdymo ir darbuotojų nuostatų bei elgsenos ryšys

Tyrimo uždaviniai:

- Nustatyti, kokios ir kaip yra vykdomos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos X organizacijoje
- Nustatyti, kaip X organizacijos darbuotojai vertina vykdomas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas
- Įvertinti, kokią įtaką darbuotojų nuostatoms ir elgsenai turi organizacijoje vykdomos valdymo veiklos

Tyrimo hipotezės:

- Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu
- Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos daro teigiamą įtaką darbuotojų įsipareigojimui
- Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos daro teigiamą įtaką darbuotojų elgsenai
- Darbuotojų pasitenkinimas darbu daro teigiamą įtaką darbuotojų elgsenai
- Darbuotojų įsipareigojimas daro teigiamą įtaką darbuotojų elgsenai
- Darbuotojų pasitenkinimas darbu daro teigiamą įtaką įsipareigojimui organizacijai

Tyrimo metodologijos pagrindimas.

Kokybinis tyrimas atliekamas tuomet, kai reikia paaiškinti reiškinį, o ne tik pateikti faktus ir statistiką, kai duomenys pateikiami ne kiekybine – skaičių išraiška, kai analizuojama daug kintamųjų. Kokybinio tyrimo atveju tiriama nedidelė aibė (Valackienė, 2004). Duomenims apie X organizacijos veiklą, struktūrą, darbuotojų skaičių, vykdomas žmogiškųjų išteklių veiklas gauti buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – struktūrizuotas interviu.

Kiekybinio tyrimo atveju tiriama didelė aibė, rezultatai išreiškiami objektyviais rodikliais, skaičiais (Valackienė, 2004). Darbuotojų nuostatų ir elgsenos tyrimui buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketavimas.

Tyrimo instrumentarijus.

Gauti duomenis apie organizacijoje X vykdomas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas buvo pasirinkta vykdant tiesioginę individualią apklausą (interviu). Apklaustas buvo organizacijos vykdantysis direktorius. Interviu siekta sužinoti, kokios ir kaip vykdomos darbuotojų valdymo veiklos, bei susitarti dėl tolimesnio tyrimo organizavimo - darbuotojų apklausos.

5 lentelė. Tyrimo instrumentarijus

| Tyrimo uždaviniai | Klausimai | Tyrimo metodas |
|--|--|--|
| Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos X organizacijoje | Kokios ir kaip yra vykdomos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos | Interviu su organizacijos vadovu |
| Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų X organizacijoje vertinimas | Kaip darbuotojai vertina organizacijoje vykdomas žmogiškųjų išteklių veiklas | Anketinė apklausa |
| Darbuotojų nuostatos ir elgsena | Kaip darbuotojai yra patenkinti ar nepatenkinti darbu, kaip įsipareigoję organizacijai, kaip elgiasi | Anketinė apklausa |
| Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir darbuotojų nuostatų bei elgsenos ryšys | Valdymo veiklų ryšys su darbuotojų pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu, elgsena | Dviejų kintamųjų priklausomybės vertinimas - Spearmano koreliacijos koeficiento skaičiavimas |

Kokybinio tyrimo - interviu klausimai buvo atviri, bendrai informacijai apie organizaciją gauti, apibrėžti kokios ir kaip žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos yra vykdomos organizacijoje.

Kiekybinio, darbuotojų nuostatų ir elgsenos tyrimo, anketą sudarė penkios grupės klausimų, iš viso 26 klausimai. Respondentų atsakymams žymėti naudojama penkių pasirinkimų Likerto skalė, nes ji leidžia respondentui lengvai pasirinkti, o tyrėjui lengvai įvertinti lygį, kuriuo respondentas pritaria arba nepritaria teiginiui.

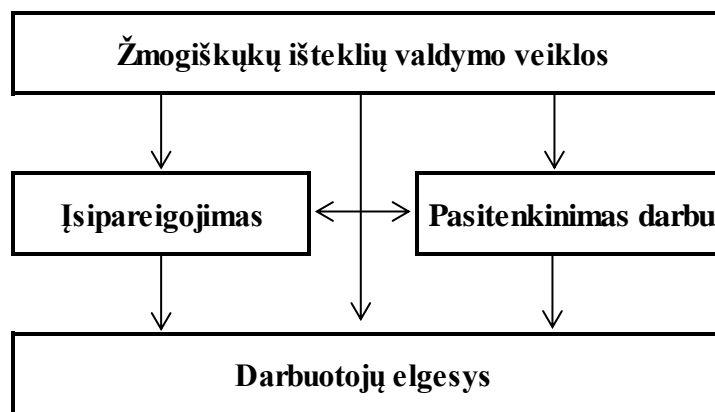
6 lentelė. Kiekybinio tyrimo anketos dalys

| Klausimų grupė | Klausimų pavyzdžiai | Šaltinis |
|---------------------------------|---|-------------------------------------|
| Darbuotojų pasitenkinimas darbu | Aš nemėgstu savo darbo Kalbant apskritai, man patinka dirbti čia | Cammann ir kt., pateikta D.L.Fields |

6 lentelės tęsinys

| | | |
|---|---|--|
| Darbuotojų įsipareigojimas | Aš jaučiu pasididžiavimą sakydamas žmonėms, kur dirbu Mano ir organizacijos vertybės sutampa | J.Purcell ir S.Hutchinson |
| Darbuotojų elgsena | Dažnai be priežasties neatvykau į darbą Dirbdamas įdėjau daugiau pastangų nei turėčiau | Lehman ir Simpson, pateikta D.L.Fields |
| Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų vertinimas | Esu patenkintas (-a) savo darbo užmokesčiu Esu patenkintas (-a) karjeros galimybėmis šioje įmonėje | Spector, pateikta D.L.Fields |
| Bendra informacija apie respondentus | Amžius, lytis, išsilavinimas, pareigos, stažas | |

Hipotezių arba ryšio tarp skirtingų veiksnių schema:



8 pav. Tyrimo hipotezės

Tiriamos įmonės aprašymas.

Organizacija X yra lietuviško kapitalo paslaugas teikianti įmonė, turinti vieną didžiausių šios paslaugos tinklą Lietuvoje, viena sparčiausiai augančių paslaugos įmonių visame pasaulyje, savo paslaugas internetu teikianti ne tik Lietuvos vartotojų auditorijai. Įmonė siekia savo klientams suteikti aukščiausios kokybės paslaugas, todėl į savo komandą priima tik savo srities profesionalus. Įmonėje dirba 130 darbuotojų, per pastarąjį pusmetį darbuotojų padaugėjo 20 procentų.

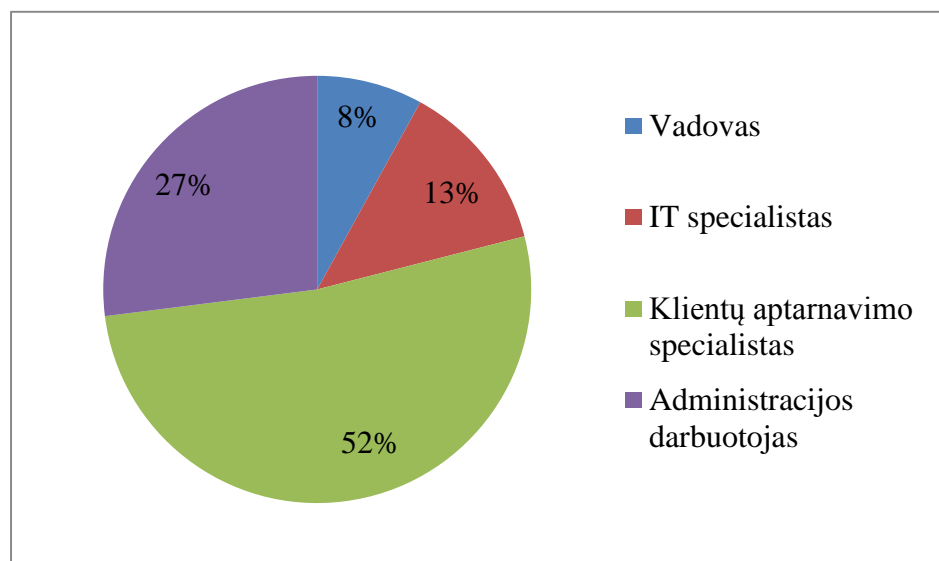
Tyrimo organizavimas.

Interviu su įmonės vadovu įvykdytas 2015 m. spalio 26 d.. Interviu metu buvo susitarta dėl tolimesnio tyrimo eigos, t.y. darbuotojų apklausos vykdymo. Kiekybinio tyrimo anketa perkelta į interneto apklausų svetainę ir nuoroda į anketą kartu su prašymu ją užpildyti buvo išsiųsta visiems įmonės darbuotojams el. paštu. Darbuotojai turėjo dvi savaites laiko atsakyti į klausimus (2015 m. spalio 30 – lapkričio 13 d.). Priminimas apie anketos užpildymą buvo išsiųstas likus savaitei iki anketos galiojimo pabaigos. Užpildytos iš viso buvo 87 anketos (atsako dažnis – 69 %). Rezultatų patikimumas: kai kurie mokslininkai pabrėžia, kad darbuotojų nuostatų tyrimų rezultatai ne visada atspindi tikrąją situaciją, nes dažnai tie, kurie yra nepatenkinti darbu netiki tokių tyrimų prasme ir apklausoje nedalyvauja. Nors apklausoje dalyvauja dauguma darbuotojų, gali susidaryti iškreiptas vaizdas apie organizacijos darbuotojų nuostatas bei elgseną, nes tyrime dažnai dalyvauja tik teigiamai arba neutraliai nusiteikę darbuotojai (Rollinson, 2005). Tam, kad būtų atspindėta visų darbuotojų nuomonė, galima buvo daryti tolimesnį tyrimą apklausiant nedalyvavusius apklausoje darbuotojus. Deja, interviu metu apklaustas įmonės vadovas sutiko tik dėl pirminio tyrimo etapo, bet nesutiko dėl tolimesnės tyrimo eigos dėl tyrime nedalyvavusių darbuotojų apklausos.

Per interviu surinkta informacija buvo tvarkoma atliekant interviu transkripciją, iš anketų surinkti duomenys buvo tvarkomi sudarant duomenų bazę Microsoft Excel įrankiu, vėliau perkeltant į SPSS programą.

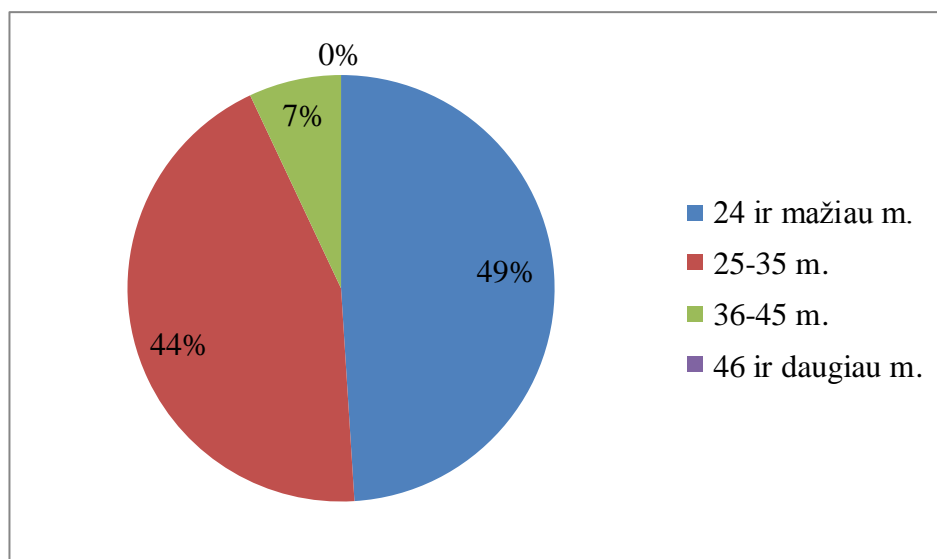
Tiriamųjų charakteristika.

Tyrime buvo apklausti įmonės skyrių vadovai, administracijos darbuotojai, IT specialistai ir klientų aptarnavimo specialistai. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas pateiktas devintame paveiksle. Daugiausiai atsakiusių į klausimus – klientų aptarnavimo specialistai, jie sudaro didžiąją visų įmonėje dirbančių darbuotojų dalį. Mažiausiai atsakiusių – skyriaus vadovų.



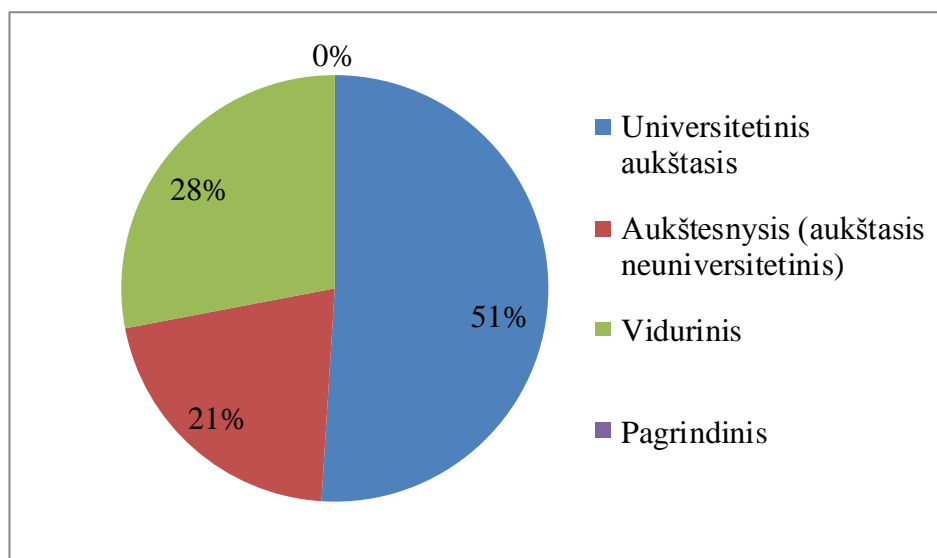
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Įmonėje dirba pakankamai jauni darbuotojai, daugiausiai respondentų (49%) yra jaunesni nei 25 metų, o vyresnių nei 46 metų darbuotojų, pasak apklausto įmonės vadovo, įmonėje vos keletas, tačiau tarp tyrime dalyvavusių respondentų jų nėra. 36-ių metų ir vyresnių respondentų dalis – tik 7%.



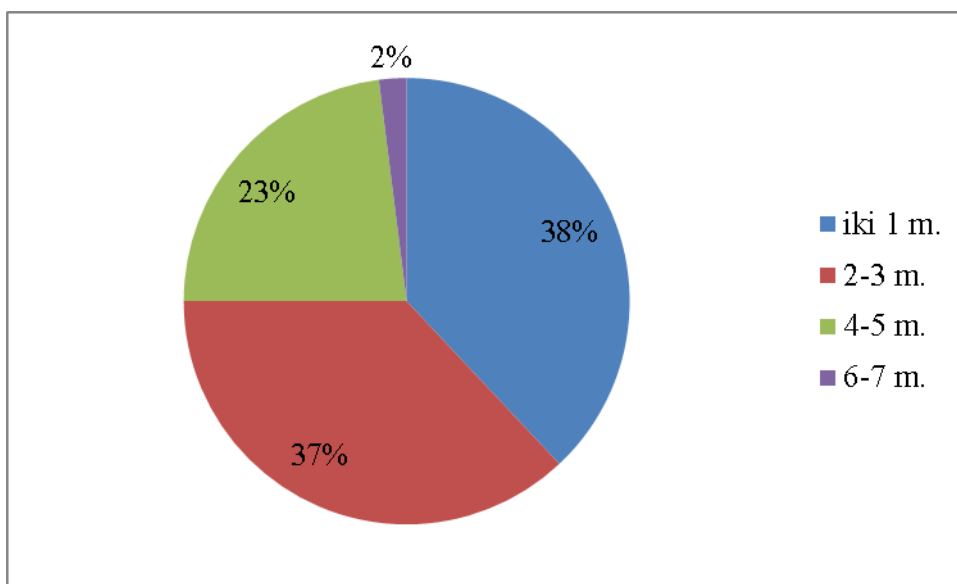
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.

Respondentų išsilavinimas buvo išskirstytas į keturias grupes: pagrindinis, vidurinis, aukštasis neuniversitetinis ir universitetinis aukštasis, visgi visi tiriamieji yra įgiję bent vidurinį, o daugiausiai – universitetinį aukštąjį išsilavinimą (51%).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.

Tiriamoji įmonė yra jauna, ilgai dirbančių darbuotojų (4 m. ir ilgiau) yra 23 %, o metus bei mažiau ir du – tris metus išdirbusių darbuotojų beveik po lygiai (38 % ir 37 %).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką įmonėje.

Matome, kad įmonėje dirba daug jaunų žmonių, du trečdaliai darbuotojų turi aukštąjį išsilavinimą, mažiau nei vienas trečdalis darbuotojų įmonėje išdirbę daugiau nei keturis metus.

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ĮTAKOS X ORGANIZACIJOS DARBUOTOJŲ NUOSTATOMS IR ELGSENAI TYRIMAS

3.1. Organizacijos vadovo apklausos rezultatai

Per pastaruosius pusę metų tiriamoji įmonė stipriai plėtėsi, tai lėmė didėjanti paslaugos paklausa, sparčiai augantis klientų ratas ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje. Įmonė privalėjo priimti daug naujų darbuotojų. Įmonės vykdančysis direktorius, paklaustas apie vykdomas personalo valdymo veiklas, atsakė, kad įmonėje yra vykdomos visos interviu paminėtos veiklos išskyrus personalo planavimą. Įmonėje yra personalo valdymo specialistas, visgi jis dažniausiai atsakingas už darbuotojų dokumentų sutvarkymą, tik kartais vykdo darbuotojų paiešką ir atranką. Kadangi įmonė neturi formaliai apibrėžtos hierarchinės struktūros, pokalbio metu išsiaiškinta, kad valdymo pasiskirstymas yra toks: direktoriai, skyrių vadovai, administracijos darbuotojai, IT darbuotojai, klientų aptarnavimo specialistai. Tik keletas įmonės darbuotojų yra pavaldūs įmonės generaliniam direktoriui, tačiau už visų kitų darbuotojų valdymą įmonėje atsakingi skyriaus vadovai.

Personalo valdymo strategijos įmonė neturi, personalo planavimas, darbų analizė įmonėje nevykdoma. Darbuotojų poreikis iš anksto nenumatomas ir plano nėra. Įmonė šiuo metu plečiasi, visgi plėtimasis vyksta dėl gerų įmonės rezultatų ir naujų darbuotojų poreikis juntamas nuolat. Darbų analizė nėra vykdoma, darbuotojai priimami „gaisro gesinimo“ principu, nes to reikalauja išaugęs darbų kiekis, o išeinantis darbuotojas tiesiog pakeičiamas nauju.

Naujų darbuotojų atranka pastaruosiu metu dažniausiai vykdoma dėl kuriamų naujų darbo vietų administracijoje. Klientų aptarnavimo darbuotojų kaita yra didelė, todėl atranka į šias vietas vyksta nuolat. Darbuotojų paieškai naudojami išoriniai paieškos šaltiniai. Darbuotojų ieškoma per internetines darbo paieškos svetaines. Įmonė taiko ir rekomendacijų metodą. Taip pat, laisvos pozicijos yra skelbiamos įmonės interneto svetainėje. Kandidatai atrenkami pagal gyvenimo aprašą ir kviečiami pirminiam atrankos pokalbiui. Interviu vykdo skyrių vadovai, kurie labiausiai išmano naujo ar esamo posto reikalavimus. Personalo vadovė dažniausiai vykdo tik klientus aptarnaujančių darbuotojų atranką. Naudojamų kandidatų pritraukimo priemonių dažnai neužtenka, kandidatų pritraukiama mažai, išskyrus IT specialistų. Pirmo interviu metu atrenkami tinkami kandidatai, antro interviu metu nusprendžiama dėl priimamo kandidato. Atrankos metu kvalifikacinių testų ar praktinių užduočių netaiko, bet visų kandidatų užsienio kalbų mokėjimas tikrinamas pokalbio metu.

Adaptacijos procesas nestruktūrizuotas. Skyriaus vadovai atsakingi už darbuotojo supažindinimą su įmone, darbo vieta, kolegomis, darbo įrankiais. Tai vyksta pirmosiomis darbo dienomis. Mokymai naujiems darbuotojams vykdomi tik dėl darbe naudojamų programų. Yra trijų

mėnesių bandomasis laikotarpis, po kurio vyksta darbuotojo ir vadovo pokalbis. Galima teigti, kad adaptacija vyksta ekspromtu.

Darbuotojų mokymo poreikiai nenustatomi ir neplanuojami. Skyrių vadovai ir nusipelnę administracijos darbuotojai siunčiami į kursus, seminarus ar konferencijas vykdomas už įmonės ribų. Vadovai tik kartais pasiūlo savo darbuotojams įdomių ir su darbu susijusių mokymų galimybių, visgi iniciatyva dažniausiai vyksta iš darbuotojų pusės. Norintys ir naudą pagrindę darbuotojai visuomet leidžiami į tokius mokymus. Po mokymų darbuotojas pateikia ataskaitą savo vadovui. Tiesa, tokios galimybės suteikiamos tik vadovams ir IT specialistams. Klientų aptarnavimo darbuotojai visus reikiamus mokymus išeina pradėdami darbą, o porą kartų į metus yra kviečiami į biurą detalesniems darbo specifikos mokymams. Šiuos mokymus veda skyriaus vadovas.

Įmonėje vykdomas neformalus darbuotojų vertinimas. Skyrių vadovai rašo mėnesio ir metines ataskaitas, kuriose vienas iš rezultatų aprašo kriterijų yra skyriaus darbuotojai (finansine išraiška). Vadovų pokalbiai su darbuotojais ir jų darbo rezultatų diskusija vyksta kartą per metus, laisva forma. Vertinimo kriterijai nėra nustatyti. Vadovai vertina darbuotojus pagal savo kompetenciją.

Darbuotojų judėjimas vyksta tačiau dažniau darbuotojai išeina nei yra pakeliami pareigose; įmonėje pareigose pakilo keletas darbuotojų. Pareigų mažinimas nevyksta, bet darbuotojų kėlimas pareigose priklauso nuo darbuotojo darbo rezultatų ir jo iniciatyvos. Darbuotojų judėjimo planai nėra vykdomi. Atleidimo atveju (jų būna retai) yra vykdomas pokalbis su darbuotoju, visgi prieš jį darbuotojas gauna perspėjimą dėl netinkamo darbo ar elgesio, duodama galimybė pasitaisyti.

Už atlygio sistemą yra atsakingi įmonės direktoriai ir vadovai. Vykdoma kasmetinė atlyginimų peržiūra, atlyginimas pakeliamas atitinkamai pagal darbo nuopelnus. Skatinimo programa taikoma tik klientus aptarnaujančiam personalui, pagal darbo rezultatus. Premijos administracijos darbuotojams skiriamos retai, premijos dydį nustato vadovai ir direktorius pagal įmonės galimybes.

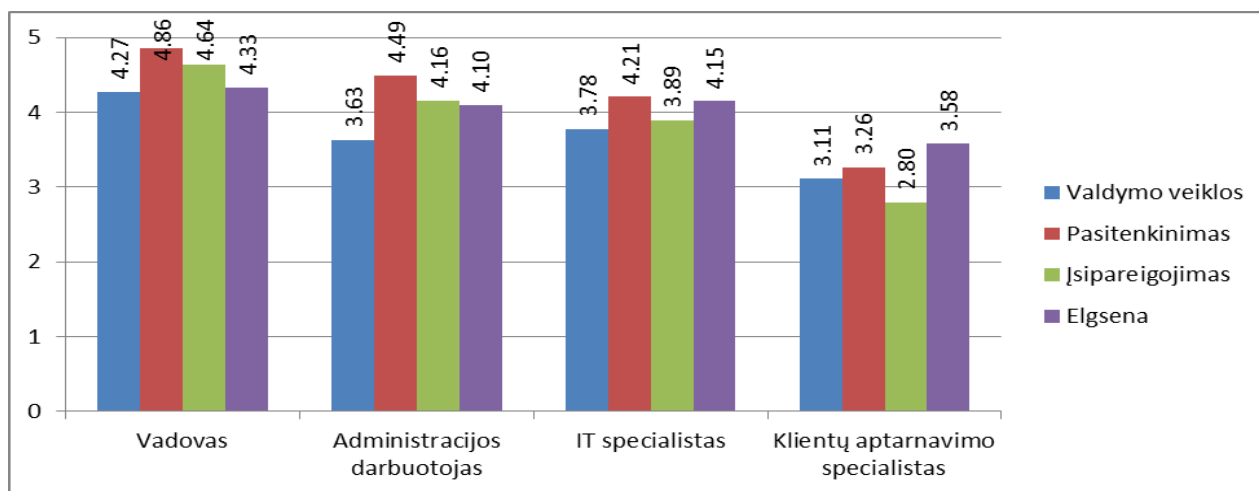
Su įmone susijusi informacija perduodama darbuotojų susirinkimuose arba grupiniais el. laiškas. Dažniausiai susirinkimų ar el. laiškų turinys būna naujienos: pokyčiai skyriuje, įmonėje, numatomi darbai, rezultatai. Įmonės biure yra skelbimų lenta, visgi ji retai atnaujinama. IT specialistų susirinkimai vykdomi kas savaitę. Likę skyriai susirinkimus vykdo pagal poreikį.

Už darbų saugą atsakingas vykdytysis direktorius. Paklaustas kokios nepaminėtos personalo valdymo veiklos yra vykdomos įmonėje, direktorius paminėjo, kad du kartus per metus yra organizuojama visų darbuotojų šventė, kurios metu vyksta įvairios pramogos, apdovanojami šauniesieji darbuotojai. Tai, anot direktoriaus, stiprina komandą ir darbuotojų motyvaciją. Iš visų minėtų valdymo veiklų įmonėje nėra vykdoma tik personalo planavimo veikla, nes tam, anot direktoriaus, nėra laiko.

3.2. Organizacijos darbuotojų apklausos rezultatai

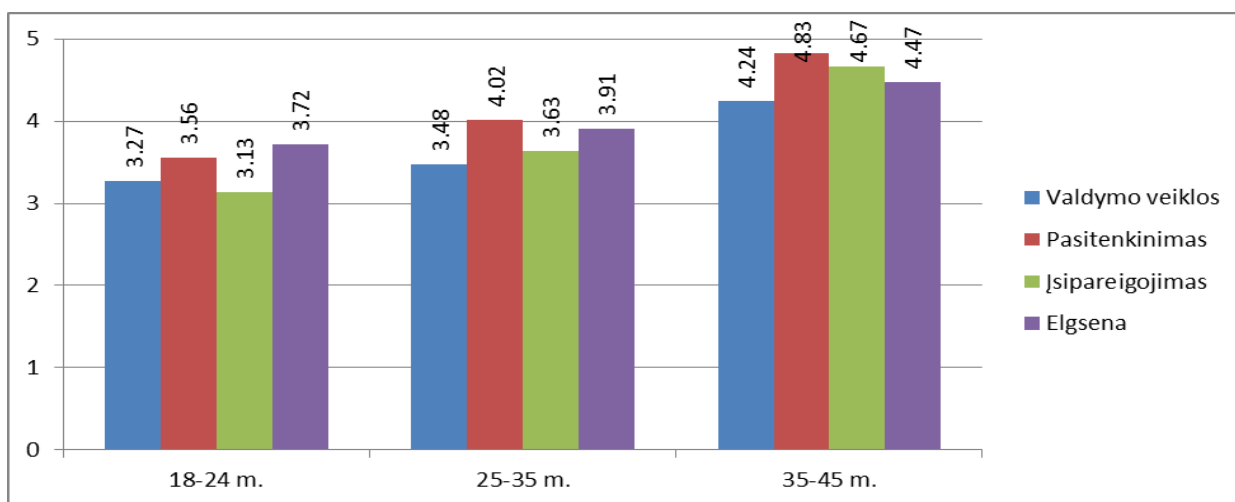
Tyrimo metu išsiaiškinta, kad bendras darbuotojų personalo valdymo veiklų vertinimo vidurkis yra 3.33, pasitenkinimo darbu vertinimo vidurkis yra 3.85, įsipareigojimo - 3.45, o elgsena vidutiniškai vertinama 3.86 balais. Toliau šie keturi veiksniai bus analizuojami pagal darbuotojų grupes.

Geriausiai personalo valdymo veiklas ir savo elgesį vertina, labiausiai pasitenkinę darbu ir įsipareigoję įmonei yra įmonės vadovai, o prasčiausiai personalo valdymo veiklas ir savo elgesį vertina, mažiau pasitenkinę darbu bei įsipareigoję įmonei yra klientų aptarnavimo specialistai. Administracijos darbuotojų ir IT specialistų vertinimai panašūs (13 pav.).



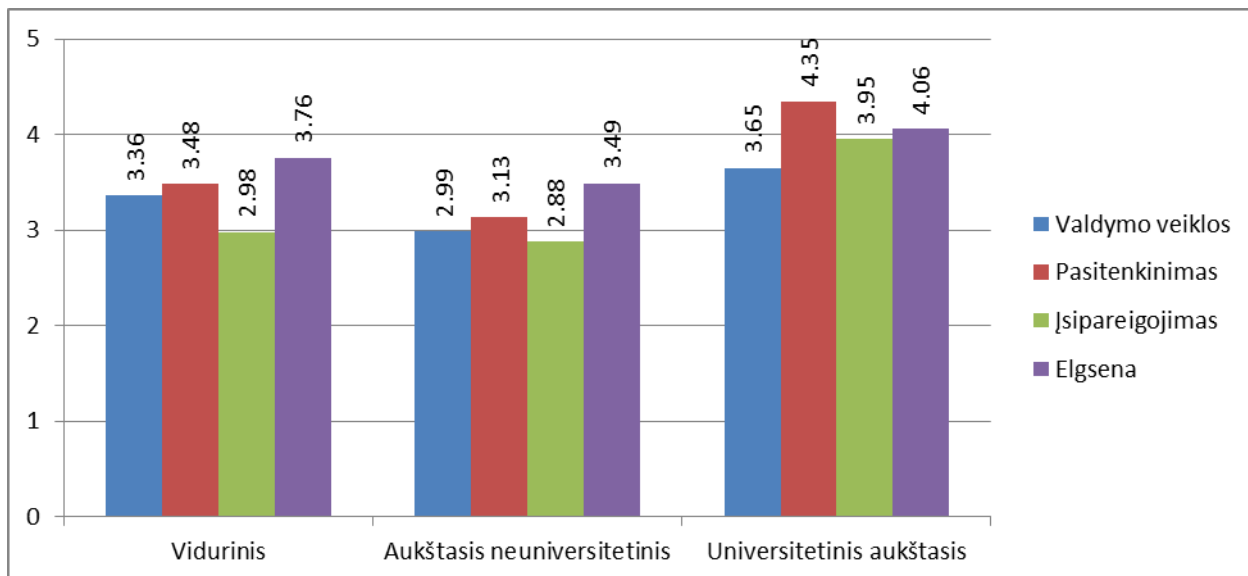
13 pav. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis, pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo ir elgsenos vertinimo lygis pagal pareigas

Vyresni įmonėje dirbantys darbuotojai personalo valdymo veiklas ir elgseną vertina geriau, yra labiau pasitenkinę darbu ir įsipareigoję nei jaunesni įmonės darbuotojai. Darbuotojų amžiui didėjant, palaipsniui kyla ir visų vertinimo veiksnių rodikliai (14 pav.).



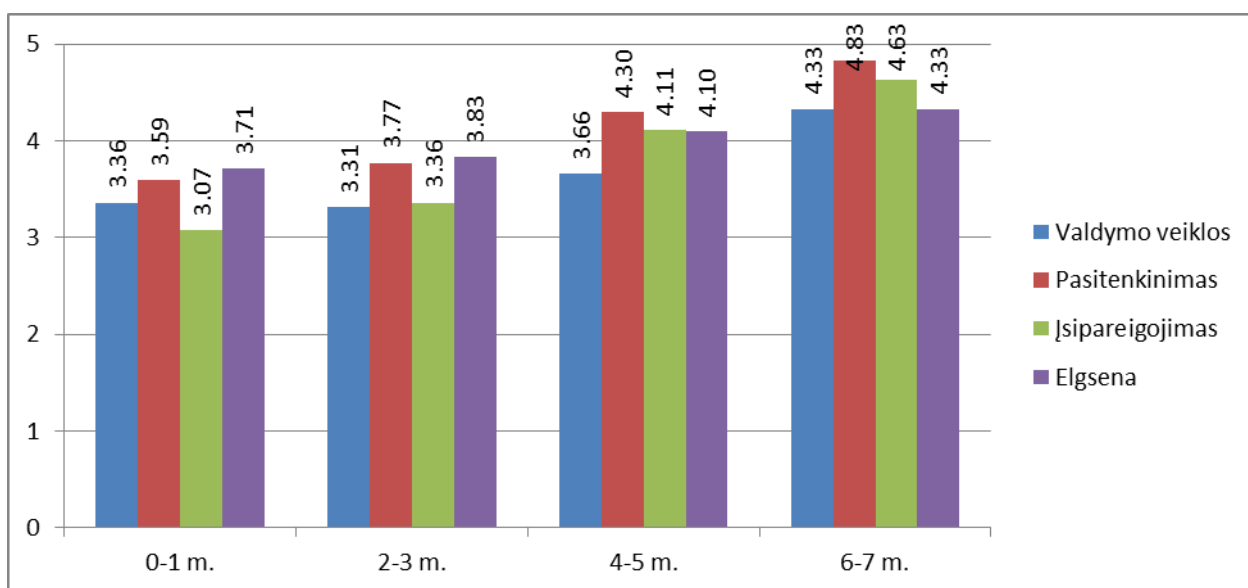
14 pav. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis, pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo ir elgsenos vertinimo lygis pagal amžių

Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai personalo valdymo veiklas vertina geriausiai, yra daugiau pasitenkinę darbu ir įsipareigoję, geriau savo elgseną vertina nei vidurinį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Visgi vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai visus veiksnius (veiklas, pasitenkinimą, įsipareigojimą bei elgseną) vertina geriau nei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai (15 pav.).



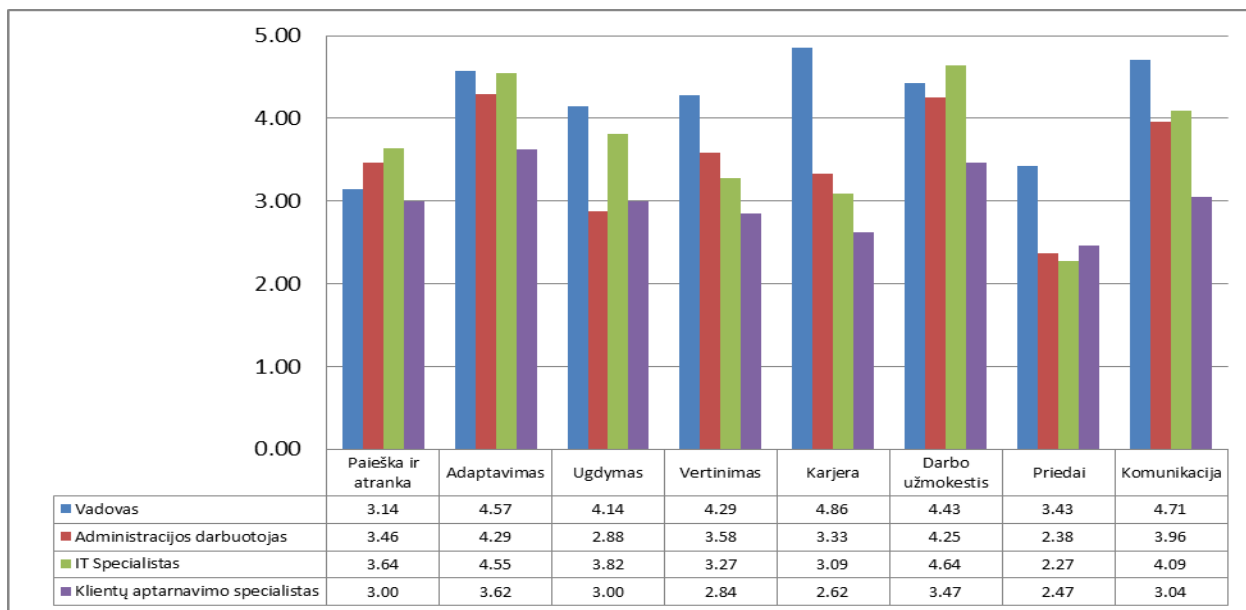
15 pav. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis, pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo ir elgsenos vertinimo lygis pagal išsilavinimą

Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis, pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo bei elgsenos vertinimas kyla palaipsniui kylant darbuotojų stažui. 6-7 metus išdirbusių darbuotojų visų vertinamų veiksnių rodikliai aukščiausi, o metus ir mažiau išdirbusių darbuotojų vertinimai mažiausi (16 pav.).



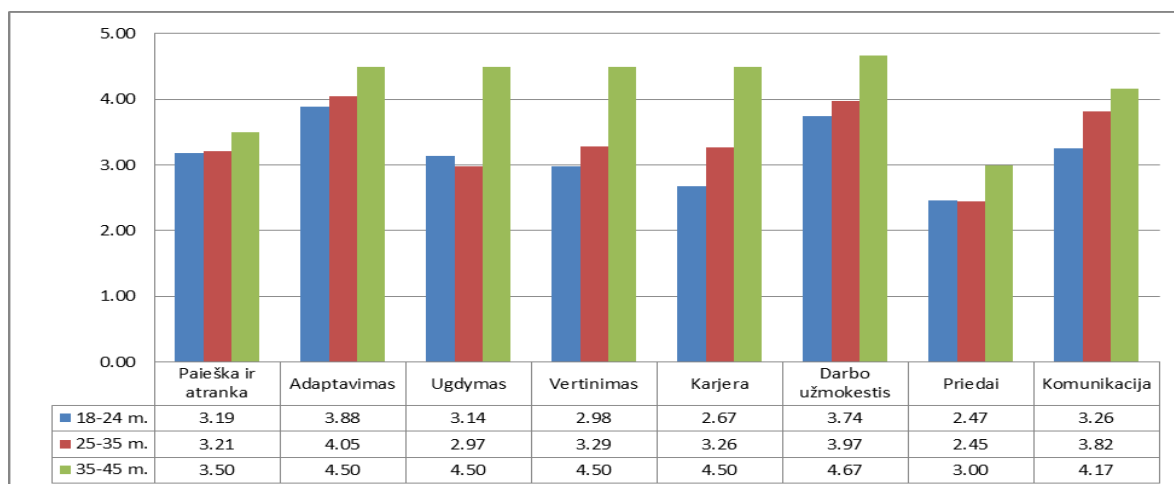
16 pav. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis, pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo ir elgsenos vertinimo lygis pagal stažą

Tiriant pasitenkinimą atskiriomis personalo valdymo veiklomis pagal darbuotojų pareigas paaiškėjo, kad vadovai yra labiausiai patenkinti karjeros galimybėmis ir komunikacija įmonėje, o žemiausiai vertina darbuotojų paieškos ir atrankos veiklą bei papildomų atlygio priedų teikimo veiklą. Administracijos darbuotojai, IT ir klientų aptarnavimo specialistai labiausiai patenkinti adaptavimo ir darbo užmokesčio veiklomis. Administracijos darbuotojai yra mažiausiai patenkinti ugdymo galimybėmis (2.88), o IT ir klientų aptarnavimo specialistai žemiausiai įvertino karjeros galimybes (3.09 ir 2.62). Administracijos, IT ir klientų aptarnavimo darbuotojai labiausiai nepatenkinti priedų teikimo veikla (17 pav.).



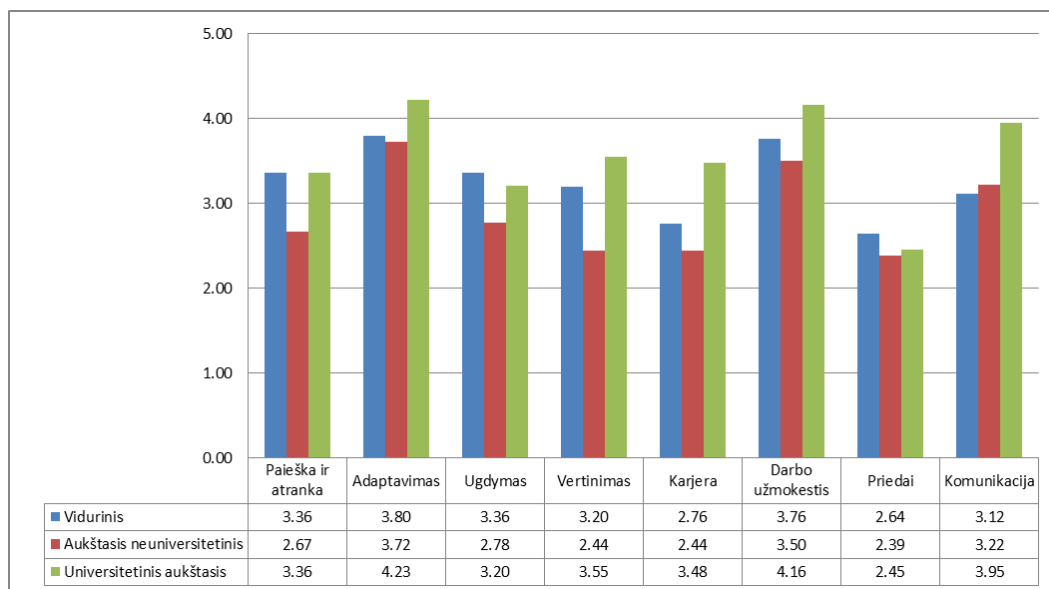
17 pav. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis vertinimas pagal pareigas

Vyresnių darbuotojų (35-45 m.) pasitenkinimas atskiriomis personalo valdymo veiklomis yra didesnis nei jaunesnių (18-24 m.) darbuotojų. Kylant darbuotojų amžiui kyla ir pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis rodikliai, visgi 25-35 m. darbuotojai ugdymo ir priedų teikimo veiklas įvertino prasčiau nei 18-24 m. darbuotojai (18 pav.).



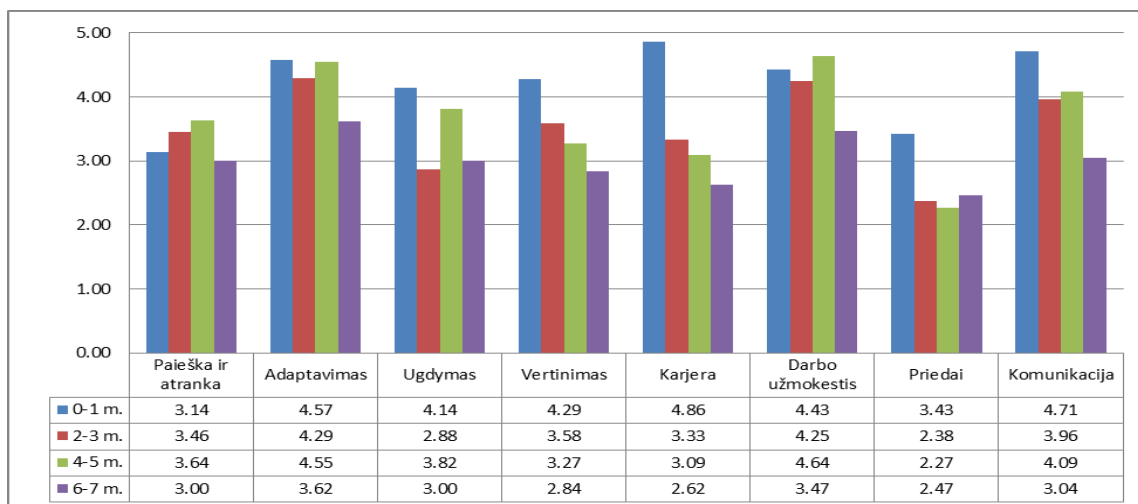
18 pav. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis vertinimas pagal amžių

Tiriant pasitenkinimą atskiromis personalo valdymo veiklomis pagal darbuotojų išsilavinimą paaiškėjo, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai geriausiai vertina visas valdymo veiklas išskyrus ugdymo ir priedų teikimo veiklas. Jas palankiau įvertino vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Visgi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai visas veiklas, išskyrus komunikaciją, įvertino žemiau nei vidurinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Visos grupės labiausiai pasitenkintos darbuotojų adaptavimo veikla, mažiausiai patenkintos priedų teikimo veikla (19 pav.).



19 pav. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis vertinimas pagal išsilavinimą

Vertinant pasitenkinimą personalo valdymo veiklomis pagal darbuotojų stažą matome, kad priedų teikimo veikla vėlgi vertinama prasčiausiai visų stažo grupių. Metus ir mažiau išdirbę darbuotojai geriausiai vertina karjeros galimybes ir komunikacijos veiklą, o visos kitos grupės geriausiai vertina adaptavimo ir darbo užmokesčio veiklas. 4-7 metus išdirbę darbuotojai žemai vertina karjeros galimybes (20 pav.).



20 pav. Pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis vertinimas pagal stažą

Tyrimo duomenys rodo, kad aukštesnes pareigas užimantys, vyresni ir ilgesnį darbo stažą turintys darbuotojai yra labiau pasitenkinę darbu, įsipareigoję, geriau vertina personalo valdymo veiklas ir savo elgseną. Tai patvirtina literatūroje apžvelgtas mokslininkų išvadas, kad amžius, darbo pobūdis ir išdirbis turi įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui organizacijai.

Siekiant išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo įtaką X organizacijos darbuotojų nuostatoms ir elgsenai buvo atlikta koreliacinė analizė naudojant Spearmano koreliacijos koeficientą. Anketos klausimai buvo sugrupuoti į keturias grupes: pasitenkinimą personalo valdymo veiklomis, pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą ir elgsenos vertinimą. Kiekvienam šiam veiksniai buvo apskaičiuoti bendri vidurkiai, kurie parodyti septintoje lentelėje. Koreliacijos skaičiavimo rezultatai pateikiami aštuntoje lentelėje.

7 lentelė. Vidurkių pasiskirstymas

| Teiginiai | Vidurkis | Standartinis nuokrypis | Standartinė paklaida |
|--|-----------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Pasitenkinimas personalo valdymo veiklomis | 3,4304 | 0,60022 | 0,06435 |
| Pasitenkinimas darbu | 3,4511 | 0,90287 | 0,09680 |
| Įsipareigojimas | 3,8467 | 0,88893 | 0,09530 |
| Elgsenos vertinimas | 3,8563 | 0,51224 | 0,05492 |

8 lentelė. Koreliacinė analizė

| Teiginiai | | Įsipareigojimas | Pasitenkinimas personalo valdymo veiklomis | Elgsenos vertinimas |
|---|---|------------------------|---|----------------------------|
| Pasitenkinimas | r | 0,802** | 0,762** | 0,663** |
| | p | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Įsipareigojimas | r | | 0,788** | 0,703** |
| | p | | 0,000 | 0,000 |
| Pasitenkinimas personalo valdymo veiklomis | r | | | 0,659** |
| | p | | | 0,000 |

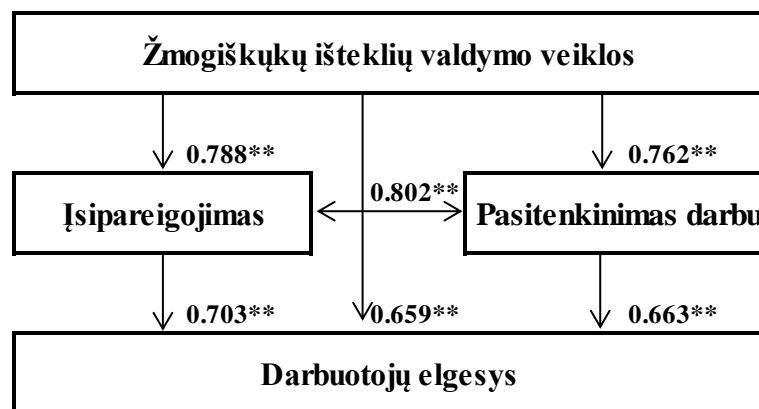
r – Spearmano koreliacijos koeficientas

p – statistinio reikšmingumo lygmuo, * - $p < 0.05$; ** - $p < 0.01$; *** - $p < 0.001$

Kaip matyti iš 8 lentelės, aptiktas statistiškai reikšmingas teigiamas koreliacinis ryšys tarp pasitenkinimo personalo valdymo veiklomis ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ($r=0.762$; $p=0.000$), darbuotojų įsipareigojimo ($r=0.788$; $p=0.000$), darbuotojų elgsenos ($r=0.659$; $p=0.000$). Tokie tyrimo duomenys rodo ir kartu patvirtina H1, H2, H3 hipotezę, kad žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, darbuotojų įsipareigojimui ir darbuotojų elgsenai.

Kaip matyti iš 8 lentelės, aptiktas statistiškai reikšmingas teigiamas koreliacinis ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų elgsenos ($r=0.663$; $p=0.000$), darbuotojų įsipareigojimo ($r=0.802$; $p=0.000$). Tokie tyrimo duomenys rodo ir kartu patvirtina H4 ir H6 hipotezę, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu daro teigiamą įtaką darbuotojų elgsenai ir įsipareigojimui.

Kaip matyti iš 8 lentelės, aptiktas statistiškai reikšmingas teigiamas koreliacinis ryšys tarp darbuotojų įsipareigojimo ir darbuotojų elgsenos ($r=0.703$; $p=0.000$). Tokie tyrimo duomenys rodo ir kartu patvirtina H5 hipotezę, kad darbuotojų įsipareigojimas daro teigiamą įtaką darbuotojų elgsenai.



21 paveikslas. Tyrimo hipotezės ir koreliacija

Tyrimo duomenys rodo, kad žmogiškųjų išteklių veiklos yra labiau susijusios su darbuotojų nuostatomis nei su elgsena. Tai patvirtina mokslininkų išvadas, kad žmogiškųjų išteklių valdymas daro įtaką darbuotojams ne tiesiogiai, o per jų nuostatas, kurios daro įtaką elgsenai. Nustatytas stiprus ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo, o tai taip pat patvirtina mokslininkų išvadas, kad pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su įsipareigojimu organizacijai.

IŠVADOS

1. Organizacijos rezultatyvumas priklauso nuo darbuotojų. Vertinant organizacijos pasiekimus svarbios yra ne dokumentuose fiksuojamos personalo valdymo veiklos, bet tai, kaip šias veiklas suvokia organizacijos darbuotojai, nes tai lemia jų nuostatas, t.y. pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai, ir daro įtaką jų elgsenai. Yra dvi išsiskiriančios nuomonės dėl žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos produktyvumo ryšio. Nors yra logiška manyti, kad patenkinti darbuotojai turi dirbti našiau, yra ir atvirkštinis ryšys - jų pasitenkinimą lemia geri darbo rezultatai. Jei organizacijos pasiekimai ir darbuotojų produktyvumas yra žemas, priežastis gali būti žemas darbuotojų pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai. Keičiant organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, keičiasi darbuotojų nuostatos, kurios daro įtaką jų elgsenai, tai lemia organizacijos pasiekimus.

2. Kokybinio tyrimo metu išsiaiškinta, kad įmonė vykdo visas tyrime paminėtas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas išskyrus darbuotojų planavimą. Personalo valdymo veiklas vykdo skyrių vadovai. Personalo vadovė atsakinga už darbuotojų dokumentacijos sutvarkymą. Dauguma valdymo veiklų vykdomos neplanuojamai, eksromptu. Tokios veiklos kaip mokymai, vertinimas, adaptavimas nėra išplėtos arba yra kūrimosi etape. Visgi atlygio sistema, komunikacija bei papildomos motyvacijos skatinimo veiklos vykdomos kryptingai. Dėl naujų darbo vietų ir didelės darbuotojų rotacijos įmonė daug laiko skiria darbuotojų paieškai ir atrankai.

3. Kiekybinio tyrimo metu išsiaiškinta, kad darbuotojai labiausiai patenkinti darbo užmokesčio ir adaptavimo veiklomis, prasčiausiai vertina karjeros galimybes ir papildomų priedų teikimo veiklas. Atskirų personalo valdymo veiklų vertinimas ženkliai skiriasi tarp skirtingų darbuotojų grupių. Taip pat kiekybinio tyrimo metu nustatyta, kad labiausiai įsipareigoję ir labiausiai patenkinti darbu, geriausiai personalo valdymo veiklas ir savo elgesį vertina skyrių vadovai, o silpniausiai patenkinti ir įsipareigoję, blogiausiai valdymo veiklas ir savo elgesį vertina klientų aptarnavimo specialistai. Analogiška situacija nustatyta ir pagal darbuotojų amžių bei išdirbą įmonėje laiką. Vyresni ir didesnį darbo stažą turintys darbuotojai yra labiau pasitenkinę darbu ir įsipareigoję, geriau vertina vykdomas personalo valdymo veiklas ir savo elgseną. Tokie rezultatai patvirtino literatūroje apžvelgtus mokslininkų teiginius, kad darbuotojų amžius, pareigos, išdirbis turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui.

4. Atlikus ryšio tarp skirtingų veiksnių skaičiavimą stipriausi ryšiai nustatyti tarp personalo valdymo veiklų bei darbuotojų nuostatų, t.y. pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo. Silpnesnis ryšys nustatytas tarp personalo valdymo veiklų ir darbuotojų elgsenos. Taip pat stiprus ryšys nustatytas tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo. Silpnesni ryšiai nustatyti tarp darbuotojų nuostatų ir elgsenos. Iškeltos hipotezės tyrimu patvirtintos. Galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių veiklos daro įtaką darbuotojų nuostatoms ir elgsenai, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos yra labai svarbios siekiant organizacijos tikslų.

REKOMENDACIJOS

1. Norint mažinti darbuotojų rotaciją, skatinti darbuotojų produktyvumą ar pasiekti kitus organizacijos tikslus vadovams derėtų skirti daug dėmesio žmogiškųjų išteklių valdymo veikloms, išmanyti valdymo veiklų sistemą, jos pasekmes, kurios išreiškiamos per darbuotojų pasitenkinimą, įsipareigojimą bei elgseną. Jei yra galimybė, vadovams siūlyti specialius mokymus, kurie lavintų vadovavimo žmonėms ir lyderystės įgūdžius. Taip pat į personalo valdymą ir sprendimų priėmimą įtraukti personalo vadovą, kuris šiuo metu atlieka tik administracines funkcijas.

2. Tiriamos įmonės personalo valdymo veiklos turėtų būti peržiūretos ir struktūrizuotos. Tai pagelbėtų įmonei tiksliau apsibrėžti vadovų atsakomybę ir pareigas, lengviau įvertinti įmonės pasiekimus susijusius su žmogiškaisiais resursais. Personalo planavimas, darbo vietų ir aprašų nustatymas, su įmonės tikslais suderinta personalo strategija pagelbėtų įmonei efektyviau vykdyti personalo valdymo veiklas, lengviau įvertinti veiklos rezultatus.

3. Paieškos ir atrankos veikla buvo silpnai įvertinta pačių įmonės vadovų, todėl šiai veiklai derėtų skirti daugiau laiko, taikyti įvairesnius darbuotojų paieškos šaltinius, tokius kaip esamų darbuotojų rekomendacijos, socialiniai tinklai, skelbimai atitinkamuose laikraščiuose. Būtina tiksliai apsibrėžti atrankos kriterijus, o kandidatų tinkamumą vertinti ne tik pagal įgūdžius, bet ir asmenybės atitikimą, motyvaciją.

4. Nors adaptavimą dauguma darbuotojų, išskyrus klientų aptarnavimo specialistus, įvertino palankiai, vertėtų suvienodinti šį procesą visiems darbuotojams, po bandomojo laikotarpio vykdyti pokalbį, kurio metu būtų išryškinti adaptacijos teigiami ir neigiami rezultatai, ir taip išsiaiškinti adaptavimo veiklos trūkumus.

5. Ugdymo veikla itin nepatenkinti administracijos darbuotojai, todėl vertėtų išsiaiškinti jų mokymų poreikį, sudaryti mokymų planus, jei galimybės leidžia, mokymus siūlyti ne tik organizacijos viduje, bet ir už įmonės ribų. Po mokymų įvykdyti mokymų vertinimą.

6. Vertinant darbuotojus būtina susieti darbuotojų vertinimo tikslus su bendrais įmonės tikslais. Vengiant subjektyvumo, apsibrėžti darbuotojų vertinimo standartus ir kriterijus. Esant galimybei, vadovams įvykdyti darbuotojų vertinimo proceso apmokymus. Vertinimo veiklą susieti su darbuotojų ugdymo ir darbuotojų judėjimo veiklomis.

7. Karjeros galimybės įmonėje yra vertinamos prastai, todėl vertėtų vykdyti karjeros lūkesčių nustatymą, darbuotojų galimybių siekti vienokios ar kitokios karjeros įvertinimą, atsižvelgiant į organizacijos poreikių ir tikslų suderinamumą. Nesant galimybei vertikaliam darbuotojų judėjimui, apsvarstyti horizontalaus darbuotojų judėjimo galimybę.

8. Atlygio sistema darbuotojų pasitenkinimas yra aukštas, šios veiklos keisti nereikia, tačiau papildomų priedų teikimo veiklos vertinimai yra itin žemi. Rekomenduojama aiškiai nustatyti ir darbuotojus informuoti apie premijų ar kitų priedų skyrimo kriterijus.

9. Įmonėje vykdoma komunikacija darbuotojai yra patenkinti, todėl šią veiklą rekomenduojama tęsti, kaip ir papildomos įmonėje vykdomos veiklos, tokios kaip darbuotojams organizuojami renginiai. Nors ši papildoma veikla nebuvo vertinama darbuotojų, tačiau ji veikia kaip papildoma darbuotojų motyvavimo priemonė, todėl įmonė turėtų ir toliau ją tęsti.

LITERATŪRA

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Prieiga per internetą:

<http://www.google.lt/books?id=TCwoAwAAQBAJ&lpg=PR2&ots=wziiWsWXZv&dq=the%20impact%20of%20human%20resources%20management&lr&hl=lt&pg=PA11#v=onepage&q&f=true>

Bakanauskienė, I., ir Kyguolienė, A. (2013). *Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

Bakanauskienė, I., ir kt. (2010). *Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, Nr. 22 (3). Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/22/12.pdf>

Boon, C., ir kt. (2011). *The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-organisation and person-job fit*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, 2011, p. 138-162.

Burtonshaw-Gunn, S.A. (2009). *Svarbiausios vadybos priemonės: metodai, modeliai, pastabos vadovams ir konsultantams*. Vilnius: Verslo žinios.

Butkus, F. S. (2008). *Vadyba kiekvienam*. Vilnius: Eugrimas.

Cardona, P., ir Rey, C. (2014). *Misijomis paremta vadyba*. Vilnius: Vaga.

Česynienė, R., ir Stankevičienė, A. (2012). *Personalo / Žmogiškųjų išteklių padalinių įtaka Lietuvos įmonių veiklai*. Verslo ir teisės aktualijos, 7 (2), 437-455.

Diskienė, D., ir Tamoševičienė, K. (2014). *Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos*. Informacijos mokslai, 69, 89-102 p.

Dromantaitė, A., ir kt. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba.

Fried, J., ir Hansson, D.H. (2013). *Nedirbk*. Vilnius: Media Incognito.

Gražulis, V., ir kt. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas. Vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.

- Guest, D. E. (2011). *Human resource management and performance: a review and research agenda*, The International Journal of Human Resources Management, Vol. 8, Nr. 3, p. 263-276. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/095851997341630>
- Higuera, V. (2015, sausio 12). *Behavior vs Attitude in Employees*. Prieiga per internetą: <http://smallbusiness.chron.com/behavior-vs-attitude-employees-37187.html>
- Jančiauskas, E. E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
- Jakšaitė-Vinkuvienė, P. (2014, spalio 1). Verslo žinios. *Darbuotojo išitraukimu nuo Europos dar atsiliegame*, p. 11.
- Kavaliauskienė, Ž. (2012). *Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto evoliucija vadybos moksle*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 1 (30). Prieiga per internetą: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/download/8/10>
- Keheo, R.R., ir Wright, P.M. (2013). *The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors*, Journal of Management, 39 (2), 366-391. Prieiga per internetą: <http://jom.sagepub.com/content/39/2/366.short>
- Korsakienė, R., ir kt. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
- Lietuvos Respublikos Nutarimas dėl pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų patvirtinimo, 2007 spalio 17 d. Nr. 1098. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=306751&p_query=&p_tr2
- Lipinskienė, D. (2011). *Organizacinė elgsena*. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Organizacine_elgsena.pdf
- Matulionis, A. V. (2003). *Sociologija*. Vilnius: Homo liber.
- Messersmith, J.G., ir kt. (2008). *Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance*. Journal of Applied Psychology, 96(6), 1105-1118.
- Myers, D.G. (2008), *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Paauwe, J. (2004). *HMR and Performance: achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.

Premum Esse seminaro „Personalo valdymas ir motyvavimas“ metodinė medžiaga, 2012. Prieiga per internetą:

http://www.verslilietuva.lt/uploads/file/Personalo_formavimas_ir_motyvavimas_skaidres.pdf

Purcell, J., ir 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.

Prieiga per internetą: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x/full>

Raišienė, A.G., ir kt. (2014). *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės išvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*, mokslo studija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

Raišienė, A.G. (2014). *Organizacijų terorija*, konspektai. Prieiga per internetą,

https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/katedros/valdymo_teorijos_katedra/paskaitos/OE%20konspektas%20i%20INTERNETA.doc

Robbins, S. P. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: Tyto alba.

Robbins, S.P. (2007). *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Rollinson, D. (2005). *Organisational Behaviour and Analysis*, Harlow : Prentice-Hall : Financial Times.

Saari, L.M., ir Judge, T.A. (2004). *Employee Attitudes and Job Satisfaction*. Human Resource Management, 43 (4), 395–407. Prieiga per internetą:

<http://utm.edu/staff/mikem/documents/jobsatisfaction.pdf>

Schermerhorn, J. R. (2008). *Organizational behaviour*. Hoboken (N.J.): John Wiley.

Simmons, B. L. (2011, rugpjūčio 15). *High-performance work systems affect employee attitudes and group performance*. Prieiga per internetą: <http://www.bretlsimmons.com/2011-08/high-performance-work-systems-affect-employee-attitudes-and-group-performance>

Snell, S., ir Bohlander, G. (2007). *Human Resource Management*. Mason (Ohio): Thomson/South-Western.

Sonnenberg, M., ir kt. (2011), *HRM: the psychological contract of employees*. Personnel Review, 40 (6), 664-684.

Soonhee K. (2012). *The Impact of Human Resource Management on State Government IT Employee Turnover Intentions*. *Public Personnel Management*, 41 (6), 257 – 279. Prieiga per internetą: <http://highwire.stanford.edu/lists/freeart.dtl>

Stoner, J. A. F. Ir kt. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Strazdienė, D., ir kt. (2011). *Personalo valdymo skyriaus veikla*. Prieiga per internetą: http://www.imituok.asu.lt/docs/Personalas/Personalo_valdymo_skyriaus_rinkinys_2011.pdf

Stasiulienė, S. (2010). *Organizacinė kultūra*. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas.

Šadauskaitė, R. (2008). *Personalo valdymo veiklų įtaka darbuotojų nuostatoms ir elgsenai* (rankraštis). Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20081126_150834-57537/DS.005.0.01.ETD

Šalčius, A. ir Šarkiūnaitė, I. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

The SAGE handbook of organizational behavior. Los Angeles (Calif.): Sage Publications, 2009.

Viningienė, D. (2014). *Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos*. *Regional Formation and development Studies*, 1 (6). Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/download/544/433>

Župerkienė, E., ir Župerka, A. (2010). *Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai*. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 20 (1). Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/20/182.pdf>

Augulytė L. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų įtaka X organizacijos darbuotojų nuostatoms ir elgsenai / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. – 60 p.

SANTRAUKA

Žmogiškųjų išteklių valdymas yra svarbus organizacijos pasiekimų veiksnys. Netinkamas personalo valdymas lemia blogas darbuotojų nuostatas bei elgseną, mažina produktyvumą. **Darbo tikslas** – išnagrinėti, kokią įtaką darbuotojų nuostatoms ir elgsenai daro žmogiškųjų išteklių valdymas X organizacijoje. **Tyrimo uždaviniai:** išanalizuoti, kaip apibūdinamas žmogiškųjų išteklių valdymas ir kaip jis siejasi su darbuotojų nuostatomis bei elgsena; nustatyti, kokios ir kaip yra vykdomos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos X organizacijoje; nustatyti, kaip X organizacijos darbuotojai vertina vykdomas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, įvertinti, kokią įtaką darbuotojų nuostatoms ir elgsenai turi organizacijoje vykdomos valdymo veiklos. **Tyrimo metodai:** literatūros analizė, sintezė, kokybinis tyrimas - interviu su organizacijos vadovu, kiekybinis tyrimas - anketinė darbuotojų apklausa. Darbą sudaro trys dalys: pirmoje darbo dalyje aptariamos žmogiškųjų išteklių valdymo, darbuotojų nuostatų ir elgsenos teorinės prielaidos, antroje dalyje aptariama tyrimo atlikimo metodika, pagrindžiamas tyrimo organizavimas., trečioje dalyje pateikiami atliktų apklausų rezultatai, duomenų analizė bei pateikiamos rekomendacijos organizacijos vadovams siekiant tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas ir skatinti darbuotojų teigiamas nuostatas bei elgseną. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad įmonėje vykdomos visos personalo valdymo veiklos išskyrus personalo planavimą, darbuotojai labiausiai patenkinti darbo užmokesčio ir adaptavimo veiklomis, prasčiausiai vertina karjeros galimybę ir papildomų priedų teikimo veiklas. Rezultatai tarp skirtingų darbuotojų grupių ženkliai skiriasi. Tiriant ryšį tarp darbuotojų pasitenkinimo vykdomomis personalo valdymo veiklomis, pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo ir elgsenos vertinimo buvo nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys tarp visų šių veiksnių. Tokios išvados patvirtino tyrimo hipotezę, todėl galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas daro įtaką darbuotojų nuostatoms ir elgsenai.

Pagrindiniai žodžiai: žmogiškųjų išteklių valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, darbuotojų nuostatos, pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas, darbuotojų elgsena.

Augulytė L. The Impact of Human Recourses Management Activities to X Organisation's Employee Attitudes and Behaviour / Master's Thesis in Human Recourses Management. Leader prof. dr. T. Sudnickas. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2015. – 60 p.

SUMMARY

Human resource management is an important factor in organization's achievements. Improper management of human recourses leads to poor employee attitudes and behaviour and reduces productivity. **The aim of this thesis** is to analyse what impact on employee attitudes and behaviour makes human resources management of X organization. **The goals of this thesis** are as follows: to analyze how human resource management is defined and how it relates to employee attitudes and behaviour; to determine which human resources management activities are implemented and how these activities are proceed in the organization X; to estimate how employees perceive human resources management activities in the organization; to assess the impact of management activities to employee attitudes and behaviour. Research methods: analysis of scientific literature, synthesis, qualitative research - an interview with the organization's director, and quantitative research – employees' survey. The thesis consists of three parts: the first part covers theoretical assumptions of human resources management and employee attitudes and behaviour; in the second part research methodology and research process is described; the third part presents results of both surveys, data analysis and recommendations to managers on how to improve human resources management activities and promote positive employee attitudes and behaviour. Results of this research show that the organization complies with all personnel management activities except for personnel planning, employees are most satisfied with compensation and adaptation activities, but not satisfied with career prospects and bonus system. Results between different employees' groups are significantly different. Relationship between human recourses management activities, job satisfaction, commitment and behaviour was defined as statistically significant positive correlation between all these factors exists. These findings confirmed the hypotheses therefore human resources management affects employee attitudes and behaviour.

Key words: human resource management, human resource management activities, employee attitudes, job satisfaction, commitment, employee behaviour.

PRIEDAI

1 priedas.

Interviu klausimai

1. Kaip organizacijoje yra vykdomas personalo planavimas
(ar yra vykdoma darbų analizė, iš anksto nustatomas darbuotojų poreikis ir būtinos kvalifikacijos, ar iš anksto nustatomi darbuotojų paieškos būdai, personalo poreikio planai, kas vykdo planavimą)?
2. Kaip organizacijoje yra vykdoma darbuotojų atranka
(kaip nustatomos laisvos darbo vietos, kaip ieškomi darbuotojai, kokie atrankos metodai naudojami, kaip tikrinamas darbuotojo atitikimas darbui, kaip vykdomas interviu, kas vykdo atranką)?
3. Kaip organizacijoje yra vykdoma darbuotojų adaptavimas
(kaip pristatoma organizacija, vadovas, kolektyvas, kaip supažindinama su darbu, įrankiais, ar yra bandomasis laikotarpis, ar vykdomas grįžtamojo ryšio pokalbis, ar visa tai vykdoma struktūrizuotai ar ekspromtu, kas atsakingas už adaptavimą)?
4. Kaip organizacijoje yra vykdomi darbuotojų mokymai ir ugdymas
(kaip nustatomas mokymų poreikis, kokie mokymo metodai naudojami, kaip įvertinami mokymai, kas atsakingas už mokymų nustatymą, vykdymą, vertinimą)?
5. Kaip organizacijoje yra vykdomas darbuotojų vertinimas
(ar vertinimas formalizuotas ar laisvas, koks tikslas vertinimo, kaip dažnai vykdomas, kas vykdo)?
6. Kaip organizacijoje yra vykdomas kelimas pareigose ar pareigų mažinimas
(ar sudaromi darbuotojų karjeros planai, ar vykdomi išėjimo, atleidimo pokalbiai, kas atsakingas už darbuotojų judėjimo kontrolę)?
7. Kaip organizacijoje yra vykdomas atlyginimo nustatymas
(kas nustato atlyginimus, ar vykdoma atlyginimų analizė ir teisingo atlyginimo nustatymas, ar yra peržiūrima atlygio sistema, kokie dar skatinimo metodai taikomi, kaip nustatomi)?
8. Kaip organizacijoje yra vykdomas keitimasis informacija su darbuotojais
(kaip darbuotojai yra informuojami apie įmonėje vykstančius procesus, kaip dažnai, kas vykdo, komunikacijos būdai, kokiais klausimais)?
9. Kaip organizacijoje yra vykdomi darbų saugos veiksmai
(kada, kas atsakingas)?
10. Kokios dar yra vykdomos personalo valdymo veiklos (pvz. motyvavimo programos, komandos stiprinimas, šeimos diena...)?
11. Kokios veiklos nėra vykdomos, bet turėtų būti vykdomos?

Esu Laima Augulytė, Mykolo Romerio universiteto magistrantė, ir šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti, kaip darbuotojai jaučiasi dirbdami savo darbe. Atsakymdami į klausimus, vertinkite savo darbo situaciją ir pažymėkite savo nuomonę nuo 1 iki 5. Jūsų atsakymai yra konfidencialūs, o tyrimo rezultatai bus pateikti apibendrinimai. Dėkoju už skirtą laiką.

1. Aš jaučiu pasididžiavimą sakdamas žmoniems, kur dirbu

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
2. Esu patenkintas (-a) man suteikiamomis mokymosi galimybėmis įmonėje

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
3. Mano ir organizacijos vertybės sutampa

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
4. Esu patenkintas (-a) mano karjeros galimybėmis šioje įmonėje

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
5. Kalbant apskritai, esu patenkintas (-a) savo darbu

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
6. Esu patenkintas (-a) savo gaunamu darbu užmokesčiu

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
7. Esu patenkintas (-a) man suteikiama informacija apie įmonės planus, pokyčius, tikslus ir pasiekimus.

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
8. Jaučiuosi išsikvimas savo organizacijai

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
9. Esu patenkintas (-a) įmonės vykdoma darbuotojų paieška ir atranka

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
10. Esu patenkintas (-a) tuo, kaip yra vykdomas mano atlikto darbo įvertinimas

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
11. Aš nemėgstu savo darbo

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
12. Esu patenkintas (-a) papildomais prie atlyginimo gaunamais priedais – kitais nei tiesioginis darbo užmokeskis

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |

13. Aš jaučiuosi kaip šios įmonės šeimos dalis

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
 14. Esu patenkintas (-a), kaip man buvo įvykdytas supažindinimas su mano darbu, aplinka, kolegomis man pradėjus darbą

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
 15. Esu patenkintas mano darbo sauga, sąlygos nekenkia mano sveikatai

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
 16. Visišką apibendrinus, man patinka dirbti čia

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Visiškai nesutinku | | |
| Visiškai sutinku | | |
- Per pastaruosius 12 mėnesių kaip dažnai jūs:
17. Atlikote daugiau darbų nei reikalaujama

| | | |
|--------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Niekada | | |
| Labai dažnai | | |
 18. Pertraukose užtrukote ilgiau nei nustatyta

| | | |
|--------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Niekada | | |
| Labai dažnai | | |
 19. Dirbdamas (-a) įdėjote mažiau pastangų nei turėtumėte

| | | |
|--------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Niekada | | |
| Labai dažnai | | |
 20. Be priežasties neatvykote į darbą

| | | |
|--------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Niekada | | |
| Labai dažnai | | |
 21. Galvojote apie išėjimą iš šio darbo

| | | |
|--------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Niekada | | |
| Labai dažnai | | |
 22. Leidote darbo laiką tvarkydamas asmeninius reikalus

| | | |
|--------------|---|---|
| 1 | | 5 |
| 2 | 3 | 4 |
| Niekada | | |
| Labai dažnai | | |
- Jūsų duomenys:
- Jūsų amžius
- | | | |
|--|---|--|
| | <input type="checkbox"/> 0-1 m. <input type="checkbox"/> 2-4 m. <input type="checkbox"/> 5-7 m. <input type="checkbox"/> 8-10 m. <input type="checkbox"/> 10 ir daugiau | |
|--|---|--|
- Jūsų stažas įmonėje
- | | | |
|--|---|--|
| | <input type="checkbox"/> IT darbuotojas <input type="checkbox"/> Vadovas <input type="checkbox"/> Administracijos darbuotojas <input type="checkbox"/> Klientų aptarnavimo darbuotojas <input type="checkbox"/> 10 ir daugiau | |
|--|---|--|
- Išsilavinimas
- | | | |
|--|--|--|
| | <input type="checkbox"/> pagrindinis <input type="checkbox"/> vidurinis <input type="checkbox"/> aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> aukštasis universitetinis | |
|--|--|--|

3 priedas.

| Correlations | | | | | | |
|--|--|-------------------------|----------------|-----------------|--|---------------------|
| | | | Pasitenkinimas | Įsipareigojimas | Pasitenkinimas personalo valdymo veiklomis | Elgsenos vertinimas |
| Spearman's rho | Pasitenkinimas | Correlation Coefficient | 1.000 | ,802** | ,762** | ,663** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | .000 | .000 | .000 |
| | | N | 87 | 87 | 87 | 87 |
| | Įsipareigojimas | Correlation Coefficient | ,802** | 1.000 | ,788** | ,703** |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | . | .000 | .000 |
| | | N | 87 | 87 | 87 | 87 |
| | Pasitenkinimas personalo valdymo veiklomis | Correlation Coefficient | ,762** | ,788** | 1.000 | ,659** |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | . | .000 |
| | | N | 87 | 87 | 87 | 87 |
| | Elgsenos vertinimas | Correlation Coefficient | ,663** | ,703** | ,659** | 1.000 |
| | | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | . |
| | | N | 87 | 87 | 87 | 87 |
| Descriptive Statistics | | | | | | |
| | N | Minimum | Maximum | Mean | | Std. Deviation |
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic |
| Pasitenkinimas | 87 | 1.25 | 5.00 | 3.4511 | .09680 | .90287 |
| Įsipareigojimas | 87 | 2.00 | 5.00 | 3.8467 | .09530 | .88893 |
| Pasitenkinimas personalo valdymo veiklomis | 87 | 2.00 | 4.78 | 3.4304 | .06435 | .60022 |
| Elgsenos vertinimas | 87 | 2.67 | 4.83 | 3.8563 | .05492 | .51224 |
| Valid N (listwise) | 87 | | | | | |