

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

JURGITA PABRINKYTĖ

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGINIS VALDYMAS
AB SKANDINAVISKA ENSKILDA BANKEN VILNIAUS FILIALE**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
Doc. Dr. I. Dzemyda**

VILNIUS, 2013

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

JURGITA PABRINKYTĖ

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGINIS VALDYMAS
AB SKANDINAVISKA ENSKILDA BANKEN VILNIAUS FILIALE**

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. Dr. I. Dzemyda

2013 03 12

Atliko

Žimis1-02 gr. stud.

Jurgita Pabrinkytė

2013 03 12

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGINIO VALDYMO SAMPRATA IR TEORINIAI ASPEKTAI	6
1.1 Žmogiškųjų išteklių samprata ir esmė.....	6
1.2 Žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo svarba	12
1.3 Žmogiškųjų išteklių valdymo modelių analizė	15
2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGINIS VALDYMAS SEB BANKE.....	21
2.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija SEB banke	21
2.2 Žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimas SEB banke	24
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGINIO VALDYMO SEB BANKE TYRIMO ORGANIZAVIMAS	28
3.1. Tyrimo metodologija ir tikslai	28
3.2. Tyrimo imtis ir demografinės charakteristikos	30
4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGINIO VALDYMO SEB BANKE TYRIMAS	34
4.1 Žmogiškųjų išteklių strategijos ir valdymo analizė	34
4.2 Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos svarba bendram SEB banko strategijos įgyvendinimui	44
5. SPRENDIMAI IR PASIŪLYMAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGINIAM VALDYMUI TOBULINTI SEB BANKE	56
IŠVADOS.....	59
REKOMENDACIJOS.....	61
LITERATŪRA.....	62
ANOTACIJA	65
ANOTATION	66
SANTRAUKA	67
SUMMARY	68
PRIEDAI.....	69

IVADAS

Šiuolaikinėje, besivystančioje visuomenėje formuojasi naujas požiūris į organizaciją kaip veiklos sistemą, kurioje darbuotojai, t.y. žmogiškieji ištekliai, tampa svarbiausia ir viena iš pagrindinių sistemos grandžių, lemiančia organizacijos veiklos efektyvumą bei sėkmę. Žmogiškųjų išteklių efektyvus valdymas yra neatsiejama dalis nuo iškeltų organizacijos tikslų bei naudos kiekvienam individui, organizacijai ir visuomenei. Mokslinėje literatūroje pateiktos teorinės nuostatos apie žmogiškųjų išteklių valdymą patvirtina šios funkcinės valdymo srities įtaką bendriems organizacijos veiklos rezultatams. Nuolatinė konkurencija šiandieninėje rinkoje lemia sparčią ir įvairiapusę organizacijų plėtrą, siejamą su žmogiškųjų išteklių valdymo tikslų įgyvendinimu. Organizacijai, veikiančiai globalioje rinkoje, yra itin svarbu efektyviai valdyti turimus arba potencialiai prieinamus žmogiškuosius išteklius (Boxall, Purcell, Wright, 2007).

Šiuolaikinėse organizacijose ypatingai pabrėžiama žmogiškųjų išteklių įtaka įmonės konkurencingumui. Dėmesys žmogiškųjų išteklių valdymui ir jų tobulinimui padeda išsilaikyti rinkoje bei efektyvinti įmonės veiklą. Ši priemonė yra neatsiejama organizacijos dalis, kuri leidžia atitinkamai reaguoti į aplinkos pokyčius. Pokyčių greitumas ir sudėtingumas rodo žmogiškųjų išteklių valdymo būtinumo lygį.

Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filialas yra puikus pavyzdys organizacijos, kurioje didelis dėmesys kreipiamas žmogiškiesiems ištekliais, jų valdymo strategijai bei efektyvinimo būdams. Siekiant tinkamai įvertinti žmogiškųjų išteklių strateginį valdymą ir pateikti siūlymus dėl jo tobulinimo Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filiale, būtina identifikuoti ir išanalizuoti kokia valdymo politika vadovaujasi bankas, kaip ji yra vystoma ir kokią naudą tai duoda organizacijai.

Darbo problema – nepakankamai aišku ar esama žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo sistema padeda didinti įmonės veiklos efektyvumą.

Darbo objektas – strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Skandinaviska Enskilda Banken, Vilniaus filiale.

Darbo tikslas – įvertinti strateginį požiūrį į žmogiškuosius išteklius Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filiale, jų tarpusavio ryšį, svarbą bendrai įmonės strategijai. Išanalizuoti ir pristatyti pačius svarbiausius žmogiškųjų išteklių ir strateginio valdymo teorinius aspektus, atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo modelių analizę, pristatyti žmogiškųjų išteklių politiką ir veiklos tobulinimo priemones Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filiale, pateikti žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos vertinimą atliekant banko darbuotojų apklausos tyrimą.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti žmogiškųjų išteklių ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sąvoką, išskirti jų modelius;
2. Atskleisti žmogiškųjų išteklių svarbą ir išnagrinėti jų teorinius aspektus bei ypatumus Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filiale;
3. Išanalizuoti strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius ypatumus bei suformuluoti strateginio požiūrio įvertinimo kriterijus Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filiale;
4. Įvertinti strateginį požiūrį į žmogiškuosius išteklius Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filiale, remiantis suformuluotais strateginio požiūrio įvertinimo kriterijais;
5. Atlikus žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos analizę Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filiale, pasiūlyti jos tobulinimo priemones.

Darbo tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, apibendrinimai, palyginimas, mokslinių straipsnių ir internetinių šaltinių bei dokumentų (plėtros strateginių planų, veiklos strateginių planų, veiklos ataskaitų) analizė, anketinė apklausa, statistinės informacijos analizė.

Darbą sudaro įvadas, penkios dalys, sprendimai ir pasiūlymai išvados bei literatūros šaltinių sąrašas. Baigiamojo darbo apimtis - 61 psl.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGINIO VALDYMO SAMPRATA IR TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Žmogiškųjų išteklių samprata ir esmė

Šiandieninėmis ekonominės, socialinės, politinės, kultūrinės ir technologinės raidos bei globalizacijos sąlygomis vis labiau išryškėja žmogiškųjų išteklių reikšmė organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių vaidmuo yra orientuotas į efektyvų darbuotojų veiklos paskirstymą, siekiant įgyvendinti bendrus organizacijos strateginius tikslus. Taigi, organizacijos žmogiškieji ištekliai turėtų būti ne vien efektyviai parenkami, motyvuojami ar išlaikomi, bet ir valdomi.

Terminas žmogiškieji ištekliai (ang. Human Resources) pradėtas plačiai naudoti dar 8-ajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje ir buvo apibūdinamas, kaip visi dirbantieji žmonės bet kokioje įmonėje. Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje išskiriama ir daugiau žmogiškųjų išteklių aiškinimų. Žmogiškieji ištekliai paprastai suprantami ir įvardijami kaip tam tikras kompetencijas, gebėjimus turintys organizacijos darbuotojai, kurie, įgyvendindami ir priimdami su konkrečiomis užduotimis susijusius sprendimus, daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui (Adamonienė, Raupelienė, 2008). Ši sąveika dažnai siejama su personalo reikšme ir vaidmeniu organizacijoje, kas nulemia jos veiklos konkurencingumą, efektyvumą ir darbo našumą. Todėl užsienio autorių mokslinėje literatūroje (Torrington ir Hall, 1998; Armstrong, 2003; Storey, 2007; Boxall, 2007), galime rasti ir keletą skirtingų žmogiškuosius išteklius apibūdinančių terminų, pagrindiniai jų – „human resources“ arba „personnel“.

Žmogiškųjų išteklių sąvoka (angl. Human Resources) personalo valdymo žodyne („Dictionary of Human Resources and Personnel Management“, 2006, p. 128) įvardinama kaip „visų organizacijoje esamų darbuotojų visuma, nuo kurių rezultatų priklauso organizacijos našumo sėkmė“. Žodyne taipogi nurodyta, jog žmogiškųjų išteklių sąvoka vartojama kaip sinonimas, perteikiant personalo (angl. Personnel) reikšmę. Pasak I. Bakanauskienės (2008), „personalas – tai visi organizacijos darbuotojai: darbininkai arba pirmosios linijos darbuotojai, vadovai, specialistai, aptarnavimo personalas ir kt.“ (p. 301).

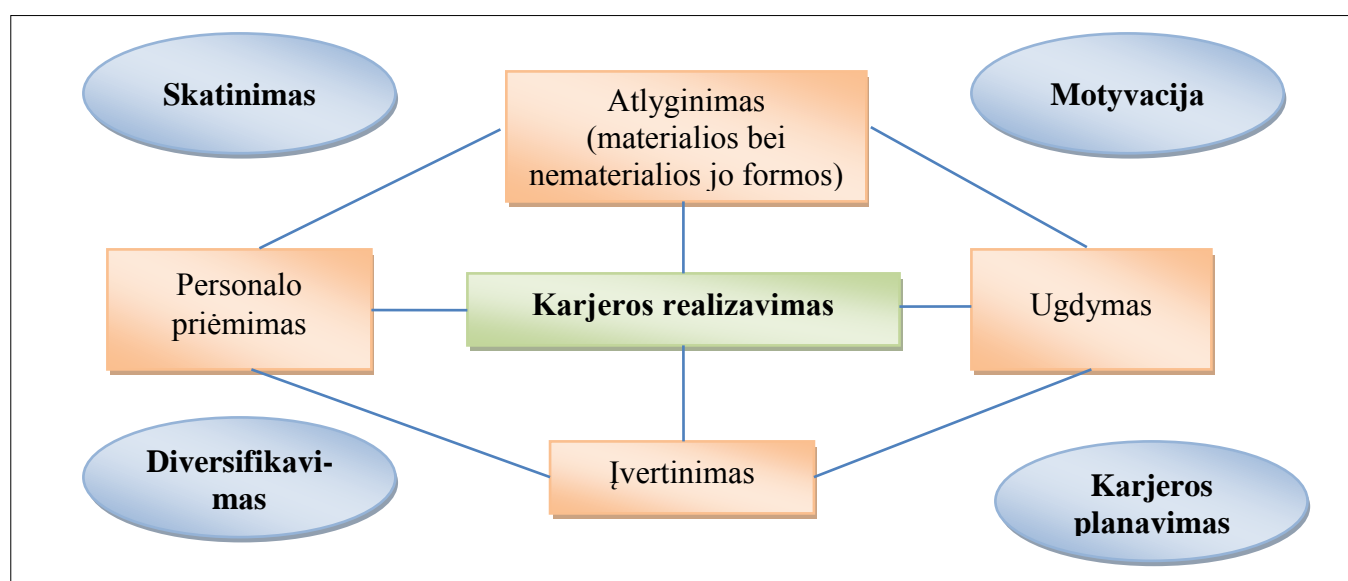
Teoriškai žmogiškieji ištekliai nesiskiria nuo kitų išteklių organizacijoje, tačiau praktika rodo kitus rezultatus. Žmogiškieji ištekliai nuo kitų darbdavio naudojamų išteklių skiriasi įvairiais kompetencijos lygmenimis (gabumais, įgūdžiais ir žiniomis), individualiais asmenybės bruožais, vaidmens suvokimu ir darbo patirties skirtumais dėl skirtingai suvokiamos motyvacijos ir įsipareigojimo bei lojalumo darbdaviui

supratimo. Taip pat, šie ištekliai turi teisę burtis į atskiras grupes ir profesines sąjungas, ginančias jų ekonominius ir socialinius interesus.

Žmogiškieji ištekliai ir jų plėtojimas yra gyvybiškai svarbus šaltinis bei procesas organizacijoms, kupinoms idėjų, inovacijų, kokybės ir veiklos tobulinimo. Dabartines organizacijas, P. Drucker (1993) teigimu, galime vadinti žinių organizacijomis, nes būtent specializuotos žinios ir išskirtiniai gebėjimai yra jėga, kuri gali nulemti konkurencinės kovos sėkmę. Šios žinios ir išskirtiniai sugebėjimai priklauso organizacijos žmogiškajam kapitalui (Lipinskienė, 2012, p. 206). Žmonės dirbdami organizacijoje įgyja specialiųjų gebėjimų, atsiskleidžia jų talentai ir požiūriai, jie daro įtaką produktyvumui, kokybei bei pelningumui. Organizacijos darbuotojai nustato visuotinas strategijas ir tikslus, sukuria projektavimo darbų sistemas, gamina prekes ir jas parduoda, dalyvauja kontroliuojant kokybę, paskirstant finansinius išteklius, rinkos produktus ir paslaugas. Žmonės tampa „žmogiškaisiais ištekliais“ su savo vaidmenimis (veiklomis), kuriuos jie atlieka organizacijoje. Kiekvieno darbuotojo vaidmuo tikslingai apibrėžtas, svarbu maksimalus asmeninis įnašas siekiant strateginių organizacijos tikslų. Mokslinėje literatūroje (Daugėlienė, Marcinkevičienė 2009) pažymima, kad norėdami konkuruoti pasaulinėje ekonomikoje, besivystančių ir išsivysčiusių šalių ekonomikos dalyviai privalo turėti galimybę pritaikyti naujas žinias ir naujus darbo metodus. Pripažįstama, jog šalių ekonomikos vystymąsi lemia šie reiškiniai: mokymasis, tyrimai, inovacijos, taip pat bendradarbiavimas su kitomis valstybėmis (Chlivickas ir kt., 2009). Taigi, galime suprasti, jog konkurencija verslo pasaulyje priklauso nuo to, koku mastu darbuotojai teiks pasiūlymus kelti efektyvumą, didelę reikšmę apima ir žmogiškųjų išteklių plėtros strategija įmonėje. Taigi, žmogiškųjų išteklių plėtojimas yra būtinas bei strategiškai svarbus procesas. Žymaus rašytojo P. Drucker pasakyta mintis „mano protėviai dirbo spaustuvėje Amsterdame nuo 1510 m. iki 1750 m. ir per šį laikotarpį jie neišmoko ir nesužinojo nieko naujo“ sukelia daug prieštarų nuomonių šiuolaikiniame žmogiškųjų išteklių valdymo procese (Swart ir kt. 2005, p. 3). Ankstesniais laikais tai buvo suprantama kaip natūralus procesas įmonėje, tačiau šiuolaikinėje visuomenėje toks požiūris į organizaciją nebūtų priimtinas. P. Drucker nėra kritiškai nusiteikęs šiuo atžvilgiu, tiesiog galime teigti, kad šis požiūris ankstesniais laikais buvo tiesiog priimtinas. Todėl šiandieninėje konkurencinėje aplinkoje žmogiškųjų išteklių vystymosi vaidmenį svarbu suprasti tiek darbuotojui, tiek darbdaviui (Swart ir kt. 2005, p. 4).

Žmogiškųjų išteklių valdymas, kaip vadybos mokslo tyrimo objektas, pradėtas tyrinėti tik XX a. antrojoje pusėje. Išsivysčiusiose valstybėse greitai paplito nuomonė, jog tai pagrindinis ir labai svarbus įmonių vystymosi šaltinis. Pasak M. Išoraitės (2011) žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas iš svarbiausių procesų bet kurioje organizacijoje – nesvarbu, ar tai privati, ar valstybinė institucija, komercinė, ar nekomercinė, ar tai smulki ar stambi organizacija ar įmonė. Organizacijos tikslai, kompetentingi specialistai ir jų valdymo politika visa tai užtikrina sėkmingą organizacijos egzistavimą ir

vystymąsi. Turime sutikti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas – tai vienas svarbiausių valdymo teorijos ir praktikos tyrimų objektų. Kiekvienos organizacijos pagrindinis tikslas yra gauti kuo didesnę pelną, lyderiauti rinkoje arba teikti kuo geresnes paslaugas. Žmogiškieji išteklių ir yra pagrindinis tikslo pasiekimo įrankis. Be to, vadybos ekspertai nurodo, kad žmogiškieji išteklių yra sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas – didžiausias organizacijos turtas. Būtina suvokti, kad vien jų neužtenka, privalu kryptingai ir strategiškai juos valdyti, o tai nėra paprasta, nes žmogiškieji išteklių nėra eiliniai išteklių. (Išoraitė 2011, p. 32). Efektyviai valdant žmogiškuosius išteklius (žr. 1 pav.), bene svarbiausia sugebėti, suderinant atskirų darbuotojų ir įmonės tikslus, gauti geriausią rezultatą bei įgyvendinti bendrus organizacijos užsibrėžtus tikslus.



1 pav. Tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (Hanada, 2000)

Šiame tradiciniame žmogiškųjų išteklių valdymo modelyje galime matyti ir aiškiai išskirti svarbiausias sudėtines dalis valdant šiuos išteklius: karjeros realizavimą, atlyginimą, personalo priėmimą, ugdymą, vertinimą, karjeros planavimą, diversifikavimą, skatinimą ir motyvaciją. Kiekvienai organizacijai tai privalomos priemonės bendriems įmonės rezultatams pasiekti ir pelnui užtikrinti.

Taigi, šiuolaikinėje visuomenėje, norint padidinti organizacijos našumą bei efektyvumą, susiformavo ne viena teorija, kuri padėjo efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius. Galime išskirti įvairių autorių nagrinėtus žmogiškųjų išteklių vadybos aspektus (Pagal Stoner ir kt. 2006):

- M. P. Follett propagavo komandinį darbą, ir remiantis jos pasiūlytu holistiniu kontrolės metodu, turėtų būti įvertinti ne tik individai ar grupės, bet ir socialinės aplinkos veiksniai.

- Barnard suformulavo teiginį, kad organizacija gali efektyviai veikti ir išgyventi tik tuo atveju, jei jos tikslai yra suderinti su darbuotojų tikslais ir poreikiais, autorius pripažino „neformalios organizacijos“ svarbą ir universalumą, tikėjo abejingumo zona (savarankiška pavaldinio veikla).

- Maslow klasifikavo žmonių veiklą skatinančius poreikius pagal tam tikrą hierarchiją: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, pagarbos, saviraiškos.

- Herzberg empiriniais tyrimais nustatė, kad pasitenkinimą darbu lemia dviejų rūšių veiksniai: aktualizacijos ir higieniniai.

- Mayo ir kiti, remdamiesi atliktais eksperimentais, įrodė, kad darbo našumo augimą lemia sudėtinga motyvacijų seka. Darbuotojai dirbtų geriau, jei tikėtų, kad vadovybė rūpinasi jų gerove, o jų tiesioginiai vadovai skiria jiems daugiau dėmesio. Šis reiškinys pavadintas Hawthorne efektu.

- McGregor išskyrė dvi pagrindines alternatyvias prielaidas apie žmones ir jų požiūrį į darbą. „Teorija X“, pasak McGregor, išryškina tradicinę motyvacijos požiūrį – darbas nėra malonus darbuotojams, todėl jų motyvaciją būtina skatinti jėga, pinigais ar pagyrimais. „Teorija Y“ daro priešingą prielaidą, kad žmonės iš prigimties yra motyvuoti dirbti ir gerai atlikti darbą (Chlivickas, 2009, p.10).

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai nėra vien personalo samdymas, atleidimas arba socialinis aprūpinimas. Tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų (Išoraitė, 2011, p. 38). Pagrindinis žmogiškųjų išteklių bei personalo valdymo skirtumas ir yra tai, kad žmogiškieji ištekliai ir jų valdymas yra susietas su kitomis funkcijomis. Atsižvelgiant į „personalo valdymo“ bei „žmogiškųjų išteklių valdymo“ sąvokas giliau, išryškėja daugiau šių dviejų teorijų skirtumų. Žmogiškųjų išteklių valdymas daugiau orientuojamas į išorinę bei globalią aplinką, o personalo valdymas – į vidinę ir šalies aplinką. Žmogiškųjų išteklių valdymas apima ilgalaikę perspektyvą ir orientuojamas į siekiamus rezultatus bei stengiasi inicijuoti naujų idėjų generavimą, tuo tarpu personalo valdymas apima trumpalaikes perspektyvas, tam reikalingos kvalifikacijos bei kokybės personalo struktūrą, daugiau inicijuoja diagnostinį procesą. Žmogiškųjų išteklių teorijoje uždaviniai būna laisvai apibrėžti. To tikrai nėra personalo valdymo teorijoje, kur visos užduotys griežtai apibrėžiamos bei valdymas vyksta pagal hierarchiją. Žmogiškųjų išteklių valdyme, skirtingai nei personalo valdyme, paliekama didesnė veiksmų laisvė, stengiamasi labiau įsigilinti į kiekvieną darbuotoją, vertinti ir atkreipti dėmesį į kiekvieną iš jų atskirai. Užduotys vykdomos pagal aplinkos bei vidaus reikalavimus ir remiamasi komandiniu darbu. Personalo valdymo turinyje, atvirkščiai, pabrėžiamos rašytinės taisyklės bei procedūros. Taip pat galime teigti, jog vienas iš pagrindinių personalo vertinimo kriterijų yra personalo valdymo efektyvumas. Personalo valdymo efektyvumo vertinimo kriterijai: karjeros galimybių, personalo kompetencijos, darbuotojų ir darbo vietų suderinamumo, kvalifikacijos tobulinimo galimybių, komandinio darbo kokybės

ir skatinimo galimybių, darbo rezultatų pripažinimo ir įvertinimo, aktyvumo skatinimo, darbuotojų dalyvavimo priimant svarbius sprendimus, darbuotojų socialinės apsaugos.

Išanalizavus autorių nuomonę apie personalo valdymą ir žmogiškųjų išteklių valdymą, galima būtų įvardyti jų skirtumus. Pagrindiniai skirtumai palyginimo principu pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė. Personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai (Išoraitė, 2011, p. 38)

Personalo valdymas	Žmogiškųjų išteklių valdymas
1. Patariamasis ir administracinis.	1. Strateginis.
2. Neesminė organizacijos funkcija.	2. Esminė organizacijos funkcija.
3. Vadovų ir darbuotojų tarpininkas.	3. Atlieka pagrindinį vaidmenį.
4. Specialistų valdymas.	4. Visi vadovai valdo žmonių išteklius.
5. Pabrėžiamos rašytinės taisyklės ir procedūros.	5. Iškeliamas lankstumas.
6. Kolektyvinės derybos.	6. Konsultavimas ir dalyvavimas.
7. Remiasi valdymo hierarchija.	7. Remiasi komandomis.
8. Kolektyvinis darbo apmokėjimas.	8. Individualus darbo apmokėjimas.
9. Sureguliuota apmokėjimo sistema, priklausomai nuo vidinės įmonės rinkos.	9. Laisva apmokėjimo sistema, priklausoma nuo išorinės rinkos pokyčių.
10. Griežtai apibrėžtos užduotys	10. Laisvai apibrėžtos užduotys
11. Darbuotojus reikia stebėti	11. Darbuotojus reikia puoselėti
12. Mokymo poreikį nustato kontrolė	12. Besimokanti organizacija
13. Šalies aplinka	13. Globali aplinka
14. Orientuojasi į vidinę aplinką	14. Orientuojasi į išorinę aplinką
15. Orientuojasi į reikalingos kvalifikacijos ir kokybės personalo struktūrą	15. Orientuojasi į siekiamus rezultatus
16. Apima trumpalaikes perspektyvas	16. Apima ilgalaikes perspektyvas
17. Diagnostinis procesas	17. Inicijuoja naujų idėjų generavimą
18. Nėra visiškai laisvas požiūris į personalo išsidėstymą	18. Visiškai laisvas požiūris į personalo išsidėstymą
19. Darbuotojo asmeniniai poreikiai paliekami spręsti tik jam pačiam	19. Kreipiamas dėmesys į kiekvieno darbuotojo poreikius

A. Sakalo (2008) teigimu, žmogiškųjų išteklių vadyba yra viena iš tų sričių, kurioje, derinant mokslinius tyrimus ir studijas, pasiekta reikšmingų rezultatų. E. E. Jančiausko (2009) teigimu išskiriamas ir vadybinis G. Dessler (2001) požiūris į žmogiškuosius išteklius - „tai praktinis darbas ir politika: vadovaudami organizacijai turime dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, mokyti, įvertinti, atsilyginti savo įmonės darbuotojams, sudaryti jiems tinkamą darbo aplinką“ (Jančiauskas, 2009; Dessler, 2001, p. 18). Anot R. Čiutienės ir R. Adamonienės (2009), svarbu, kad kiekvienas darbuotojas maksimaliai atskleistų savo potencialą ir asmenines bei profesines kompetencijas, efektyviai jas panaudotų organizacijos tikslams pasiekti. Tik tinkamai motyvuotas ir galėdamas patenkinti savo interesus darbuotojas siekia geresnių darbo rezultatų. Kuriantis žiniomis grindžiamai visuomenei ir ekonomikai, ypatingą svarbą įgauna žmogiškųjų išteklių vadybos vertė ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų kompetencija (Lobanova, 2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba kreipiamą į žmogiškųjų išteklių poreikių tenkinimą, veiklos planavimą, priežiūrą ir kontrolę. Pasak J. Bratton ir J. Gold (2003), žmogiškųjų išteklių vadyba yra strateginė darbo santykių sritis, akcentuojanti žmonių gebėjimų naudojimą siekiant konkurencinio pranašumo. Tai gali būti gera žinia tiems, kurie aktyviai dalyvauja žmogiškųjų išteklių valdymo procese, nes tai reiškia vis didesnę susidomėjimą efektyvia organizacijos veiklos plėtra, orientuota į žmones. Strateginis valdymo ir žmogiškųjų išteklių vadybos metodų derinimas padeda organizacijai prisitaikyti prie naujų konkurencijos sąlygų, naudotis šiuolaikinio mokslo ir technologijų teikiamais privalumais ir siekia ilgalaikių subalansuotų korporacinių tikslų (Chlivickas ir kt., 2009).

Žmogiškųjų išteklių vadybos veikla yra siejama su strateginio planavimo funkcija. Planavimas tai procesas, kuriam vykstant būtina numatyti įvykius ir spręsti ką reikia daryti. Planavimas apibrėžia organizacijos vadovų vizijas bei norus ir parodo iš anksto apgalvotus veiksmus, kurių imasi vadovai. Planuojant nustatomi arba patikslinami organizacijos tikslai bei priemonės tiems tikslams pasiekti. Tai veiksmas turinti tikslą ir aiškią pradžią ir pabaigą. Planavimo trūkumai parodo žemą organizacijos veiklos lygį ir mažina jos konkurencingumą rinkoje. Be planavimo negalima suplanuoti organizacijos veiklos ir žinoti ko organizacijai reikia (Gražulis, 2008, p. 38-39).

Apibendrinant įvairių autorių mintis ir sąvokas, galime teigti, jog nėra vieno teisingo žmogiškųjų išteklių apibrėžimo. Sąvokos “žmogiškieji ištekliai” ir “personalas” yra glaudžiai susijusios, tačiau žvelgiant iš vadybinės pusės, galime rasti skirtumų tarp šių sąvokų. Personalo vadyba yra nukreipta į organizacijos aplinką, rūpinamasi darbuotojų poreikiais, kurie susieti su konkrečiomis užduotimis organizacijoje. Žmogiškieji ištekliai sutelkti į organizacijos, šalies bei globalią aplinką, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, kuris daugiau susijęs su bendra įmonės strategija. Tai nuolatos vykstantis procesas. Žmogiškųjų išteklių valdymas visa tai apjungia su vertinimo, planavimo, koordinavimo ir darbuotojų veiksmų kontrolės funkcijomis, sukurdamas darbuotojų valdymo modelį. Galime akcentuoti, jog

organizacijai labai svarbi žmogiškųjų išteklių plėtra, kartu su ja plečiasi ir organizacija. Svarbiausia mokėti tinkamai juos atskleisti.

1.2 Žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo svarba

Strategijos prasmę atskleidžia prof. A. Vasiliausko pateiktas apibrėžimas: „Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti“. (Vasiliauskas, 2004). Apibrėžus, kas yra strategija, kyla klausimas, kam ji reikalinga, kuo skiriasi organizacijos, turinčios strategiją ir jos neturinčios. Visų pirma strategija nustato kryptį – aiškų judėjimą iš taško A į tašką B. Antra, strategija leidžia sutelkti pastangas, išskiriant prioritetus, paskirstant laiką ir išteklius „mažiems“ ir „dideliems“ darbams atlikti (Melnikas, Smaliukienė, 2007). Strategija leidžia išlaikyti pastovumą ir susitelkti, siekti tų pačių tikslų ilgą laiką. Šie trys strategijos aspektai leidžia užtikrinti veiklos kontrolę. Kartu ji turi užtikrinti lankstumą prisitaikant prie naujų sąlygų. Tam tikrais atvejais strategija gali būti netgi keičiama, jei aplinka kardinaliai keičiasi. Vienu įtakingiausių strategijos teoretikų laikomas M. Porteris 1996 ir 2001 m. savo darbuose įvardijo svarbiausios jo manymu mintis apie strategiją:

1. Pagrindinis strategijos tikslas – užtikrinti ilgalaikių investicijų efektyviausią grįžtamumą per trumpiausią laikotarpį;
2. Konkurencinė strategija turi suteikti išskirtinumo galimybę;
3. Strategija – tai unikalios ir vertingos pozicijos kūrimas sujungiant įvairialypes veiklas;
4. Strategija padeda suvokti, kaip turi susijungti visi organizacijos elementai. Strategija orientuota ir į krypties tęstinumą. (Melnikas, Smaliukienė, 2007, p. 27).

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos samprata suprantama kaip funkcinio lygio strategija. Ši strategija apima tokius aspektus kaip: darbuotojais, jų ugdymu, atlygiu ir pan. Šios strategijos tikslas ir paskirtis yra pasiekti bendrus organizacijos strateginius tikslus bei paremti bendrąją organizacijos strategiją, integruotis, sudaryti su ja ir kitomis funkcinėmis strategijomis bendrą visumą. Pagrindinis strategijos uždavinys – užtikrinti bendros organizacijos strategijos ir darbuotojų elgsenos tarpusavio ryšį. Galime išskirti specifines strategijos sritis, į kurias turėtų atkreipti dėmesį organizacija:

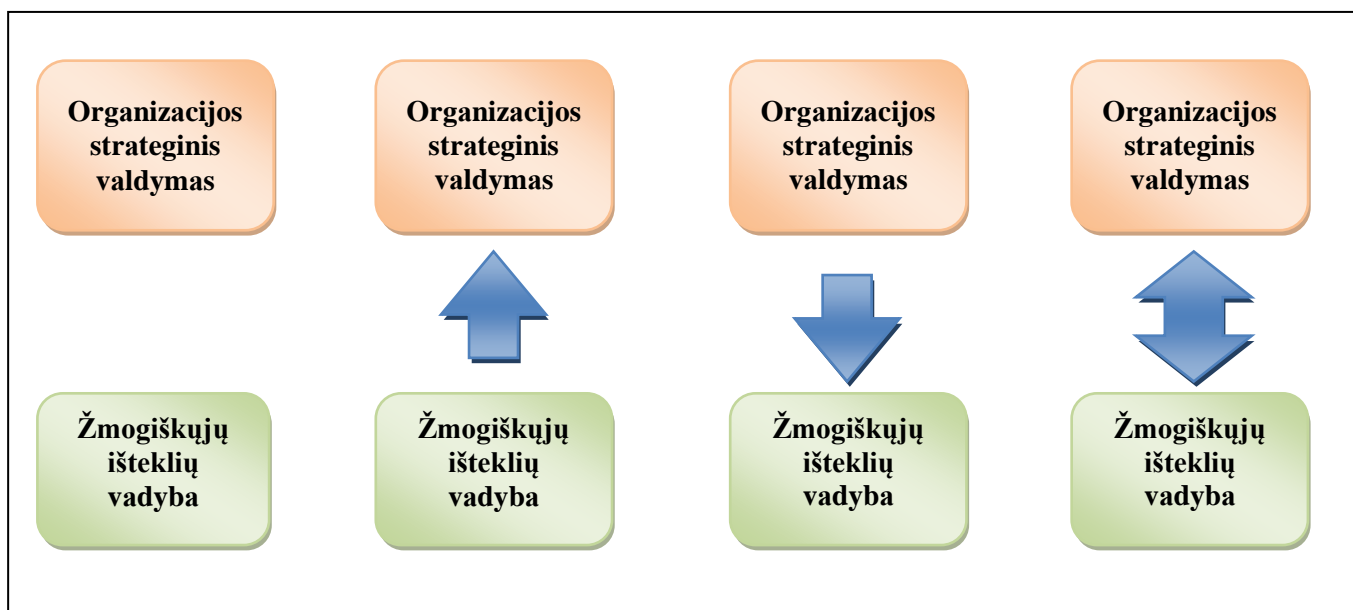
- Darbuotojų paieška;
- Darbuotojų, neatitinkančių reikalavimų ar turinčių tenkamus įgūdžius perkėlimo ir atleidimo numatymas;
- Darbuotojų kultūrinių vertybių formavimas;

- Atlygio už darbą valdymas;
- Nuolatinis darbuotojų tobulinimas;
- Kompetencijos ir žinių valdymas;
- Darbuotojų tarpusavio santykiai.

Organizacijos strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ryšys įvairiose organizacijose nėra vienodas. Kaip pastebima, žmogiškųjų išteklių strategija turi būti vertikalčiai integruota ar būti sudedamąja verslo strategijos dalimi. Ši integracija reikalinga tam, kad užtikrintų įmonės ir žmogiškųjų išteklių strategijos atitikimą taip, kad padėtų įgyvendinti bei suformuluoti pirmąją, t.y. įmonės strategiją (Bakanauskienė, 2008, p. 101-103).

Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas – kitaip tariant, žmogiškasis kapitalas, yra darbuotojai, kurie turi būti valdomi ir išnaudojami siekiant vykdyti įmonės strategiją. Tai reiškia, jog į darbo jėgą žvelgiama kaip į strateginį partnerį formuluojant ir įgyvendinant organizacijos strategiją, kuri grindžiama tarpusavyje suderintomis žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos dalimis, apimančiomis darbuotojų verbavimą, atranką, mokymą bei atlygį (Dessler, 2001, p.33). Ankstyvosios pastangos kuriant strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą grindžiamos įsitikinimu, kad speciali žmogiškųjų išteklių praktika privalo skatinti elgesį, pateikti tvirtas strategijas koncentruotis į darbuotojo elgseną bei įmonės strategiją (Snell, 2001; Schuler ir Jackson, 1989; Fisher, 1989). Pirmiausia dėmesys buvo skiriamas į strateginį kontekstą ir tik vėliau atkreipiamas dėmesys į techninį žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką. Pastaruoju metu keitėsi požiūris į įmonės bendros strategijos formavimo ir įgyvendinimo sėkmės bei žmogiškųjų išteklių vaidmens sąsają.

Strateginį valdymą galima įvardinti kaip dinaminį, nuolatinį ir nuoseklų procesą, kuriuo remiantis organizacija gali laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoti savo turimą potencialą siekiant įgyvendinti užsibrėžtus tikslus (Melnikas, Smaliukienė, 2007). Žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas – tai procesas, priklausantis nuo žmogiškųjų išteklių vadybos bei organizacijos strateginio valdymo tarpusavio ryšio ir glaudžiai susijęs su žmogiškųjų išteklių valdymo praktika (Išoraitė, 39 p.) kurį ir nulemia 2 paveiksle pavaizduoti žmogiškųjų išteklių vadybos ir strateginio valdymo ryšio variantai: administracinis, vienpusis, dvipusis ir integruotas ryšys.



2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmuo įmonės strateginiame valdyme (šaltinis: autorė pagal Noe, Hollenbeck ir Adamonienė, Raupelienė, 2008¹)

Vienpusis ryšys apibūdina situaciją, kuomet vadovybė parengia strateginį planą ir informuoja apie jį žmogiškųjų išteklių vadybos padalinį. Šiam padaliniui pavedami įgaliojimai parengti žmogiškųjų išteklių vadybos sistemas, atitinkančias strategiją. Esant vienpusiam ryšiui, pripažįstama žmogiškųjų išteklių vadybos svarba strategijai įgyvendinti, tačiau ignoruojama jos reikšmė kuriant ir įgyvendinant bendrą įmonės strategiją.

Dvipusis ryšys, žmogiškųjų išteklių vadyba vienodai integruojama į strategijos kūrimą, ir į jos įgyvendinimo procesus. R. A. Noe, J. R. Hollenbeckas ir kt. (2006) išskiria tris šio integravimo žingsnius:

- 1) strateginio planavimo komanda žmogiškųjų išteklių vadybos padalinį informuoja apie parengtas strategijos alternatyvas;
- 2) žmogiškųjų išteklių vadybos padalinys įvertina strategijos alternatyvas žmogiškųjų išteklių kontekste bei paruošia analizės rezultatus strateginio planavimo komandai;
- 3) strateginio planavimo komandai priėmus sprendimą, strateginis planas perduodamas žmogiškųjų išteklių vadybos padaliniui, kuris ruošia jam įgyvendinti reikiamas programas.

Integruotas ryšys apibrėžiamas kaip dinamiška ir nuolatinė sąveika, kuomet žmogiškųjų išteklių vadyba yra glaudžiai susijusi su strategijos kūrimu ir jos įgyvendinimu. Esant tokiam ryšiui, žmogiškųjų išteklių vadybos padalinio vadovas yra pagrindinius organizacijos sprendimus priimančios vadovų

¹ R. Adamonienė, A. Raupelienė, „Žmogiškųjų išteklių vadyba“, 2008 elektroninis leidinys (HTML): <http://www.asu.lt/nm/1-projektas/zmiv/21.html>

komandos narys. Viena iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų laikomas informacijos apie organizacijos žmogiškųjų išteklių pajėgumus ir jų vystymo galimybes, teikimas strategijų kūrėjams. Strateginės alternatyvos kuriamos atsižvelgiant į žmogiškųjų išteklių potencialą ir jų vystymo galimybes. Pasirinkus strategiją, žmogiškųjų išteklių vadybos padalinys turi užtikrinti, kad darbuotojų gebėjimų, įgūdžių ir žinių pakaks tai strategijai įgyvendinti.

Administracinis ryšys atspindi žemiausią žmogiškųjų išteklių vadybos integravimo į strateginį valdymą laipsnį. Esant tokiam ryšiui, žmogiškųjų išteklių vadyba yra nukreipta į kasdienės veiklos procedūras ir visiškai nedalyvauja strategijos kūrimo bei įgyvendinimo procesuose.²

Be žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo nei viena organizacija neturėtų galimybės veikti efektyviai bei pasiekti nustatytų įmonės tikslų. Strategija padeda išlaikyti pastovumą bei užtikrina veiklos kontrolę. Kaip glaudžiai šie aspektai susiję, priklauso ir nuo organizacijos dydžio, politikos ir tikslų. Žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas reiškia, jog darbuotojai yra viena iš pagrindinių dalių siekiant įgyvendinti bendrą įmonės strategiją, kuri remiasi tarpusavyje suderintomis žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos dalimis, jungiančiomis žmogiškųjų išteklių verbavimą, atranką, ir mokymą. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas priklauso ir nuo to kaip įvertinamą organizacijos išoriniai ir vidiniai veiksniai. Pavyzdžiui, Skandinaviska Enskilda Bankas Vilniaus filialas (toliau darbe - SEB) kuria savo strategiją, remdamasis žmogiškaisiais ištekliais pagrįstu konkurenciniu pranašumu. Bankas subūrė kompetentingus ir kvalifikuotus žmones, kurie puikiai išmano bankinę sritį, taipogi nuolatos juos tobulina ir siekia unikalių rezultatų personalo mokymo srityje.

1.3 Žmogiškųjų išteklių valdymo modelių analizė

Strategijos kaip proceso aspektas apima organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos vertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano rengimą ir jo įgyvendinimą. Toliau pateikiami žymiausi ir populiariausi žmogiškųjų išteklių vadybos modeliai bei šių modelių analizė:

Harvardo modelis. Pasiūlytas Harwardo mokyklos tyrinėtojų M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, D. Mills, R. Walton, buvo pristatytas Didžiojoje Britanijoje. Jis yra daugiau analitinis. Modelio autorių išskiriamos 4 plano valdymo sritys:

1. Darbo išteklių srautai, tai darbuotojų judėjimas, nuo patekimo momento į organizaciją iki išėjimo momento iš jos;

² R. Adamonienė, A. Raupelienė, „Žmogiškųjų išteklių vadyba“, 2008 elektroninis leidinys (HTML): <http://www.lzuu.lt/nm/1-projektas/zmiv/12.html>

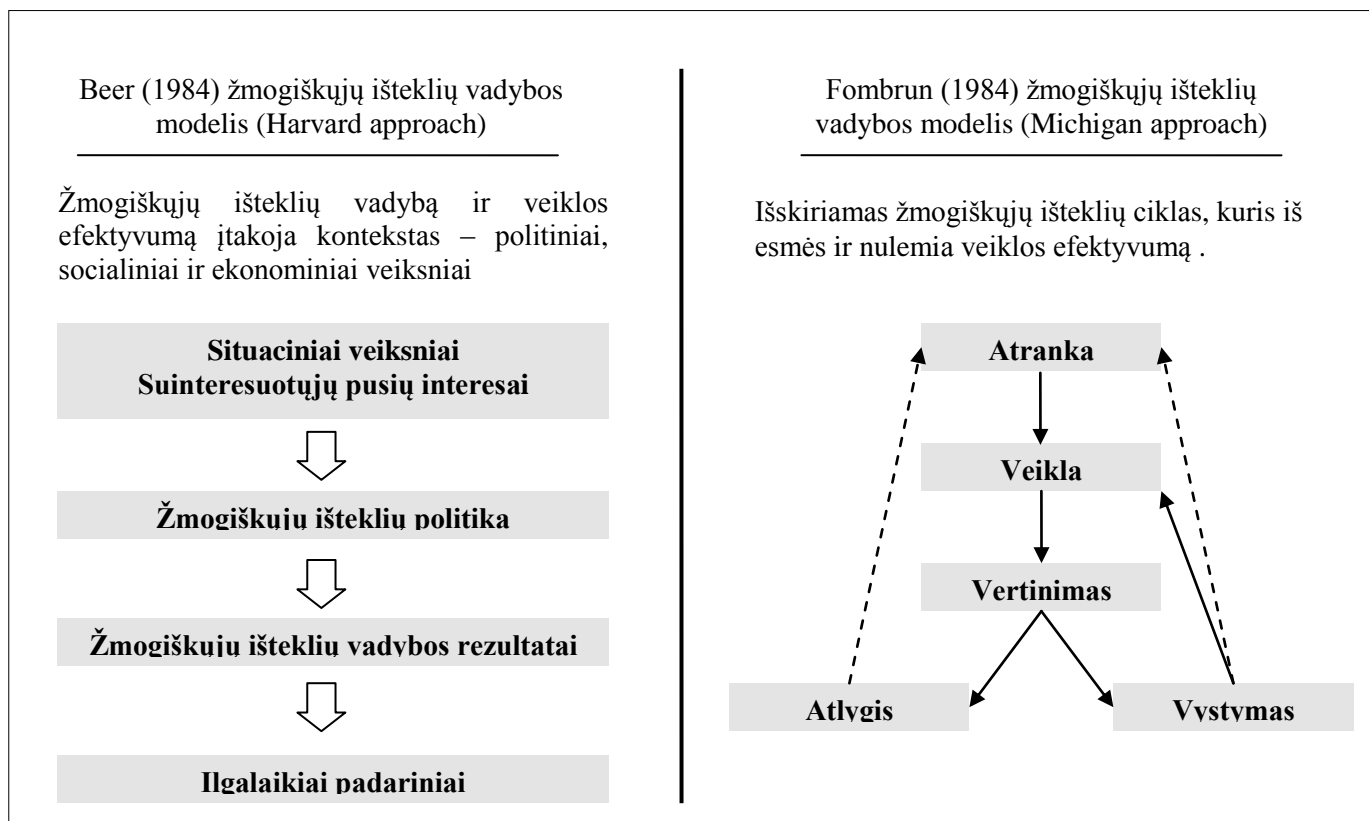
2. Atlygio sistema, kuri apima visas priemones, padedančias pritraukti ir išlaikyti esamus darbuotojus;

3. Darbuotojų įtaka, kuri atspindi visus jų esamus autoriteto ir galios lygius bei raiškos būdus įmonėje;

4. Darbo organizavimo sistema, kuri apima technologijų, operacijų ir užduočių parengimo būdus, padedančius siekti optimalaus rezultato.

Tačiau ši integracija daugiau sietina su strategijos įgyvendinimu, o ne jos formavimu. Šis modelis parodo įvairius akcininkų interesus, kurie turi įtakos darbuotojų elgesiui ir darbo procesui. Čia taip pat daug dėmesio skiriama organizacijos aplinkos faktoriams – situacijos faktoriams, kurie turi įtakos pasirenkant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją. Šio modelio elementai itin skiriasi nuo Mičigano verslo mokyklos pateikto modelio, kuris įtraukia personalą, įgyvendinant organizacijos strategijos veiklos procesą. Jame svariausias elementas yra žmogiškasis veiksnys. Harvardo modelyje yra pateikti „žmogiškųjų išteklių valdymo rezultatai“. Jais siekiama parodyti pagrindinius rezultatus, kurių tikimasi pasiekti ateityje. Harvardo modelis – iracionalus kokybinis modelis, kuris didžiausią dėmesį skiria komunikacijų, motyvacijos ir lyderystės svarbai, orientuojant darbuotojus siekti organizacijos tikslų, vertinant darbuotojus kaip organizacijos svarbiausius išteklius bei vertybinį konkurencinio pranašumo šaltinį (Išoraitė, 2011, p. 40).

Mičigano verslo mokyklos modelyje pabrėžiama strategijos ir pagrindinių personalo valdymo sričių derinimo galimybė. Šis modelis parodo žmogiškųjų išteklių valdymo vietą įmonės strategijoje. Jame matyti kaip personalo strategijos elementai yra susiję, siekiant įgyvendinti įmonės strategiją. Šis modelis išsiskiria tuo, kad čia panaudota paprasta struktūra parodyti, kaip personalo atranka, darbo atlikimas, jo įvertinimas, ugdymas bei apmokėjimas tarpusavyje susieti, o tai užtikrina efektyvią darbuotojų veiklą. Šio modelio trūkumas – nėra atsižvelgiama į skirtumus tarp dabartinių ir ateities tikslų, darbuotojų privalumus, jų potencialą, motyvaciją bei tarpusavio santykius. Taigi, šis modelis kritikuojamas dėl jo priklausomybės nuo racionalaus strategijos formavimo bei vienašalių santykių su organizacijos strategija. Mičigano modelis mokslininkų nuomone, yra laikomas racionalių kiekybinių modelių, kuris didelį dėmesį skiria kiekybinių metodų svarbai, vertinant žmogiškųjų išteklių efektyvaus panaudojimo strategines perspektyvas (Išoraitė, 2011, p. 40).



3 pav. Harvardo ir Mičigano vadybos modeliai (Tubutienė, 2009)

D. Guest modelis. Šio modelio autorius pritaikė Harvardo modelį įvairiose situacijose. D. Guest apibūdino 4 politikos tikslus:

1. Strateginė integracija, kuri užtikrina, tai kad: personalo strategija būtų visiškai integruota į strateginį planavimą; personalo politika būtų nuosekli; personalo valdymas būtų vadovų kasdieninės veiklos dalis;

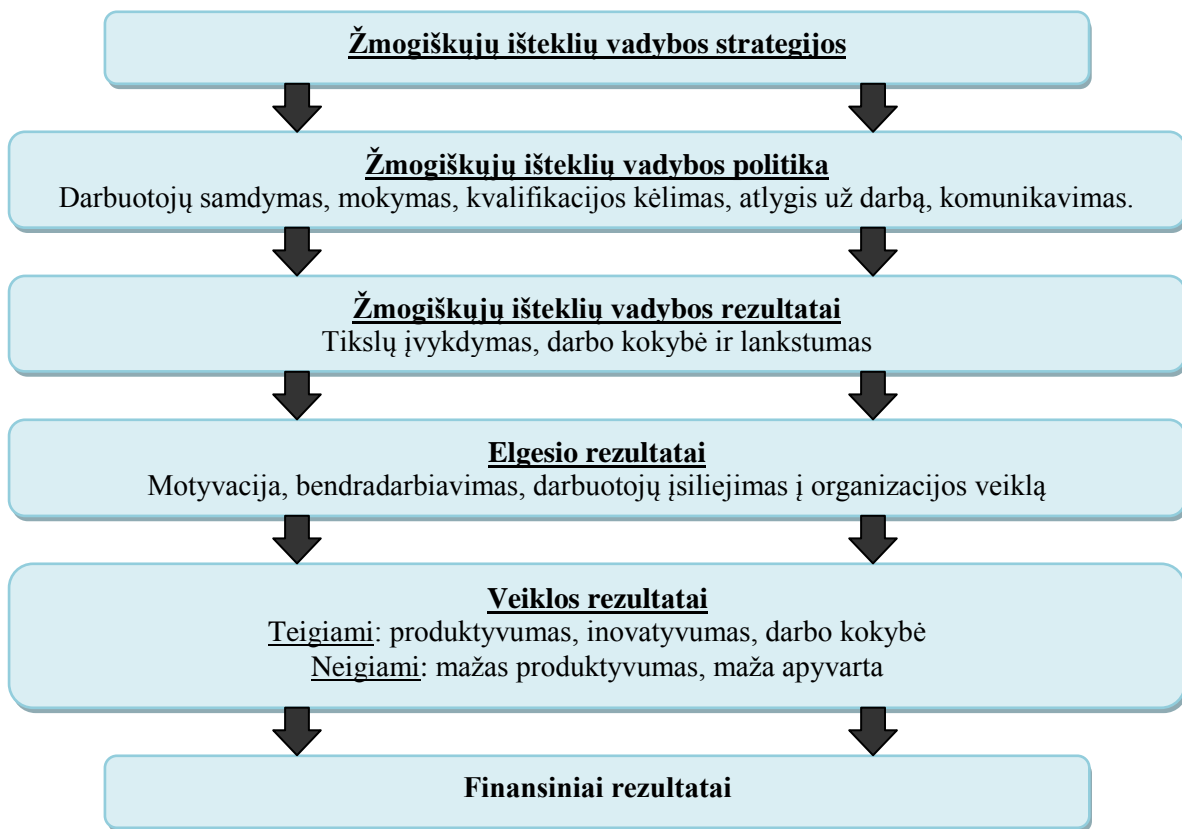
2. Įsipareigojimai, kurie užtikrina, kad darbuotojai jaustų įsipareigojimus organizacijai ir tai įpareigotų juos siekti aukštų darbo rodiklių;

3. Lankstumas, kuris užtikrina pritaikytą organizacijos struktūrą. Funkcinis lankstumas yra grindžiamas didele patirtimi ir įgūdžiais;

4. Kokybė. Kvalifikuoti ir lankstūs darbuotojai įmonėje sukuria aukštos kokybės prekes ir paslaugas.

Mokslininkas visus tikslus vertina kaip vieną visumą, nes, norint pasiekti apibrėžtų įstaigos rezultatų, reikia patenkinti visus poreikius. D. Guest žmogiškųjų išteklių valdymo modelis pabrėžia organizacijos strateginių interesų svarbą ir nukreiptas tenkinti darbuotojų kontrolės reikmes. Remiantis šiuo modeliu, organizacija, kuri siekia įgyvendinti savo strateginius tikslus, elgiasi su darbuotojais taip, kaip jai ekonomiškai naudinga. Čia strateginius sprendimus priima tik aukščiausio lygio vadovybė,

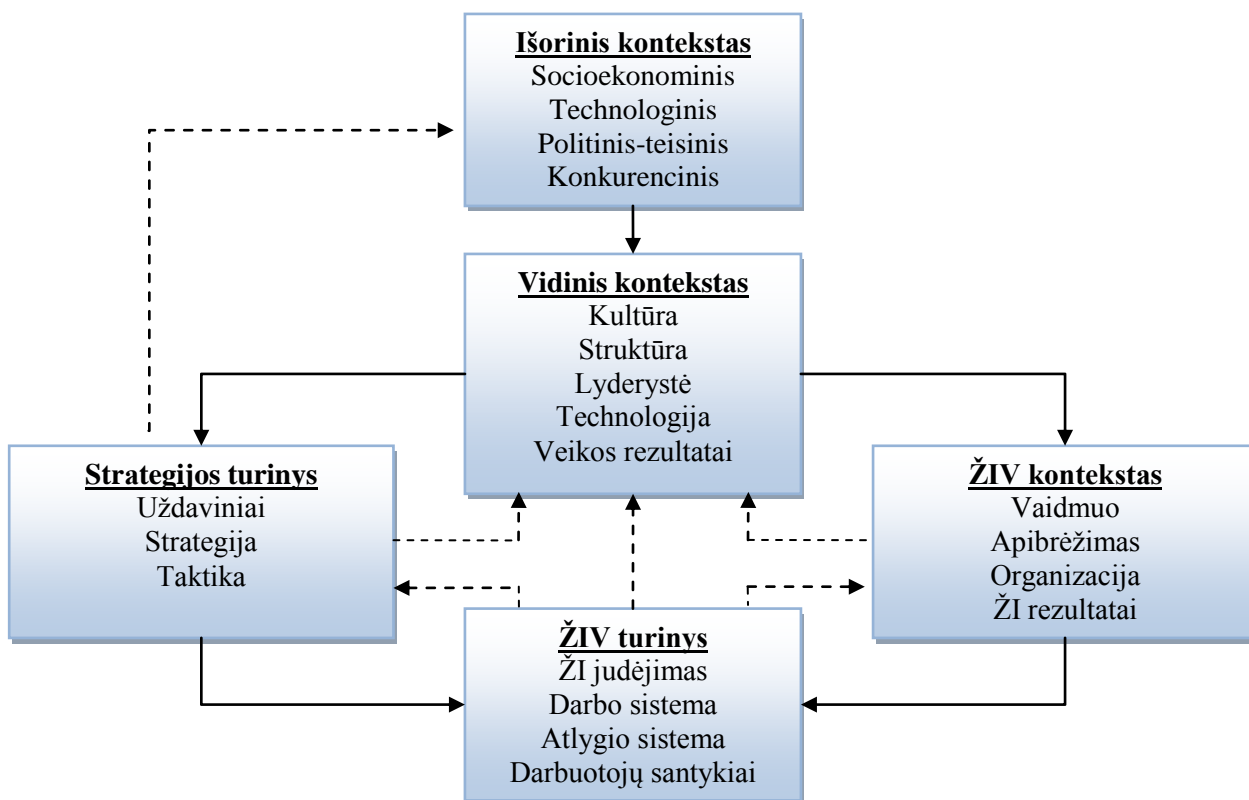
atsižvelgdama tik į racionalius veiksnius ir vadovaudamasi ekonominės vertės supratimu (Išoraitė, 2011, p. 41; Guest, 1987).



4 pav. D. Guest modelis (MBA Notes and Assignments, 2011)³

Warwick modelis. Šis modelis buvo sukurtas strategijų ir pokyčių centre Warwick'o universitete. Modelio sumanytojai – C. Hendry ir A. Pettigrew rėmėsi klasikiniu Harvardo modeliu. Warwick modelis pabrėžia personalo vadybos orientaciją į procesą. Šiame modelyje išryškėja sąsaja žmogiškųjų išteklių vadybos strategija ir praktika. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kryptį jame nulemia išoriniai veiksniai ir santykis tarp personalo bei bendros organizacijos strategijos. Warwick modelis siūlo reikalingas analitinės priemonės kompleksiniam žmogiškųjų išteklių vadybos požiūriui plėtoti (Korsakienė ir kt., 2011, p. 44).

³ Šaltinis internete: MBA Notes and Assignments. <http://mbaonlineclassroom.blogspot.com/2011/11/huma-resource-management-models.html> [žiūrėta 2013-01-28]



5 pav. Warwick modelis (MBA Notes and Assignments, 2011)⁴

Išanalizavus kiekvieną modelį atskirai buvo atliktas modelių palyginimas, kuris pateikiamas 2 lentelėje.

2 lentelė. Harvardo, Mičigano, D. Guest bei Warwick modelių palyginimas (sudaryta autorės)

Modelis ir jo apibrėžimas	Teigiami ir neigiami valdymo aspektai	
<u>Harvardo modelis (žr. 3 pav.)</u> Analitinis modelis daugiausia dėmesio skiriantis strateginiam įgyvendinimui o ne jos formavimui.	Žmogiškųjų išteklių valdymo modelis – (darbo išteklių srautai, atlygio sistema, darbuotojų įtaka, darbo organizavimas).	Žmogiškųjų išteklių valdymas priklauso nuo aplinkos-situacijos faktorių
<u>Mičigano modelis (žr. 3 pav.)</u> Personalo strategijos elementų sąsaja su įmonės	Užtikrinta efektyvi darbuotojų veikla per	Neatsižvelgiama į darbuotojų potencialą,

⁴ Šaltinis internete: MBA Notes and Assignments: <http://mbaonlineclassroom.blogspot.com/2011/11/huma-resource-management-models.html> [žiūrėta 2013-01-28]

strategija.	darbo atlikimą, jo įvertinimą, atlygį.	motyvaciją. Žmogiškųjų išteklių valdymas pritaikomas prie pasirinktos strategijos.
<u>D.Guest modelis (žr. 4 pav.)</u> Organizacija siekdama strateginių tikslų naudoja savo žmogiškuosius išteklius ekonominiam naudingumui pasiekti.	Pabrėžiama strateginių interesų svarba.	Strateginius veiksmus priima tik aukščiausio lygio vadovybė.
<u>Warwick modelis (žr. 5 pav.)</u> Personalo vadybos orientacija į procesą ir situacijos svarbą.	Daug dėmesio skiriama personalo analitinei apžvalgai.	Žmogiškųjų išteklių valdymas priklauso nuo konkrečios situacijos.

Palyginus visus šiuos modelius, galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių sistema apjungia procesus, procedūras, taisykles, išorinius ir vidinius veiksnius, struktūrą, veiklą, reikalingą efektyviam darbui, siekiant organizacijos tikslų, uždavinių. Žmogiškųjų išteklių sistema kuriasi ir vystosi kartu su organizacija. Nuolatinis tobulinimas, motyvavimas yra žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos esmė. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija turi atspindėti įstaigos veiklos ypatumus, tokius kaip lankstumas, prekių arba paslaugų kokybė, orientacija į klientą, darbuotojų įsipareigojimai bei jų ugdymas. Įvairūs autoriai nurodo skirtingas žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sudėtines dalis, tačiau apibendrinus mokslinę literatūrą galima pateikti keturis pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos elementus, būtinus pasiekti užsibrėžtiems verslo tikslams:

- 1) žmogiškųjų išteklių poreikio planavimas;
- 2) darbo apmokėjimas ir motyvacija;
- 3) žmogiškųjų išteklių ir darbo aplinkos įvertinimas;
- 4) darbuotojų ugdymas ir kvalifikacijos kėlimas.

Plėtojant įvairius žmogiškųjų išteklių valdymo modelius bei su jais susietus tyrimus, kai kurie mokslininkai nustatė, jog praktinėje sferoje, šie modeliai kinta ir pamažu keičiasi.

Atlikus autorių modelių analizę matyti, kad žmogiškieji ištekliai yra neatsiejama strateginio valdymo dalis. Kiekvienas modelis turi savo privalumų ir trūkumų. Tinkamiausias, mano nuomone, modelis yra tas kuriame didžiausias dėmesys kreipiamas žmogiškiesiems ištekliams, jų ugdymui, tobulinimui, ir strateginei įmonės politikai, kada yra nustatomi tikslūs principai ir uždaviniai, kuriais bus siekiama tapti patrauklesniu darbdaviu ir lyderiauti rinkoje.

2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGINIS VALDYMAS SEB BANKE

2.1 Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija SEB banke

SEB grupei priklausantis paslaugų teikimo centras, esantis Vilniuje, AB Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filialas, teikia pagalbos verslui paslaugas (atlieka operacijas, teikia IT, personalo administravimo ir finansų apskaitos paslaugas) SEB grupei – jos antrinėms įmonėms ir padaliniams dvidešimtyje pasaulio šalių.

AB SEB bankas (anksčiau – Vilniaus bankas, SEB Vilniaus bankas) – didžiausias komercinis bankas Lietuvoje, vienas iš komercinės bankininkystės Lietuvoje pradininkų, daręs ženkliai įtaką besikuriančiai bankų rinkai. Priklauso Šiaurės šalių finansinių paslaugų grupei "SEB". Įkurtas 1990 metais. Bankas teikia visas bankininkystės paslaugas privatiems ir verslo klientams bei finansų institucijoms. Lietuvoje SEB grupė aptarnauja daugiau kaip milijoną klientų. SEB yra pirmaujanti Šiaurės šalių finansų grupė, Švedijoje ir Baltijos šalyse konsultuojanti klientus finansų klausimais ir teikianti jiems universalias finansines paslaugas. SEB banko grupė – Lietuvos bankininkystės rinkos lyderė. AB Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filialas priklauso SEB banko grupei ir atlieka paslaugų centro vaidmenį. Čia dirba išsilavinę, kompetentingi, siekiantys profesinio tobulėjimo specialistai. Skirtingų tautų, lyčių, įsitikinimų ir požiūrių, žmonės vienija bendros SEB vertybės ir darbo kultūra. Žmogiškųjų išteklių portretas – tai informacija apie grupės personalo amžių, išsilavinimą ir pasiskirstymą pagal lytį (SEB banko duomenys).

Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filialo misija – būti patikimiausiu ir profesionaliausiu partneriu viduje ir išorėje.

Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filialo vizija – ženkliai prisidėti prie įmonės tikslų įgyvendinimo, kuriant vertę akcininkams, vadovams, darbuotojams ir klientams.

Galime išskirti pagrindinius strateginius principus, kuriais vadovaujasi SEB bankas:

- Parengti ir įgyvendinti politikas, procesus ir praktiškus įrankius, kurie padėtų pritraukti tobulinti, išlaikyti ir įvertinti tinkamiausius žmones, kad būtų įgyvendinti įmonės trumpalaikiai ir ilgalaikiai tikslai;
- Pateisinti darbdavio vardą Lietuvoje – būti geriausiu darbdaviu;
- Ugdyti ir kurti vieno SEB kultūrą, kuri skatintų bendradarbiavimą, orientaciją į klientą bei elgesį, paremtą vertybėmis;
- Užtikrinti sinergiją ir tarpfunkcinį bendradarbiavimą (įmonė yra paslaugų centras, vienas iš filialų ir priklauso pagrindiniam Švedijos bankui).

Profesionalūs, išsilavinę, aktyvūs darbuotojai – didžiausias ir svarbiausias Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filialo grupės pranašumas. Siekiama, kad darbas Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filiale specialistams teiktų profesinį pasitenkinimą, o dirbdami čia jie galėtų geriausiai atskleisti savo potencialą (SEB Corporate Sustainability Report, 2010).

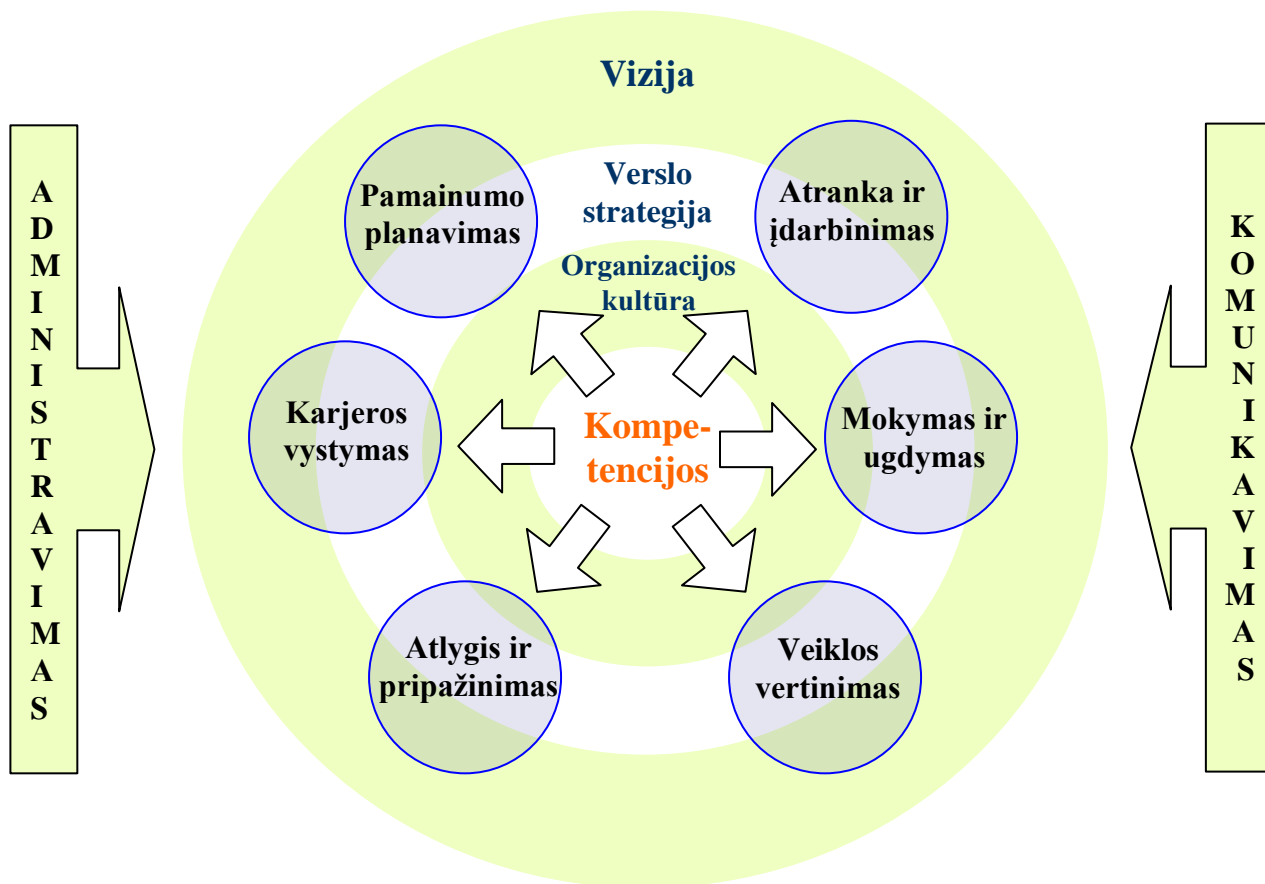
Darbas Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filiale – tai veikla nuolat kintančioje bei besivystančioje aplinkoje, kartu ir bendradarbiavimas bei gerosios praktikos dalinimas su kolegomis. Įdarbinti, kurti ir išlaikyti gambiausius žmones yra vienas svarbiausių tikslų, kuris skatina nuolatinį augimą ir sėkmę. Žmogiškųjų išteklių strategija siekia užtikrinti, kad įmonė turėtų reikiamų žmonių reikiamu laiku reikiamose vietose. Tai apibrėžia ir pagrindinės banko vertybės: įsipareigojimas, tęstinumas, abipusė pagarba, profesionalumas.

Visi Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filialo strateginiai tikslai yra orientuoti į veiklos rezultatus, kultūrą. Remiantis grupės verslo planu, žmogiškųjų išteklių strategijos kertinis taškas yra veiklos valdymas, kuris apima bendrą, globalų procesą su individualiais tikslais ir yra skirtas visiems darbuotojams. SEB grupė siekia pasiūlyti visiems lygias galimybes ir teises, nepriklausomai nuo lyties, tautinės ar etninės kilmės, amžiaus, seksualinės orientacijos ar religinio tikėjimo.⁵ Viena ilgalaikių grupės įvairovės plano tikslų yra pasiekti vienodo paskirstymo tarp vyrų ir moterų. Kiekviena lytis turi būti atstovaujama ne mažiau kaip 40 procentų kiekvieno lygio. Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filialo vienas iš svarbiausių efektyvaus žmogiškųjų išteklių palaikymo sričių yra atviras ir nuolatinis dialogas su savo darbuotojais apie motyvacijos, vadovavimo, kvalifikacijos tobulinimo galimybes bei grupės rezultatų rinkoje. Viena iš motyvacijos priemonių darbuotojams yra geras darbo ir privataus gyvenimo pusiausvyros palaikymas. Taip pat bankas palaiko sveikatingumo programą t.y. nuolaidos sveikatą stiprinančiose įstaigose, sveikatos draudimas. Vykdomi nuolatiniai tyrimai bankininkystės ir finansų sektoriuje, įskaitant lyginamąją analizę, siekiant nustatyti tobulinimo potencialą ir įgyvendinti atitinkamus veiksmus (SEB Corporate Sustainability Report, 2011).

Kiekviena organizacija turi savo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, be kurios organizacija neegzistotų. Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filialo žmogiškųjų išteklių valdymo sistema (žr. 6 pav.) parodo koku principu veikia žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris yra susijęs su bendra organizacijos misija.

Iš šio modelio galime daryti išvadą, kad organizacijos kultūra turi didžiausią poveikį motyvacijai bei visiems kitiems išoriniams ir vidiniams veiksniams (tai įrodė ir 2007 metų pabaigoje atliktas tyrimas vadinamas „Voice“).

⁵ Šaltinis internete: MBA Notes and Assignments: www.sebgroup.com [žiūrėta 2013-02-05]



6 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema SEB banke (parengta autorės, remiantis SEB banko duomenimis)

Vienas svarbiausių organizacijos uždavinių ir yra žmogiškųjų išteklių žinių, kompetencijos, asmeninių savybių suderinimas, nes tai garantuoja efektyvią ir pelningą veiklą organizacijai (Lobanova, Stankevičienė, 2006, p. 12-15).

Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema apibrėžiama kaip organizacijos politikos dalis, kuri apima žmogiškųjų išteklių tikslus, veiklos vertinimą, karjeros vystymą, planavimą, mokymąsi bei ugdymą. Žmogiškųjų išteklių valdymas labai priklauso nuo vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveikos. Juk organizacijoje žmogiškuosius išteklius sudaro žmonės su skirtingais asmeniniais siekiais, socialine, profesine orientacija, motyvacija bei vertybių suvokimu. Svarbiausia, kad šios vertybės funkcionuotų kartu. Organizacinės kultūros priklausymas nuo motyvacijos skatina tik didesnę darbo našumą ir kokybę.

2.2 Žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimas SEB banke

Iš anksto nustatyti žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo prioritetai prisideda prie organizacijos veiklos tobulinimo, sudaro sąlygas didesniai organizacijos pranašumui rinkoje, efektyvumui bei rezultatams. Taigi, remiantis strateginio valdymo aspektais, žmogiškųjų išteklių kokybės gerinimas tampa viena pagrindinių organizacijos tobulinimo krypčių. Dėl šios priežasties, galime pastebėti ir naujų žmogiškųjų išteklių tobulinimo koncepcijų, kurios kreipia dėmesį į veiksnius, susietus su darbuotojų efektyvumo gerinimu (SEB Corporate Sustainability Report, 2011).

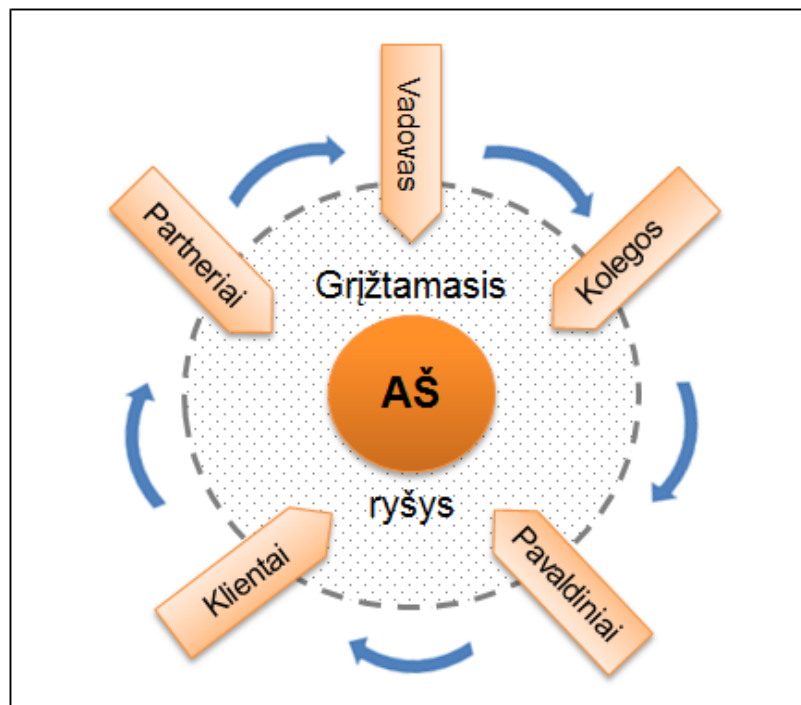
Žmogiškųjų išteklių valdymo kokybė yra neatsiejama nuo žmogiškųjų išteklių valdymo turinio ir naudojamų metodų. Tai reiškia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje turi būti vertinamas pagal pakankamo turinio kriterijų (McCour, Eldridge, 2003, p. 20-28). Todėl būtina identifikuoti, kokios žmogiškųjų išteklių veiklos atliekamos organizacijoje, įvertinti naudojamus metodus bei procedūras. Vadinamo pakankamo turinio kriterijų atitinka tik žmogiškųjų išteklių valdymui būdingų veiklų sąrašas: darbų analizė, žmogiškųjų išteklių planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas (veiklos vertinimo pokalbiai tai geriausiai atspindi), ugdymas, rotacija atliekant tam tikrus procesus darbo srityje, karjeros galimybės, atlygis už darbą ir darbuotojų sauga. Organizacijos dydis – lemiamas veiksnys, įtakojantis žmogiškųjų išteklių veiklų išsivystymo lygį. (McCour, Eldridge, 2003, p. 20-28). Yra pripažįstama, kad tai objektyvus veiksnys, nulemiantis konkretų žmogiškųjų išteklių subjektų skaičių, jų profesionalumą, o tuo pačiu žmogiškųjų išteklių veiklų atlikimo formalizavimo laipsnį, naudojamų metodų naujumą ir įvairovę. Didelėje organizacijoje atliekamos įvairios programos ir tyrimai siekiant užtikrinti nuolatinį žmogiškųjų išteklių tobulinimą įmonėje.

Lyderystės programa Skandinaviska Enskilda Banke Vilniaus filiale. Remiantis įmonės vidiniais duomenimis bankas, kaip vieną iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių tobulinimo priemonių naudoja lyderystės ugdymo programas. Programos sudarytos taip, kad kiekvienas Skandinaviska Enskilda Banko Vilniaus filialo lyderis rastų labiausiai jam tinkančią programą. Programa "Pirmieji žingsniai vadovavime" skirta naujai paskirtiems vadovams, kurių vadovavimo patirtis iki 6 mėnesių. Joje aptariamas SEB lyderystės profilis ir vadovavimo kompetencijos, personalo valdymo principai, pirkimų, biudžeto planavimo procesai. Vidurinėsios grandies vadovai ir vadovai, turintys ne mažiau kaip 1 metų patirtį, kviečiami į programą "Pagrindiniai vadovavimo principai", kurioje aptariama kaip planuoti ir organizuoti, kaip dirbti su komanda, įkvėpti darbuotojus siekti tikslo bei juos motyvuoti ir ugdyti (SEB banko duomenys).

Aukščiausio lygmens vadovai ir vadovai, turintys ne mažesnę kaip 2 metų vadovavimo patirtį, turi galimybę plėsti savo kompetencijos žinias programoje "Motyvuojanti lyderystė". Programoje aptariama kaip

būti motyvuojančiais lyderiais, kurti pozityvią ir pasitikėjimu paremtą atmosferą, suprasti savo ir kitų emocijas, kaip augti pačiam ir ugdyti kitus.

Grįžtamojo ryšio tyrimas. Grįžtamasis ryšys tai – yra esminė švietimo ir mokymo programa. Ji padeda besimokantiems padidinti savo potencialą skirtinguose etapuose, didinti jų informuotumą apie stipriąsias ir tobulintinas sritis, ir nustatyti veiksmus, kurių reikia imtis, siekiant pagerinti veiklos rezultatus (London Deanery, 2012) Tai skatina siekti užsibrėžtų organizacijos tikslų ir aktyviau dalyvauti jos tikslų formavime. Šis AB Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filiale atliktas tyrimas – vadovo/darbuotojo tyrimo (vertinimo) metodas, kuriame informacija apie darbuotoją gaunama iš visų darbuotoją supančių organizacijos lygių: iš vadovo, iš pavaldinių, iš kolegų ir išorinių ar vidinių klientų ir paties darbuotojo bei taip pat gali būti vertinamas vadovas (žr. 7 pav.).



7 pav. Grįžtamojo ryšio schema (parengta autorės, remiantis SEB banko duomenimis)

Pagrindinis grįžtamojo ryšio tikslas – padėti vadovui geriau pažinti save ir tobulinti savo kompetencijas. Todėl šio tyrimo rezultatai sėkmingai gali būti naudojami veiklos vertinimo (metinių pokalbių) metu, kad padėtų sudaryti vadovo ugdymo planą. Sėkmingas ir efektyvus vadovavimas yra viena iš pagrindinių garantijų organizacijai išlikti ir lyderiauti rinkoje. Grįžtamojo ryšio tyrimo iniciatorius gali būti vadovas, kuris norėtų sužinoti kaip mato jo pavaldinį, kito lygio vadovą, aplinkiniai organizacijos žmonės: kolegos, pavaldiniai. Tokiu atveju vadovas pirmiausia turi sutarti su pavaldiniu dėl šio tyrimo

reikalingumo – tikslų, kaip bus naudojami gauti rezultatai. Tik priėję bendrą sutarimą, abu, ir vadovas, ir pavaldinys, gali gauti naudą sau bei savo organizacijai.⁶

AB Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filiale šis tyrimas vykdomas nuolatos, netiesiogiai. Kiekvienas darbuotojas yra supažindintas su šiuo tyrimu ir atsiradus progai ar reikalui esant duoda kolegai grįžtamąjį ryšį, kuriuo siekiama tobulinti darbuotojų savybes bei gerinti atliekamų procesų kokybę. Tikslai, kuriuos padeda pasiekti šis tyrimas:

- Motyvuoti darbuotoją tobulinti savo kompetencijas, suteikiant jam grįžtamąjį ryšį apie jo kompetencijas;
- Skatinti darbuotoją susidaryti individualų mokymosi ir tobulėjimo planą;
- Darbuotojų individualius tobulėjimo planus integruoti į veiklos valdymo, ugdymo ir karjeros planavimo procesus;
- Padėti žmonėms geriau įsisąmoninti savo stipriąsias ir tobulintinas puses;
- Padėti, kad žmonės taptų efektyvesni pagal matuojamas kompetencijas;
- Kurti pasitikėjimo, atvirumo ir bendradarbiavimo atmosferą tarp darbuotojų;
- Paskatinti atvirą ir struktūruotą dialogą tarp vertinamojo asmens ir jo vadovo;
- Suteikti vadovams, darbuotojams kuo platesnį grįžtamąjį ryšį apie jų efektyvumą darbo aplinkoje ir skatinti juos tobulinti ir vystyti save.

Taigi, dabartiniam verslo tempe nėra paprasta visada ir visur suvaldyti save. Kyla klausimas kodėl vienam vadovui pavyksta suvaldyti save įtemptose stresinėse situacijose susitarti ir priimti racionalius, konstruktyvius sprendimus, kitam ne. Remiantis AB Skandinaviska Enskilda Banken Vilniaus filialo vidiniais duomenimis, svarbiausias emocinės kompetencijos tobulinimo sugebėjimas – savirefleksija, sugebėjimas stebėti ir analizuoti savo elgesį, sugebėjimas keisti save siekiant geresnių rezultatų. Jei patyrę nesėkmę visada suversime bėdą aplinkybėms ir kitiems žmonėms, prarasime galimybę mokytis iš savo pačių patyrimo ir klaidų.

Kaip rodo darbo su vadovais praktika, šis tyrimas padeda vadovui labiau pažinti save, pamatyti save iš šono ir tobulinti savo elgesį kasdieninėse situacijose. Grįžtamojo ryšio tyrimas skirtas gauti grįžtamąjį ryšį apie save iš įvairių organizacijos žmonių. Pagyrimas gali veikti kaip paskatinimas tolimesnei veiklai, o pastabos gali padėti tobulinti esamas klaidas ir siekti efektyvesnių rezultatų. Šis tyrimas vadovams yra viena iš pagrindinių galimybių sužinoti nuoširdžią kolegų, pavaldinių nuomonę apie savo kaip vadovo veiklą (SEB banko duomenys).

⁶ Šaltinis internete: Profiles international. <http://profilesinternational.lt/infocentras/360-laipsniu-vertinimas> . [žiūrėta 2013-02-05]

Apibendrinant, išanalizavus teorinius žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos teorinius aspektus, bei susipažinus iš arčiau su SEB banko grupe bei šiuo metu vykdoma žmogiškųjų išteklių politika, toliau bus atliekamas tyrimas. Remiantis išanalizuota literatūra, SEB banko darbuotojų nuomone bei baigiamojo darbo autoriaus patirtimi šioje įmonėje, bus siekiama išanalizuoti esamą žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įgyvendinimo praktiką SEB banke, išryškinti esamus privalumus bei trūkumus.

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGINIO VALDYMO SEB BANKE TYRIMO ORGANIZAVIMAS

3.1. Tyrimo metodologija ir tikslai

Šiuolaikinėmis sparčiai besikeičiančiomis verslo sąlygomis pasaulyje, taip pat ir Lietuvoje, finansinės institucijos, kartu ir bankai, susiduria su vis didėjančiais iššūkiais. Vis daugiau dėmesio skiriama inovacijoms, kurios padėtų suteikti ne vien efektyvias finansines paslaugas, bet ir optimaliai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius. Bankai, taip pat ir kitos finansinės organizacijos, orientuojasi į kompleksines valdymo strategijas, kurios padidina teikiamų paslaugų kokybę bei efektyvumą, apimančias visus įmonės turimus išteklius, kurie yra pagrindinė priemonė bendrajai įmonės strategijai įgyvendinti. Taigi, kuriant bendras strategijas ypatingas vaidmuo skiriamas žmogiškiesiems ištekliams, kurie kartu yra ir vienas iš svarbiausių įmonės sėkmę didinančių veiksnių. Siekiant padidinti finansinių paslaugų kokybę konkurencinėje aplinkoje, orientuojamasi į strategijų kūrimą, paremtą žmogiškaisiais ištekliais. Efektyvus žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas padeda operatyviai reaguoti ir prisitaikyti prie mikroaplinkos bei makroaplinkos pokyčių. Vis spartėjant bei sudėtingėjant pokyčiams išskiriama vis didesnė žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo svarba organizacijoje ir bendrai įmonės strategijai.

Tyrimo objektas. SEB banko darbuotojų nuomonės, siekiant išanalizuoti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją ir jos reikšmę bendrai įmonės strategijai.

Tyrimo tikslas - atlikti žmogiškųjų išteklių strategijos ir valdymo analizę SEB banke, išanalizuoti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo reikšmę įmonės rezultatams bei nustatyti ir įvertinti ryšį tarp žmogiškųjų išteklių valdymo bei įmonės strateginio valdymo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pagrįsti arba paneigti, jog esama žmogiškųjų išteklių valdymo strategija veikia efektyviai be didelių trūkumų;
2. Įvertinti, ar įmonės darbuotojams keliami tikslai visiškai atitinka įmonės strateginius tikslus;
3. Išanalizuoti, ar žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją bei įmonės strategiją sieja ypač glaudus ryšys.

Tyrimo metodas: tyrimui atlikti naudojamas empirinis metodas: anoniminė anketinė apklausa (informacija gaunama raštu). Apklausa – tai susistemintas informacijos iš respondentų rinkimas, pateikiant anketą (Pranulis, 2000, p. 101). Šis tyrimo metodas pasirinktas dėl duomenų sukaupimo spartos bei mažiausių laiko ir finansinių sąnaudų. Tyrimo metu pasirenkant kiekybinį metodą – anketavimą,

siekiami atskleisti vyraujančias SEB banko darbuotojų nuostatas bei tendencijas. Sukaupti duomenys buvo nagrinėjami ir klasifikuojami pagal atskirus tyrimų uždavinius. Atliekant tyrimą empiriniu metodu siekiama išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos plėtotę ir vykdymą SEB banke. Naudojantis vidine įmonės informacija, atlikta apklausa bei stebėjimo metodu bus siekiam išsamiau suprasti žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo politiką bei jos svarbą įmonėje. Empirinis tyrimas (apklausa) bus atliekamas SEB banko viduje.

Tiriant žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos reikšmę bendrai banko strategijai, ypač svarbu išanalizuoti kuo daugiau šiame banke dirbančių eilinių darbuotojų nuomonių. Juk žmogiškieji ištekliai – pagrindinė priemonė siekiant efektyvaus organizacijos strategijos įgyvendinimo (lūkesčių patenkinimo, gerų rezultatų siekimo bei tikslų įgyvendinimo).

Anketa pasirinkta anoniminė, siekiant didesnio respondentų atvirumo. Anketa sudaro 30 klausimų su galimybe pasirinkti atsakymo variantą(-us) bei įvertinti teiginius penkiabalėje sistemoje. Kai kuriuose klausimuose respondentas turi išrinkti kelis, o kituose – tik vieną atsakymo variantą: anketos I dalis – demografiniai klausimai bei klausimai su atsakymų variantais; anketos II dalis – klausimų grupė, kurioje klausimus reikia įvertinti penkiabalėje sistemoje. Suklasifikuoti anketos klausimai pagal informacijos turinį pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė. Tiriomojo darbo klausimų pasiskirstymas (sudaryta autorės)

Nr.	Anketos klausimų grupės	Anketos klausimų nr.
1.	Respondentų demografinės charakteristikos.	1-5
2.	Darbuotojų pasitenkinimas darbu SEB banke.	6, 21
3.	Darbuotojų motyvacija.	13, 26
4.	Darbuotojų kontrolė ir komunikacijos procesai įmonėje.	14, 25, 11, 27
5.	Darbuotojų ugdymas, mokymas, kvalifikacijos kėlimas.	22, 23, 24
6.	Bendrieji žmogiškųjų išteklių strategijos aspektai.	7-9, 12, 15-16
7.	Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos svarbos vertinimas.	10, 17-20, 28-30

Duomenų analizės pateikimas: šiame tyrime buvo naudoti surinkti keli duomenų vaizdavimo būdai – diagramos bei lentelės, atliktos MS Excel duomenų apdorojimo programa.

Tyrimo laikas ir vieta. Anketinė apklausa buvo atlikta 2013 m. vasario mėn. SEB banko operacijų centre, esančiame J. Balčikonio g. 3, Vilniuje. Tyrimas buvo atliktas, išanalizavus tyrimo anketose pateiktus SEB banko darbuotojų atsakymus.

3.2. Tyrimo imtis ir demografinės charakteristikos

Tyrimo imtis. Imtis (angl. Sample) – tai iš generalinės aibės tyrimui atrinktų asmenų ar žmonių grupė (Dictionary of Human Resources and Personnel Management). Pagrindinis imties parametras – imties tūris. Imtis yra sudaroma pagal tam tikrus principus, siekiant jog ją tiriant būtų galima kuo tiksliau apibūdinti generalinę aibę.

Norėdami nustatyti imties tyrimo imtį, t.y. kiek turėtume apklausti įmonės darbuotojų, kad remiantis jų nuomone būtų galima spręsti apie visą apie visą populiaciją, naudosime Stjudento formulę.

$$n = \frac{z^2 \cdot s^2}{\Delta^2}$$

z – koeficientas, surandamas iš vadinamųjų Stjudento pasiskirstymo lentelių, ir kuris pasirenkamas pagal tai, kokį patikimumą norime gauti. Šiuo atveju buvo pasirinktas patikimumas 95 proc., $z = 1,96$;

s – imties vidutinis kvadratinis nuokrypis. Jis nustatomas remiantis literatūros šaltiniais bei anksčiau atliktais tyrimais ($s=50$);

Δ (delta) – leistinas netikslumas, t.y. skirtumas tarp atrankinės grupės ir generalinės visumos vidurkio, laisvai pasirenkamas, atsižvelgiant į ankstesnių tyrimų duomenis, bei duomenų tikslumui keliamus reikalavimus ($\Delta=10$ proc.).

Apskaičiavimas:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 50^2}{10^2} = 96,04$$

Šio tyrimo imtį galima apibūdinti kaip reprezentatyviąją, tikslią, nes respondentai buvo pasirinkti neatsitiktinai – darbuotojai, būtent dirbantys SEB banke. Tyrimo metu buvo apklausta 99 iš 204 darbuotojų ($n=99$), remiantis imties formule, gauta paklaida lygi 9,85 proc.

Tyrimo demografinės charakteristikos. Duomenys apie respondentų socialinius – demografinius bruožus buvo gauti iš anketoje pateiktų įžanginių klausimų, kurie padėjo nustatyti respondento lytį, amžių, darbo stažą, einamas pareigas ir išsilavinimą. Tiriamųjų demografinės charakteristikos pateiktos 4 lentelėje.

4 lentelė. SEB banko darbuotojų demografinės charakteristikos.(Sudaryta autorės)

Nr.	Rodiklis	Charakteristika
1.	Tyrimo imtis:	99 respondentai

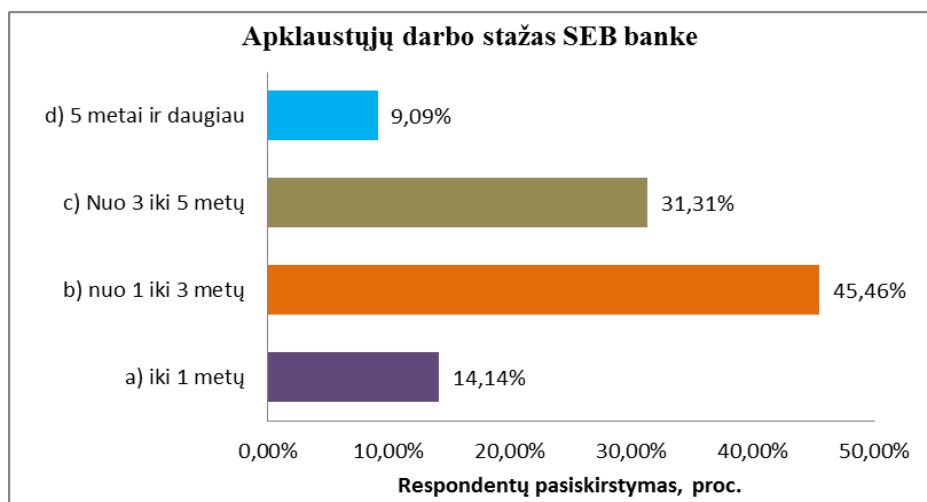
2.	Respondentų lytis:	1) Vyrai – 42,42 proc. 2) Moterys – 57,58 proc.
3.	Respondentų amžius:	1) Iki 25 metų – 18,18 proc. 2) Nuo 26 iki 35 metų – 69,70 proc. 3) Nuo 36 iki 45 metų – 11,11 proc. 4) Nuo 46 iki 55 metų – 1,01 proc.
4.	Respondentų išsilavinimas:	1) Aukštasis neuniversitetinis – 25,25 proc. 2) Aukštasis universitetinis (bakaluro laipsnis) – 41,41 proc. 3) Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis) – 33,33 proc.
5.	Respondentų darbo stažas SEB banke:	1) Iki 1 metų – 14,14 proc. 2) Nuo 1 iki 3 metų – 45,45 proc. 3) Nuo 3 iki 5 metų – 31,31 proc. 4) 5 metai ir daugiau – 9,09 proc.
6.	Respondentų užimama pozicija įmonėje:	1) Vadovaujanti pozicija – 5,05 proc. 2) Nevadovaujanti pozicija – 94,95 proc.

Apklaustųjų lytis. Atlikus apklausą nustatyta, jog imtyje moteriškos lyties atstovių, dirbančių SEB banke, buvo apie 57 ir sudarė 57,57 proc. visų apklaustųjų, o likusią apklaustųjų dalį sudarė vyrai – 42, kurie sudarė 42,42 proc. visų apklaustųjų.

Apklaustųjų amžius. Kaip matome iš 8 pav. pateiktų duomenų, dauguma apklaustųjų yra 26-35 metų. Jie sudaro 67,7 proc. visų apklaustųjų respondentų. Kitose amžiaus grupėse SEB banko darbuotojai pasiskirstę tokia tvarka: iki 25 metų – 18,18 proc. Respondentų; nuo 36 iki 45 metų – 11,11 proc. Respondentų; nuo 46 iki 55 metų – 1,01 proc.; virš 55 metų respondentų nebuvo.

Išsilavinimas. Gauti apklausos rezultatai rodo, jog daugiausiai apklaustųjų yra įgiję universitetinį išsilavinimą – 74 ir sudarė 74,75 proc. visų apklaustųjų: 41,42 proc. respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį bakalauro laipsnį, o 33,33 proc. aukštąjį universitetinį magistro išsilavinimą. SEB banko darbuotojai, turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą sudarė mažiausią dalį visų apklaustųjų – 25 respondentai arba 25,25 proc. visų apklaustųjų.

Darbo stažas. Įvertinus visus anketinės apklausos duomenis, matome (žr. 9 pav.), jog didžiausia apklaustųjų dalį sudaro daugiausiai nauji darbuotojai: 14 arba 14,14 proc. visų apklaustųjų darbuotojų dirba iki 1 metų; 45 arba 45,46 proc. apklaustųjų dirba nuo 1 iki 3 metų – tai didžiausias rodiklis tarp visų amžiaus grupių; 31 arba 31,31 proc. apklaustųjų dirba nuo 3 iki 5 metų, o mažiausiai apklaustųjų darbuotojų, t.y. 9 arba 9,09 proc. visų apklaustųjų, įmonėje dirba daugiau nei 5 metus.



9 pav. Apklaustųjų darbo stažas SEB banke (sudaryta autorės)

Užimama pozicija. Atlikus SEB bankas darbuotojų apklausą, nustatyta, jog didžioji dauguma apklaustųjų sudarė nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai – 94 arba 94,95 proc. visų apklaustųjų. Tik nedidelę dalį apklaustųjų užėmė vadovaujančias pareigas SEB banke – 5 arba 5,05 proc. visų apklaustųjų. Nors antrasis rodiklis, vertinant bendrame apklaustųjų kontekste, yra ganėtinai mažas, tačiau, žinant, jog šiuo metų visame SEB banko švedišku operacijų centre vadovaujančias pareigas užima 18 dirbančiųjų, bendras apklaustųjų vadovų kiekis procentine išraiška sudaro 27,78 proc. visų vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų.

Demografinė anketos dalis – tai pagrindiniai klausimai, kuriais siekiama sužinoti su konkrečiu respondentu susijusią informaciją, t.y. apklaustojo lytį, amžių, darbo stažą, išsilavinimą, užimamą poziciją. Tokių klausimų anketoje yra 6, kurie bendrąja dalimi sudaro 20 proc. visų anketos klausimų. Anketoje atsakiusiųjų daugiau buvo moteriškos lyties atstovių. Darbuotojų amžius vyrauja 26-35 m. Jų įgytas išsilavinimas – universitetinis. Apklausoje dalyvavo ir atsakė į pateiktus klausimus daugiausia nevadovaujančią poziciją užimantys darbuotojai.

Pirmoji anketos dalis – tai klausimai, kuriais buvo siekiama sužinoti darbuotojų pasitenkinimo lygį jų darbu Skandinaviska Enskilda Banke Vilniaus filiale, darbuotojų motyvaciją skatinančios priemonės, darbuotojų ir vadovo tarpusavio santykius, darbo kontrolės būtinumą ir jos priemones, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo klausimai

Antroji anketos dalis – tai klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti apie žmogiškųjų išteklių strategijos valdymo mechanizmą, ar jis veikia efektyviai, ar darbuotojai yra pakankamai susipažinę su šia strategija, ar žino jos svarbą ir pan.

Trečioji klausimų grupė – yra organizacijos įvertinimas, žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos svarbos vertinimas, darbuotojų vertinimas įtraukiant juos į žmogiškųjų išteklių strategijos kūrimo procesą.

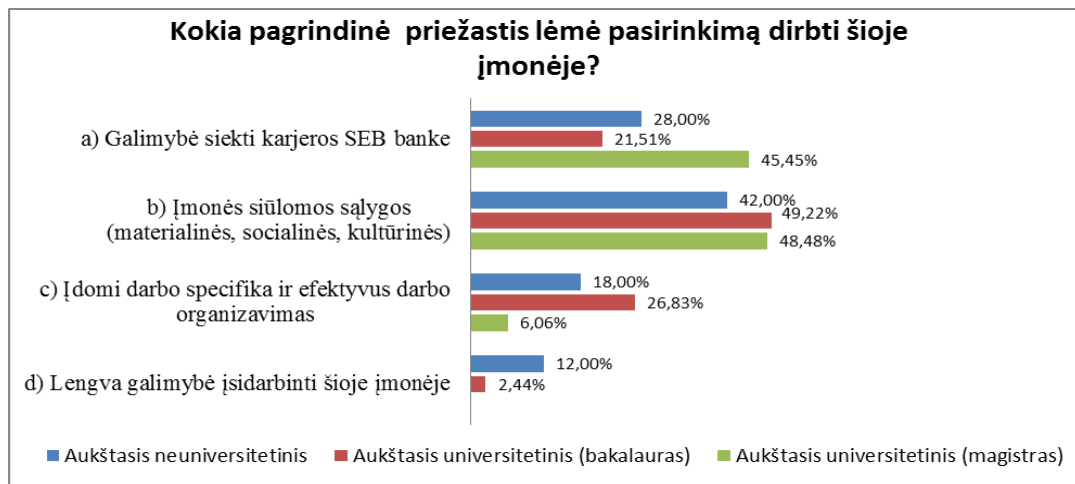
Tyrimas buvo atliekamas griežtai laikantis metodologinių nurodymų, o gauti rezultatai buvo įvertinti autoriui visiškai būnant nešališku. Taigi, atlikto tyrimo rezultatai yra patikimi ir teisingi.

4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGINIO VALDYMO SEB BANKE TYRIMAS

4.1 Žmogiškųjų išteklių strategijos ir valdymo analizė

Šios darbo dalies tikslas yra išanalizuoti žmogiškųjų išteklių strategiją SEB banke, nustatyti žmogiškųjų išteklių svarbą bendros SEB banko strategijos kūrimui bei pasiūlyti žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo modelį SEB banke. Remiantis šio baigiamojo darbo teorinėje dalyje išnagrinėta literatūra, analizuojamas SEB banko žmogiškųjų išteklių valdymas bei strategija. Manoma, jog atliekamas tyrimas šioje įmonėje padės giliau pažvelgti į bendrus žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo ypatumus bei išryškinti esamus trūkumus.

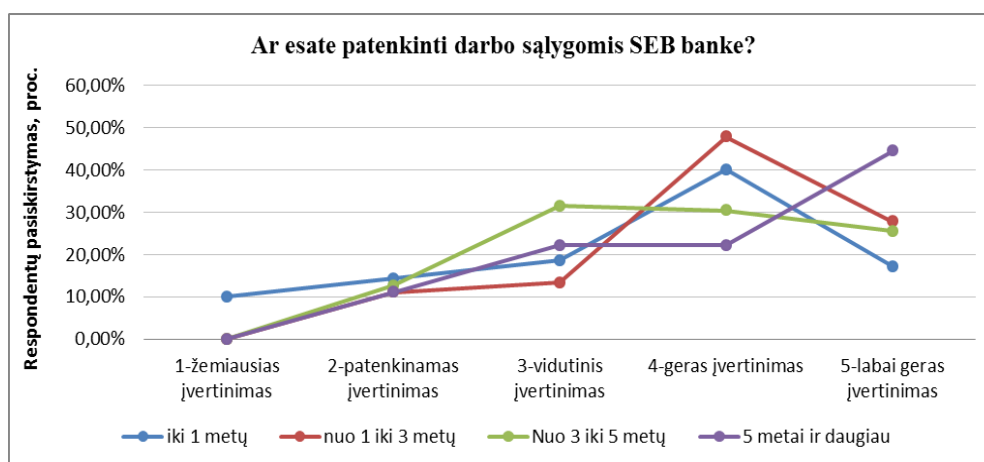
Darbuotojų pasitenkinimas darbu SEB banke. Remiantis šio darbo teoriniais žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo aspektais, galime teigti, jog žmogiškieji ištekliai yra pagrindinė sėkmingos ir efektyvios veiklos įmonėje varomoji jėga. Šiuo požiūriu ypač svarbus procesas įmonėje – efektyvus žmogiškųjų išteklių pritraukimas. Norint išsiaiškinti kokie pagrindiniai veiksniai pritraukia naujus darbuotojus į įmonę, respondentai turėjo įvertinti pagrindinį veiksni, lėmusį pasirinkimą dirbti SEB banke. Beveik pusė apklaustųjų, t.y. 46,46 proc., atsakė, jog pagrindinė priežastis – “įmonės siūlomos sąlygos (materialinės, socialinės, kultūrinės)”. Siekiant įvertinti darbuotojų pasirenkamumą demografiniu požiūriu, respondentų atsakymai buvo suklasifikuoti pagal jų išsilavinimą (žr. 10 pav.).



10 pav. Pagrindinė priežastis, lėmusi pasirinkimą dirbti SEB banke (sudaryta autorės)

Iš pateikto paveikslo matome, jog respondentams, išskirstytiems pagal tris veiksnius: aukštąjį neuniversitetinį, aukštąjį universitetinį (bakaluro) ir aukštąjį universitetinį (magistro) išsilavinimą, pasirinkimą dirbti nagrinėjamoje įmonėje lėmė du pagrindiniai veiksniai – „įmonės siūlomos sąlygos (materialinės, socialinės, kultūrinės)“ ir „galimybė siekti karjeros SEB banke. Tik maža dalis respondentų nurodė, jog darbą įmonėje pasirinko dėl įdomios darbo specifikos ar lengvos įsidarbinimo galimybės. Vertinant šiuos rezultatus, matome jog SEB banko vykdoma karjeros galimybių politika bei siūlomos sąlygos pakankamai užtikrina įmonės patrauklumą rinkoje ir padeda pritraukti gerų, aukštąjį išsilavinimą turinčių specialistų.

Vis dėl to, gerų darbuotojų pritraukimas dirbti SEB banke, vykdant sėkmingą žmogiškųjų išteklių paieškos bei atrankos politiką, negali visiškai užtikrinti darbuotojų pasitenkinimo esančiomis sąlygomis įmonėje. Norėdami įvertinti šį rodiklį, respondentai pateiktoje anketoje turėjo penkiabalėje sistemoje įvertinti, jų nuomone, pasitenkinimą darbo sąlygomis SEB banke. Daugiasiai respondentų (36 proc.) darbo sąlygoms šioje įmonėje skyrė 4 balus („geras įvertinimas“). Siekiant labiau įsigilinti į darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis įmonėje, gauti atsakymai buvo suklasifikuoti pagal darbuotojų darbo stažą (žr. 11 pav.).

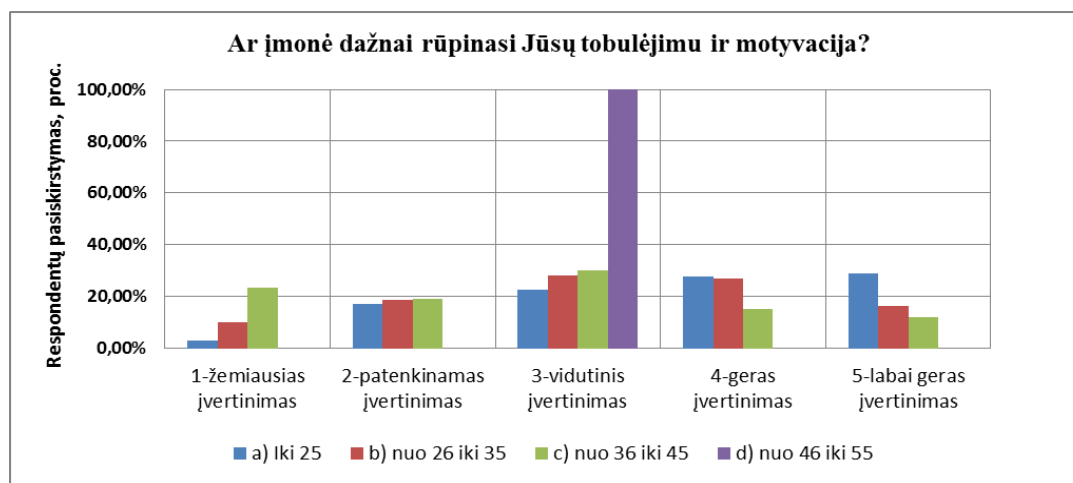


11 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbo sąlygomis SEB banke pagal darbo stažą (sudaryta autorės)

Remiantis šiuo respondentų pasiskirstymu, matome, jog daugiausiai apklaustųjų, pasiskirsčiusių pagal stažą, darbo sąlygas SEB banke įvertino gerai. Aukščiausią įvertinimą skyrė ilgiausiai įmonėje dirbantys darbuotojai, žemiausią – darbuotojai, dirbantys įmonėje iki 1 metų. Šie rezultatai rodo, jog nors SEB banko žmogiškųjų išteklių strategijoje numatyta suteikti visiems darbuotojams vienodas darbo sąlygas, nauji darbuotojai įmonėje nesijaučia patenkinti esamomis sąlygomis, negu ilgiau dirbantieji šioje įmonėje. Kaip viena iš žemo įvertinimo priežasčių tarp naujų darbuotojų galima įvardinti nemažą naujos

informacijos absorbcijos krūvį bei naujų užduočių didelį mokymosi krūvį. Taigi, galima daryti išvadą, jog žmogiškųjų išteklių strategijoje numatytas naujų darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklos procesus yra ganėtinai sudėtingas procesas naujiems darbuotojams, kuris iš dalies vertinamas neigiamai dėl per didelio informacijos bei naujų žinių kiekio. Todėl, siekiant pagerinti darbo sąlygas naujiems darbuotojams, siūloma apsvarstyti papildomas skatinimo ir motyvavimo priemones.

Darbuotojų motyvacija. Motyvacijos vaidmuo SEB banke yra ne mažiau reikšmingas veiksnys vykdomoje žmogiškųjų išteklių strategijoje, nei gerų darbo sąlygų sudarymas darbuotojams. Visų pirma, norint išsiaiškinti ar darbuotojų tobulėjimu bei motyvacija yra rūpinamasi taip, kaip numatyta SEB banko žmogiškųjų išteklių strategijos politikoje, apklaustieji penkiabalėje sistemoje turėjo įvertinti šio proceso dažnumą. Daugiausiai apklaustųjų šį procesą įvertino vidutiniškai – 31,31 proc. Gerai įvertino – 19,19 proc. apklaustųjų, labai gerai – 16,16 proc., patenkinamai – 21,21 proc. Mažiausia dalis apklaustųjų šiam procesui skyrė žemiausią įvertinimą – 12,12 proc. Siekiant labiau įsigilinti bei įvertinti motyvavimo proceso dažnumą įmonėje darbuotojų demografiniu aspektu, gauti rezultatai buvo suklasifikuoti pagal dirbančiųjų amžių (žr. 12 pav.).

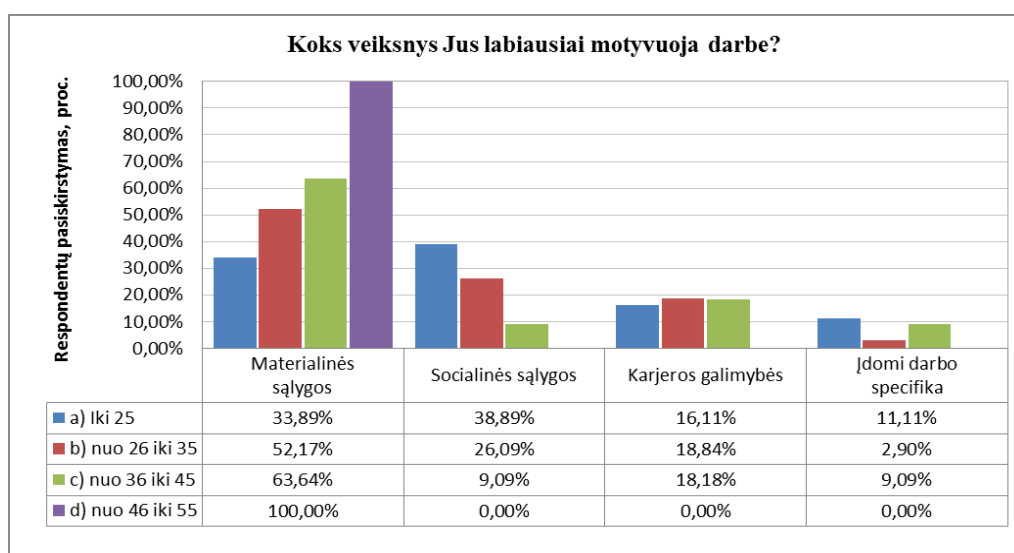


12 pav. Motyvavimo proceso dažnumo rezultatai pagal darbuotojų amžių (sudaryta autorės)

Remiantis pateiktais rezultatais, matyti, jog jaunesni darbuotojai (iki 35 metų) motyvacijos proceso dažnumą pagrįdė įvertino labai gerai arba gerai, o dauguma vyresnių darbuotojų (nuo 36 metų) – vidutiniškai. Šie rezultatai rodo, jog taikoma motyvavimo sistema skirtingai vertinama darbuotojų pagal atskiras amžiaus grupes. Siekiant labiau patobulinti įmonėje vykdoma žmogiškųjų išteklių motyvavimo procesą, labai svarbu išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės labiausiai motyvuoja įmonės darbuotojus.

Motyvavimo priemonės skatina įmonės darbuotojus dirbti efektyviau bei siekti geresnių darbo rezultatų. Todėl ypač svarbu išsiaiškinti motyvavimo priemonių poreikį įmonėje, norint žmogiškųjų

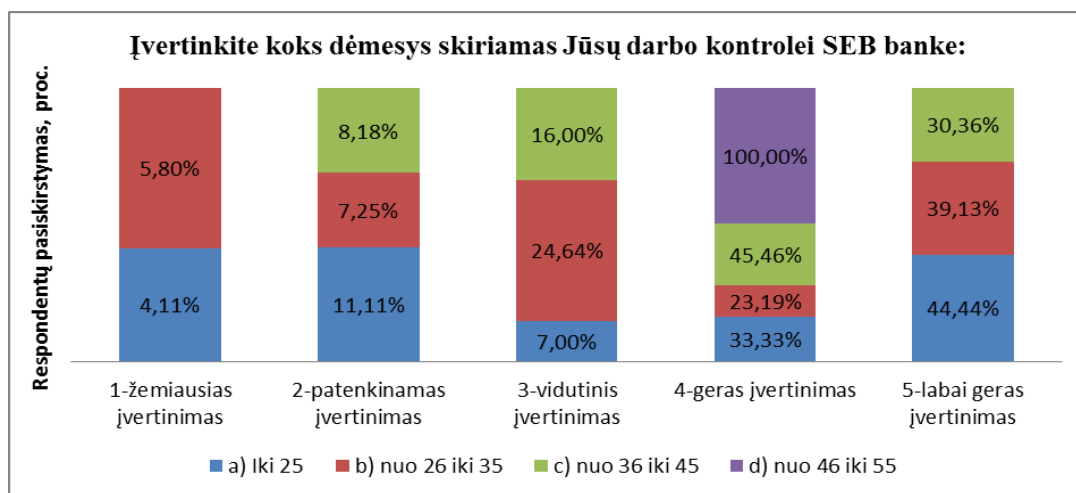
išteklių strategijos politikoje numatyti, kokios motyvavimo priemonės turėtų būti dažniausiai taikomos. Siekiant nustatyti pagrindines žmogiškųjų išteklių motyvavimo priemones, respondentai pateiktoje anketoje turėjo įvertinti, kokie veiksniai SEB banke juos labiausiai motyvuoja dirbti. Daugiau nei pusė apklaustųjų (51,52 proc.) nurodė, jog juos labiausiai motyvuoja materialinės sąlygos (atlyginimas, metinės premijos ir pan.), 26,26 proc. – socialinės sąlygos (darbuotojų mokymas, sveikatos draudimas, įmonės organizuojami renginiai ir pan.), 17,17 proc. – karjeros galimybės. Kaip mažiausiai motyvuojantį veiksnį apklaustieji išskyrė įdomią darbo specifiką (5,05 proc.). Norint įvertinti motyvavimo priemonių pasirinkimą įmonės darbuotojų demografiniu požiūriu, gauti rezultatai buvo suklasifikuoti pagal darbuotojų amžių (žr. 13 pav.).



13 pav. Motyvavimo priemonių vertinimas pagal darbuotojų amžių (sudaryta autorės)

Iš pateiktų rezultatų matyti, jog darbuotojų amžius neturi įtakos motyvacijos priemonių klasifikavimui bei taikymui. Kaip labiausiai motyvuojančią priemonę skirtingų amžiaus grupių darbuotojai išskyrė materialines sąlygas, o mažiausiai motyvuojančią – įdomią darbo specifiką. Tačiau įsigilinus į rezultatus, pastebima, jog vyresnius darbuotojus labiau motyvuoja materialinės sąlygos nei socialinės, o jaunesnius darbuotojus, t.y. iki 25 metų, atvirkščiai. Šie rezultatai parodo, jog taikomos materialinės bei socialinės motyvavimo priemonės įmonėje yra pagrindiniai motyvaciniai veiksniai. Karjeros galimybių, kaip motyvacinio veiksnio, žemas įvertinimas išryškina žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos trūkumus, netinkamai įvertinant arba teikiant mažą dėmesį darbuotojų karjeros galimybes įmonėje.

Darbuotojų kontrolė. Kitas labai svarbus veiksnys SEB banko žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje – darbuotojų kontrolė ir kontrolės priemonės. Strateginiu požiūriu kontrolė apima idėjų, procesų bei rezultatų tikrinimą, kuris padeda išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių silpnąsias vietas bei klaidas atliekant procesus, siekiant rezultatų ir padeda jas ištaisyti. Taigi, visų pirma svarbu įvertinti, koks dėmesys skiriamas darbo kontrolei SEB banke. Apklaustieji anketoje penkiabalėje sistemoje įvertino, koks, jų nuomone, dėmesys skiriamas darbo kontrolei įmonėje. Gauti rezultatai rodo, jog dauguma apklaustųjų šį procesą įvertino gerai arba labai gerai, atitinkamai – 38,38 proc. ir 29,29 proc. Tik nedidelė dalis apklaustųjų šiam procesui skyrė žemiausią įvertinimą – 6,06 proc. apklaustųjų. Šie rezultatai patvirtina, jog darbų kontrolės procesas įgyvendinamas dažnai, kaip numatyta žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje. Siekiant labiau išigilinti į darbų kontrolės procesą, gauti rezultatai buvo suklasifikuoti pagal darbuotojų amžių (žr. 14 pav.).

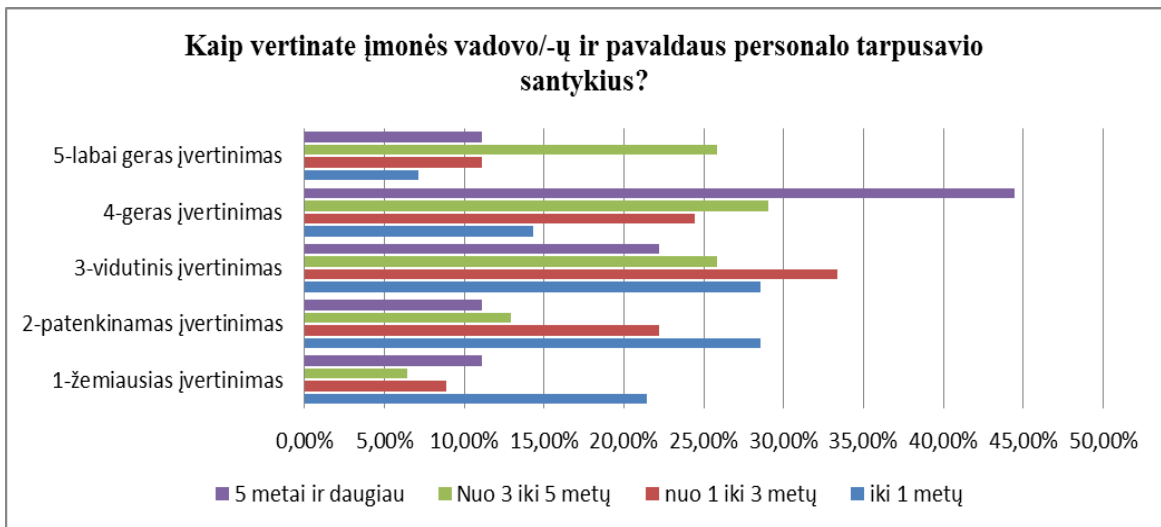


14 pav. Darbo kontrolės dėmesio vertinimas pagal darbuotojų amžių (sudaryta autorės)

Iš 14 pav. pateiktų rezultatų matyti, jog geriausiai darbo kontrolės dėmesį (5-labai geras įvertinimas) įvertino jauni darbuotojai, iki 25 metų ir nuo 26 iki 35 metų, atitinkamai – 44,44 proc. ir 39,13 proc. gerą įvertinimą (4 balai) daugiausiai skyrė darbuotojai, vyresni nei 36 metai. Šie rezultatai rodo, jog darbo kontrolės proceso taikymas nepriklauso nuo darbuotojų amžiaus ir yra vykdomas nuolat, kaip numatyta įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje. Šiame procese ypač svarbūs santykiai tarp vadovo ir darbuotojų, siekiant kuo efektyvesnių rezultatų.

Taigi, respondentų buvo paprašyta įvertinti tarpusavio santykius su tiesioginiu vadovu. Daugiausiai respondentų šį veiksniį įvertino vidutiniškai bei gerai, patenkinamai 29,29 proc. ir 26,26 proc. žemiausią

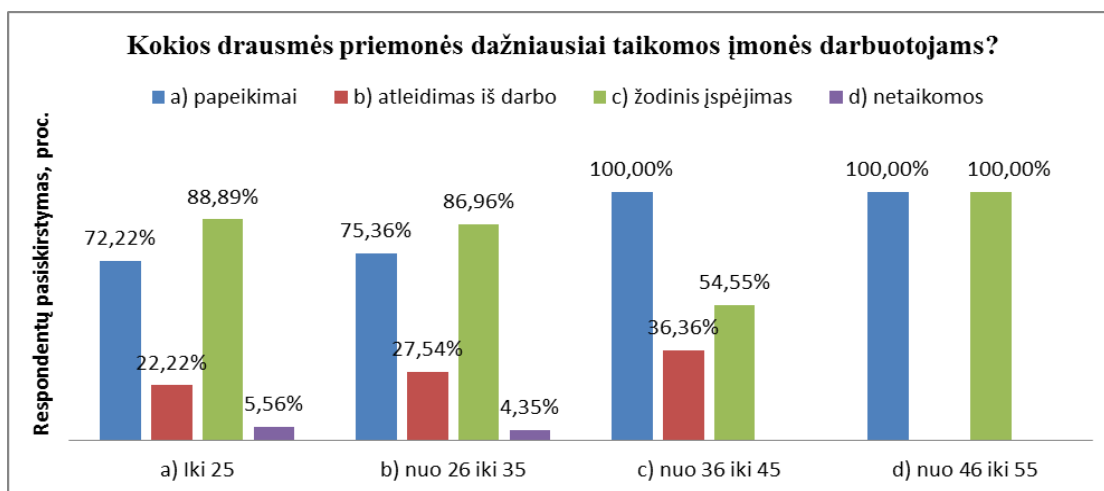
įvertinimą skyrė 10,10 proc. respondentų. Prasčiausiai santykius įvertino nauji darbuotojai, geriausiai vyresni (žr. 15 pav.).



15 pav. Įmonės vadovo ir pavaldaus personalo tarpusavio santykiai pagal darbuotojų stažą (sudaryta autorės)

Šie rezultatai rodo, jog aktyvi darbo kontrolė iš dalies įtakoja ir tarpusavio santykius tarp vadovo ir pavaldaus personalo. Vis dėl to, siekiant išsamiau išanalizuoti darbo kontrolės naudojimo efektyvumą, būtina įvertinti, koks kontrolės veiksnys daro didžiausią įtaką įmonės darbuotojų darbui.

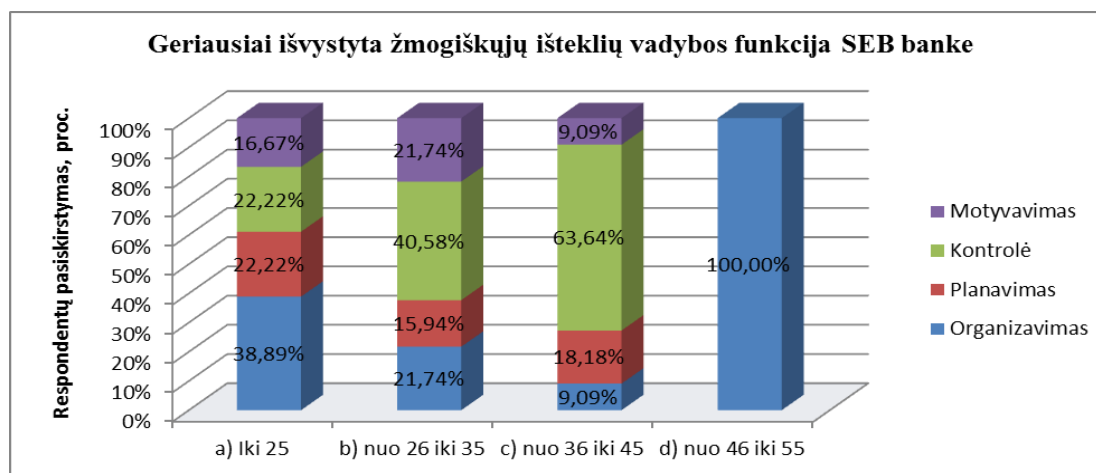
Kaip vieną iš kontrolės veiksnių, plačiausiai naudojamą įmonėje, galima išskirti taikomas drausmės priemones darbuotojams. Drausmės priemonės nustato atsakomybę už darbo pareigų nevykdymą arba už netinkamą vykdymą dėl darbuotojo kaltės. Šios priemonės, numatytos įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje, padeda darbuotojams laikytis drausmės bei tinkamo pareigų vykdymo bei darbdavio, šiuo atveju tiesioginio vadovo, reikalavimų, susijusių su darbine veikla. Norint išsiaiškinti, kokios priemonės dažniausiai taikomos įmonėje ir efektyviausiai įtakoja darbuotojus atsakomybės prasme, apklaustieji turėjo įvertinti, konkrečias drausmės priemones (galėjo pasirinkti kelis variantus), dažniausiai taikomas įmonės darbuotojams. Gauti apklaustųjų rezultatai rodo, jog kaip dažniausią veiksnių visi apklaustieji nurodė žodinį įspėjimą bei papeikimą – atitinkamai 77,78 proc. ir 83,84 proc. 27,27 proc. respondentų kaip dažną kontrolės priemonę nurodė atleidimą iš darbo, o tik 4,04 proc. apklaustųjų atsakė, jog dažnos priemonės netaikomos. Taigi, siekiant išsamesnės analizės, gauti rezultatai buvo suskirstyti pagal darbuotojų amžių (žr. 16 pav.).



16 pav. Drausmės priemonės pagal darbuotojų amžių, dažniausiai taikomos įmonėje (sudaryta autorės)

Iš pateiktų duomenų matyti, jog įmonėje labiausiai paplitę du drausmės priemonės veiksniai – papeikimas ir žodinis įspėjimas. Jaunesni darbuotojai, kurių amžius iki 35 metų, kaip dažniausiai taikomą drausminę priemonę išskyrė žodinį įspėjimą, vyresni darbuotojai (nuo 36 metų) – papeikimą. Be to, atleidimą iš darbo, kaip dažniausiai taikomą drausminę priemonę labiausiai išskyrė darbuotojai, kurių amžius nuo 36 iki 45 metų. Šie rezultatai rodo, jog dėl didelio darbo krūvio įmonė iš dalies labiau orientuojasi į jaunesnius darbuotojus, kurie gali geriau prisitaikyti prie kintančio darbo krūvio bei darbo specifikos pokyčių negu vyresni darbuotojai. Pastariesiems taikomi griežtesni reikalavimai, todėl drausminių priemonių naudojimas ir jų efektyvumas yra skirtingas, remiantis dirbančiųjų amžiumi.

Visgi, siekiant efektyvaus darbo bei geresnių rezultatų, negalime išryškinti kontrolės, kaip pagrindinės funkcijos įmonės žmogiškųjų išteklių vadybos strategijoje. Norint kuo geriau įvertinti, kokia žmogiškųjų išteklių vadybos funkcija yra geriausiai išvystyta įmonėje, o kurias reikėtų labiausiai tobulinti, apklaustieji anketoje turėjo nurodyti, kokią, jų nuomone, žmogiškųjų išteklių vadybos funkcija yra geriausiai išvystyta įmonėje. Daugiausiai apklaustųjų nurodė, jog geriausiai išvystyta funkcija – kontrolė (39,39 proc. visų respondentų). 24,24 proc. apklaustųjų nurodė, jog geriausiai išvystyta funkcija – organizavimas, 19,19 proc. – motyvavimas. Prasčiausiai įvertinta planavimo funkcija – 17,17 proc. Šie rezultatai rodo, jog dėl ypač atsakingų darbų, geriausiai išvystyta kontrolės funkcija, tačiau pasigendama dėmesio planavimo funkcijai, kuri dėl dažnai besikeičiančios darbo specifikos neveikia taip, kaip turėtų. Siekiant geriau įvertinti šių funkcijų pasiskirstymą įmonės veikloje, gauti rezultatai buvo suklasifikuoti pagal darbuotojų amžių (žr.17 pav.).

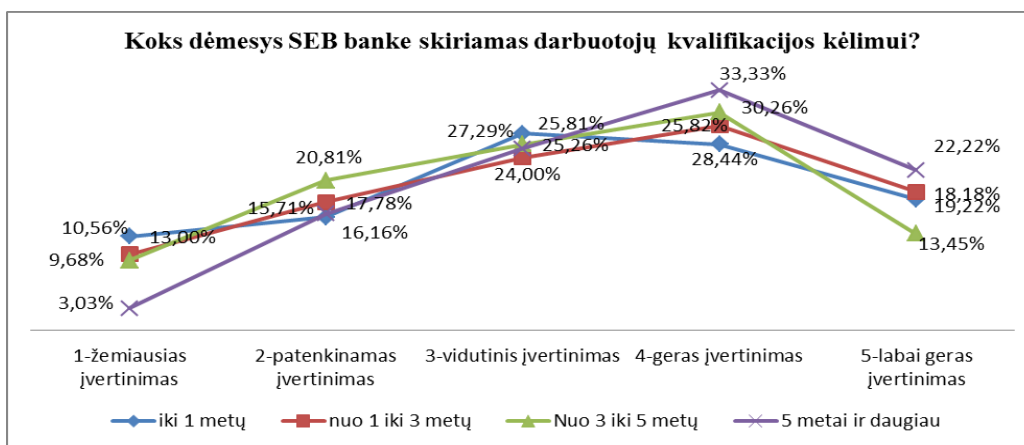


17 pav. Geriausiai išvystyta žmogiškųjų išteklių vadybos funkcija pagal darbuotojų amžių (sudaryta autorės)

Iš 17 pav. pateiktų rezultatų matyti, jog rezultatai pagal atskiras amžiaus grupes pasiskirstė skirtingai. Darbuotojai iki 25 metų kaip geriausiai išvystytą funkciją išskyrė organizavimą – blogiausiai motyvavimą. Vyresni darbuotojai labiausiai išskyrė kontrolę, motyvavimą ir organizavimą. Šie rezultatai rodo, jog įmonėje vykdomos žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijos skirtingai veikia darbuotojus pagal atskiras amžiaus grupes. Taigi, jaunesnius darbuotojus reikėtų labiau motyvuoti darbui, o vyresniųjų darbinėje veikloje – patobulinti darbo organizavimo bei planavimo procesus.

Tačiau gerai išvystytos žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijos, neužtikrina maksimaliai efektyvaus šių funkcijų įgyvendinimo SEB banko veikloje. Siekiant optimaliai įgyvendinti šias funkcijas, būtinas iniciatyvumas bei proaktyvumas ne vien iš darbdavio, bet ir iš darbuotojų pusės.

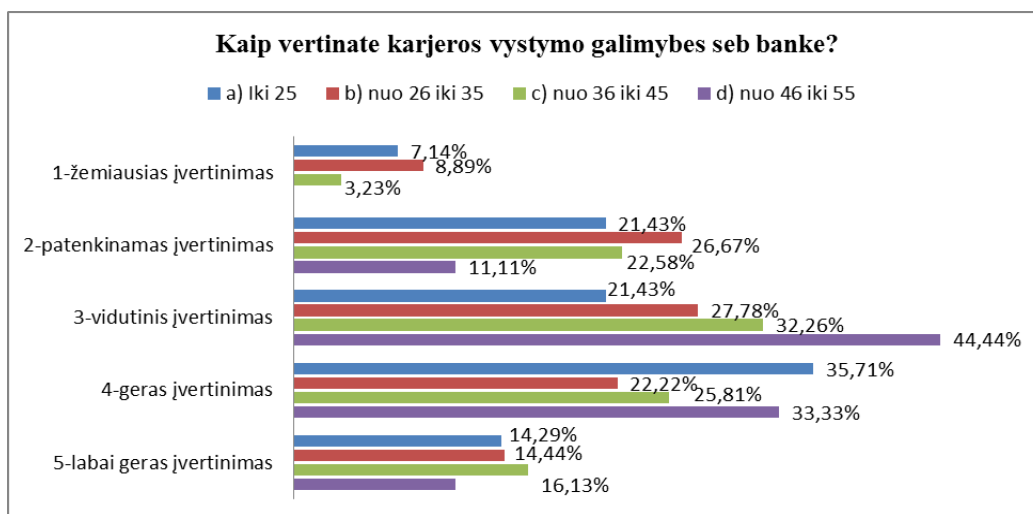
Darbuotojų ugdymas, mokymas, kvalifikacijos kėlimas. Kitas ne mažiau svarbus veiksnys, lemiantis darbo efektyvumą bei geresnių rezultatų siekimą – darbuotojų ugdymas, mokymas ir kvalifikacijos kėlimas. Pagal tarptautinį terminų žodyną, žinios tai mokėjimo, išsilavinimo turinys (Dictionary of Human Resources and Personnel Management). Be reikalingų žinių, įmonėje nebūtų įmanoma įgyvendinti nei žmogiškųjų išteklių strategijos, nei bendros įmonės strategijos. Todėl, norint išsiaiškinti, ar žinios yra prioritetas SEB banko žmogiškųjų išteklių strategijoje, apklaustieji turėjo įvertinti, koks dėmesys įmonėje skiriamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Gauti rezultatai rodo, jog apklaustieji dėmesį, skiriamą darbuotojų kvalifikacijos kėlimui įmonėje, pagrįdė įvertino vidutiniškai arba gerai – atitinkamai 31,31 proc. ir 25,25 proc. Žemiausiai šį rodiklį įvertino tik 10,10 proc. apklaustųjų. Norint giliau pažvelgti ir išanalizuoti šį rodiklį, gauti rezultatai buvo išskirstyti pagal darbuotojų darbo stažą SEB banke (žr. 18 pav.).



18 pav. Dėmesio, skiriamo darbuotojų kvalifikacijos kėlimui SEB banke, vertinimas pagal darbo stažą (sudaryta autorės)

Iš pateiktų rezultatų matyti, jog geriausiai šį rodiklį įvertino darbuotojai, įmonėje dirbantys daugiau nei 5 metus: gerai – 33,33 proc., labai gerai 22,22 proc.; prasčiausiai įvertino iki 3 metų stažą turintys darbuotojai. Šie rezultatai rodo, jog kvalifikacijos kėlimas įmonėje iš dalies priklauso nuo dirbančiųjų stažo. Taigi, darbuotojai, dirbantys ilgesnį laiką turi įgiję daugiau specifinių žinių, reikalingų atliekamam darbui – šis veiksnys yra svarbus norint vis labiau tobulėti bei siekti geresnių rezultatų.

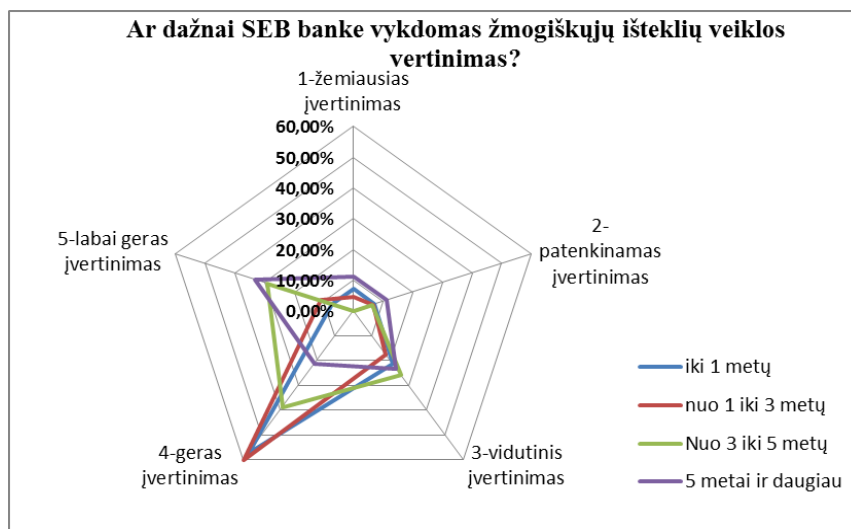
Apklaustieji taip pat turėjo įvertinti savo karjeros galimes SEB banke. Daužniausiai karjeros galimybės buvo įvertinto vidutiniškai arba gerai – atitinkamai 33,33 proc. ir 26,26 proc. Žemiausiai šį rodiklį įvertino 11,11 proc. apklaustųjų. Norint pažvelgti, kaip šį rodiklį vertina skirtingo amžiaus žmonės, gauti rezultatai buvo suklasifikuoti pagal dirbančiųjų amžiaus grupes (žr. 19 pav.)



19 pav. Karjeros vystymo galimybių SEB banke vertinimas pagal darbuotojų amžių (sudaryta autorės)

Iš gautų rezultatų matyti, jog geriausiai šį rodiklį vertina dirbantieji iki 45 metų. Vyresni nei 45 metų darbuotojai karjeros galimybes SEB banke pagrįdė įvertino vidutiniškai arba gerai – atitinkamai 44,44 proc. ir 33,33 proc. Šie rezultatai rodo, jog sudarytos sąlygos kilti karjeros laiptais jauniems darbuotojams yra palankesnės nei vyresniems (nuo 46 metų) darbuotojams.

Respondentai taip pat penkiabalėje sistemoje turėjo įvertinti, kaip dažnai vykdomas jų veiklos vertinimas. Veiklos vertinimas padeda išryškinti darbuotojų stipriąsias bei silpnąsias puses ir sąlygoja tolimesnes karjeros galimybes įmonėje. Taigi, dauguma darbuotojų šį rodiklį įvertino gerai – 48,48 proc. apklaustųjų. Prasčiausią įvertinimą skyrė tik 5,05 proc. apklaustųjų. Norint geriau išanalizuoti gautus rezultatus, rezultatai buvo suklasifikuoti pagal darbančiųjų stažą (žr. 20 pav.).



20 pav. Veiklos vertinimo dažnumas SEB banke pagal darbuotojų stažą (sudaryta autorės)

Iš 20 pav. pateiktų rezultatų matome, jog geriausiai šį rodiklį įvertino dirbantieji, turintys didesnę nei 3 metų stažą SEB banke. Darbuotojai, turintys mažesnę stažą nei 3 metai, šį rodiklį dažniausiai vertino gerai. Taigi, apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, jog karjera SEB banke tiesiogiai priklauso nuo įgytos patirties bei žinių. Darbuotojams, turintiems didesnę darbo stažą įmonėje dažniau skiriama dėmesio kvalifikacijos kėlimui, veiklos vertinimui bei karjeros galimybėms. Šie rezultatai turėtų paskatinti naujus darbuotojus labiau siekti naujų žinių, tobulėti ir ateityje tikėtis būti atitinkamai įvertintiems naujomis karjeros galimybėmis.

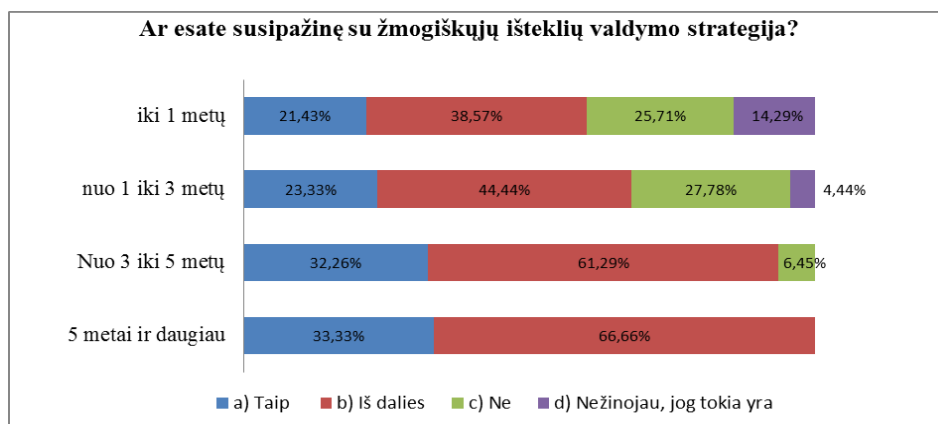
Vertinant šioje dalyje apžvelgtus rodiklius, galima daryti išvadą, jog svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos rodiklių įgyvendinimas įmonėje turi tiek privalumų tiek trūkumų. Gautus rezultatus suklasifikavus pagal apklaustųjų demografines charakteristikas išryškėjo, kokie yra pagrindiniai aptartų veiksnių trūkumai ir kokie procesai veikia gerai, t.y. kaip numatyta žmogiškųjų išteklių valdymo

strategijoje. Beveik visi respondentai sutinka, jog SEB banke yra vykdomi veiklos vertinimo pokalbiai, kurių tikslai orientuoti į banko vertybes (atsakomybė, tęstinumas, abipusė pagarba, profesionalumas) ir vadovaujasi principu SMART (tikslas - konkretus, išmatuojamas, pasiekiamas, prasmingas, apribotas laiku) tris pagrindines su žmogiškaisiais ištekliais susietas sritis: darbuotojų atliekamo darbo efektyvumo ir kokybės gerinimą; darbuotojų motyvacijos didinimą; mokymosi poreikių nustatymą. Taip pat daug darbuotojų AB Skandinaviska Enskilda Banką mato kaip patrauklų darbdavį, kuris siūlo geras darbo sąlygas bei galimybę siekti karjeros, bet taip mano jaunesni banko darbuotojai. Vieną iš motyvuojančių veiksnių darbuotojai išskyrė geras materialines sąlygas, o mažiausiai juos motyvuoja idomi darbo specifiška. Be to darbuotojai puikiai įvertina, jog banke yra ypač svarbi darbo ir atliekamų procesų kontrolė, siekiant aukštos kokybės. Šie gauti rezultatai patvirtina, jog esama žmogiškųjų išteklių valdymo strategija SEB banke, autorės vertinimu, funkcionuoja gerai, tačiau atskirus šios strategijos elementus, tokius kaip vidinė komunikacija, naujų darbuotojų inkorporavimas į banko veiklą ir kt., būtina tobulinti, siekiant kuo geresnių rezultatų.

4.2 Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos svarba bendram SEB banko strategijos įgyvendinimui

Bendrieji žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos aspektai apima bendrą organizacijos strategiją ir žmogiškųjų išteklių strategiją. Susipažinus, kaip SEB banko darbuotojai vertina skirtingus žmogiškųjų išteklių strategijos rodiklius, taip pat svarbu sužinoti dirbančiųjų nuomonę bendrai apie žmogiškųjų išteklių strategiją įmonėje. Kaip jau buvo aptarta teorinėje šio darbo dalyje, žmogiškųjų išteklių valdymo strategija yra ypač svarbus ir reikšmingas veiksnys bendroje įmonės strategijoje. Teorinėje dalyje išanalizavus žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos reikšmę bendrai įmonės strategijai, šioje darbo dalyje pažvelgsime, kokią reikšmę ir svarbą, SEB banko darbuotojų nuomone, turi žmogiškųjų išteklių strategija įmonėje.

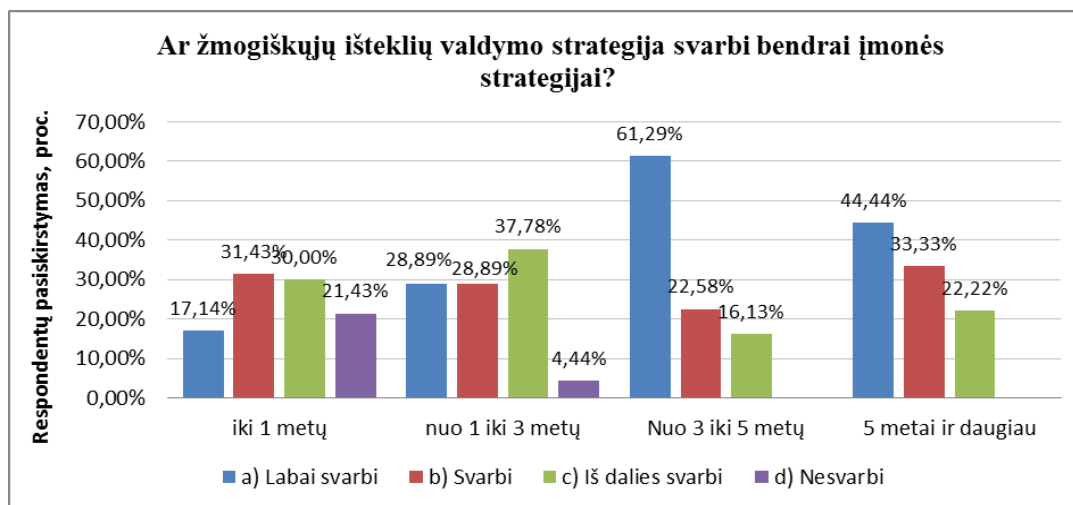
Taigi, apklaustieji anketoje turėjo nurodyti, kaip yra susipažinę su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija įmonėje. Gauti rezultatai rodo, jog daugiausiai respondentų nurodė, jog yra tik iš dalies susipažinę su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija – 49,49 proc. apklaustųjų. 27,27 proc. apklaustųjų nurodė jog yra susipažinę su šiuo procesu. Tik 4,04 proc. apklaustųjų nurodė, jog nežinoję, kad tokia strategija yra. Siekiant geriau išanalizuoti šį rodiklį, gauti rezultatai buvo suklasifikuoti pagal darbuotojų stažą (žr. 21 pav.).



21 pav. Susipažinimo su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija vertinimas pagal darbuotojų stažą (sudaryta autorės)

Iš pateiktų rezultatų matyti, jog geriau su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija yra susipažinę daugiau nei 3 metų stažą turintys darbuotojai, o mažiau yra susipažinę darbuotojai, dirbantys ne daugiau nei 3 metus. Šie rezultatai rodo, jog naujus darbuotojus reikėtų labiau supažindinti su esama žmogiškųjų išteklių strategija įmonėje, norint, jog pastarosios įgyvendinimas įmonėje taptų efektyvesnis bei suprantamesnis didesniai daliai darbuotojų.

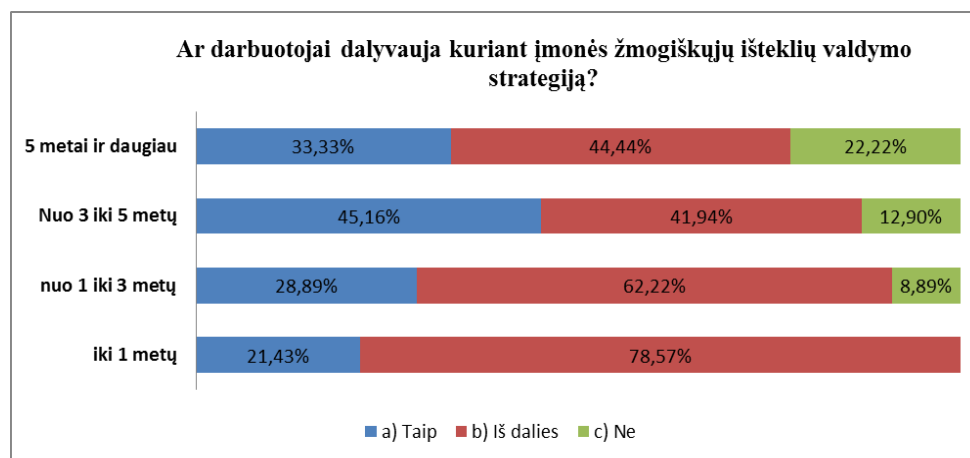
Apklaustieji taip pat turėjo įvertinti, ar žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, jų nuomone, yra svarbi bendrai įmonės strategijai. Gauti rezultatai buvo suklasifikuoti ir sugeneruoti pagal darbuotojų stažą (žr. 22 pav.).



22 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos svarbos vertinimas bendrai įmonės strategijai pagal darbuotojų amžių (sudaryta autorės)

Gauti rezultatai rodo, jog didesnę darbo stažą turintys darbuotojai, kurie yra geriau susipažinę su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, nurodė, kad pastaroji yra labai svarbi arba svarbi bendrai įmonės strategijai. Mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai (iki 3 metų) pagrinde nurodė, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategija yra svarbi arba iš dalies svarbi. Šie rezultatai rodo, jog žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos svarbos vertinimas yra glaudžiai susijęs su bendru darbuotojų susipažinimo rodikliu.

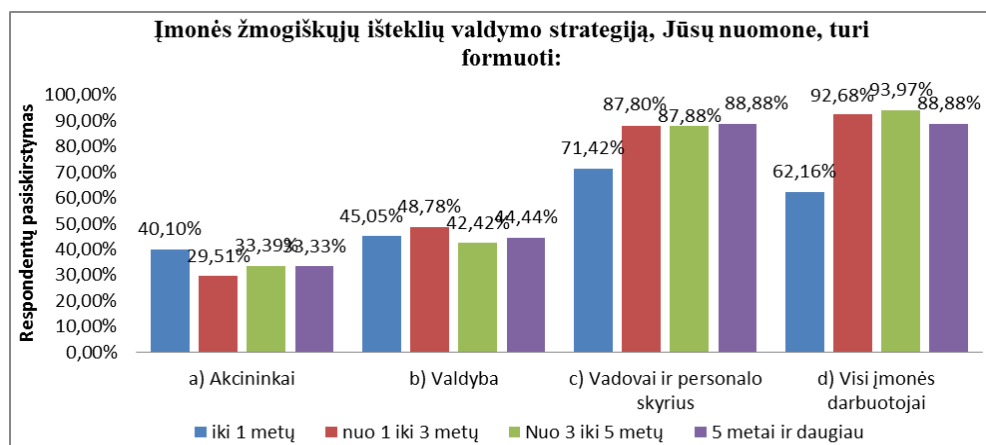
Įvertinus darbuotojų susipažinimo su įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo strategija bei jos svarbos bendrai įmonės strategijai rodiklius, apklaustieji turėjo nurodyti savo nuomonę, ar jie dalyvauja kuriant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją įmonėje. Gauti rezultatai buvo suskirstyti pagal apklaustų SEB banko darbuotojų amžių (žr. 23 pav.).



23 pav. Darbuotojų dalyvavimo kuriant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją vertinimas pagal darbuotojų stažą (sudaryta autorės)

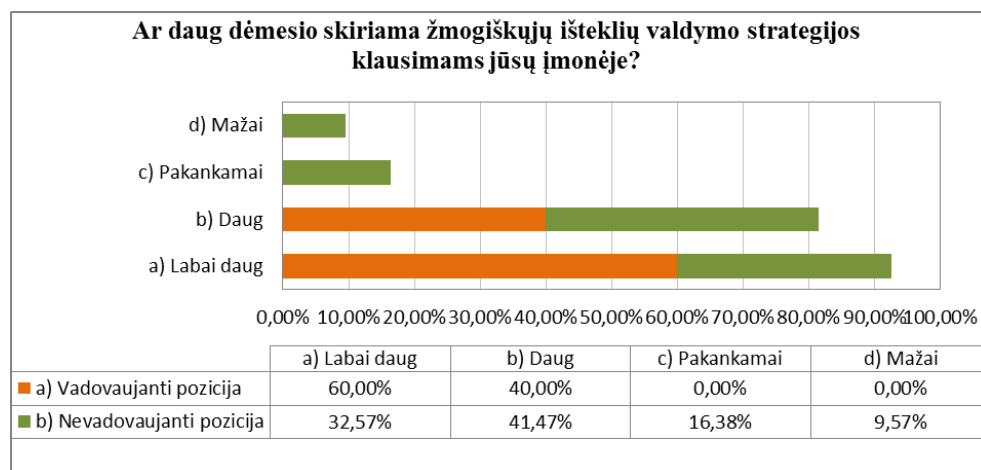
Iš 23 pav. pateiktų rezultatų matyti, jog daugiausiai darbuotojų, jų nuomone nurodžiusių, jog dalyvauja kuriant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją įmonėje, turi didesnę nei 3 metų darbo stažą įmonėje. Iki 3 metų stažą turintys darbuotojai nurodė, jog dalyvauja šiame procese tik iš dalies. Remiantis šiais rezultatais, galima teigti, jog darbuotojai įmonėje dirbantys iki 3 metų dėl mažesnio susipažinimo su žmogiškųjų išteklių strategija neįvertina savo dalyvavimo kuriant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją. Šio proceso rodikliai pasikeistų, jeigu nauji darbuotojai būtų plačiau supažindinami su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija.

Apklaustieji taip pat turėjo nurodyti, kas, jų nuomone, turėtų formuoti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją įmonėje. Pateikti rezultatai buvo suklasifikuoti pagal apklaustųjų darbo stažą (žr. 24 pav.).



24 pav. Žmogiškųjų išteklių formavimo vertinimas pagal dirbančiųjų stažą (sudaryta autorės)

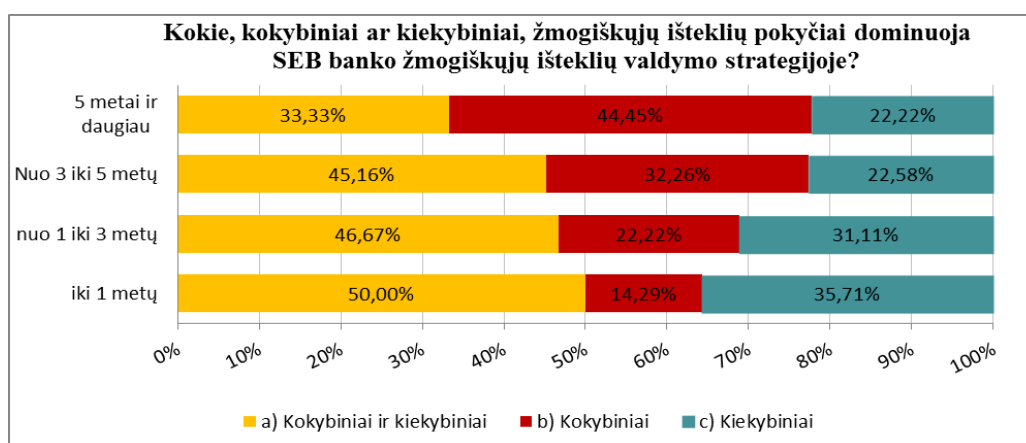
Apibendrinant gautus rezultatus, matoma, jog akcininkai ir valdyba, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos formatoriai, buvo pasirinkti naujų įmonės darbuotojų. Vadovai, personalo skyrius ir visi įmonės darbuotojai buvo pasirenkami dažniau didesnę darbo stažą SEB banke turinčių darbuotojų. Taigi, rezultatai rodo, jog darbuotojai, turintys skirtingą darbo stažą įmonėje, skirtingai vertina žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos formavimo procesą bei jo svarbą. Giliau susipažinus su įmonėje vykdomas žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos procesais ir jų svarba, vis daugiau darbuotojų pastarosios formavimą siūlo atlikti ne akcininkams ir valdybai, bet vadovams, personalo skyriui ir visiems įmonės darbuotojams. Įvertinus šį rodiklį, apklaustieji turėjo nurodyti, koks, jų nuomone dėmesys įmonėje skiriamas žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos klausimams įmonėje. Norint geriau išanalizuoti šį rodiklį, gauti rezultatai buvo suklasifikuoti pagal darbuotojų užimamą poziciją įmonėje (žr. 25 pav.).



25 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos klausimams skiriamo dėmesio vertinimas pagal užimamą poziciją (sudaryta autorės)

Gauti rezultatai rodo, jog respondentai, nurodę, jog labai daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo klausimams, užima vadovaujančią poziciją. Nevadovaujančią poziciją užimantys darbuotojai daugiausia nurodė, jog šiam procesui skiriama daug dėmesio. Vertinant šiuos rezultatus, galima teigti, jog nevadovaujančią poziciją užimantys darbuotojai dėl galimai mažesnio susipažinimo su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija bei dalyvavimo pastarosios kūrime, dėmesį šiam rodikliui vertina prasčiau nei vadovaujančią poziciją užimantys darbuotojai. Nevadovaujančią poziciją užimančius darbuotojus plačiau supažindinus su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija bei labiau įtraukiant jų dalyvavimą pastarosios kūrime, kaip numatyta esančioje žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje, nagrinėjamo rodiklio rezultatai pasikeistų į geresnę pusę.

Apklaustieji taip pat turėjo nurodyti, kokie žmogiškųjų išteklių pokyčiai dominuoja SEB banko žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje. Gauti rezultatai buvo suklasifikuoti pagal darbuotojų stažą (žr. 26 pav.).



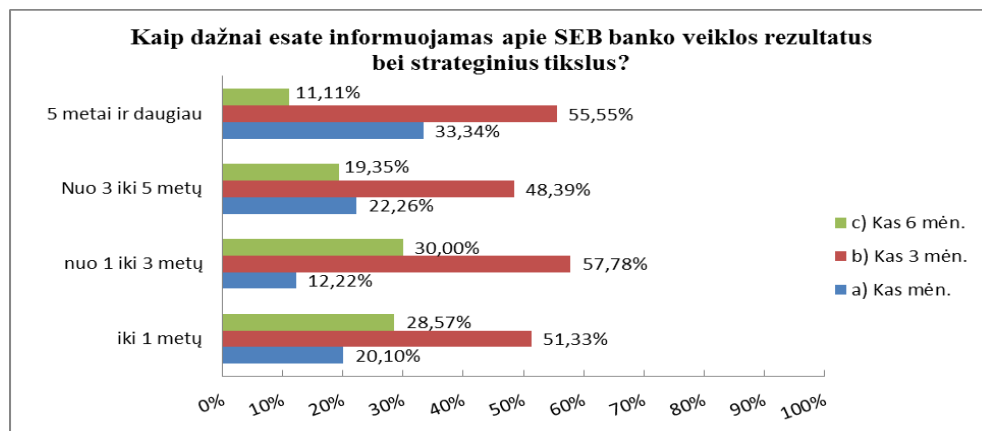
26 pav. Žmogiškųjų išteklių pokyčių vertinimas pagal darbo stažą (sudaryta autorės)

Esamoje SEB banko žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje numatyta, jog kiekybinius žmogiškųjų išteklių pokyčius turėtų palaispinti keisti kokybinių pokyčių procesai, siekiant kuo labiau efektyvinti įmonės veiklą bei siekti geresnių rezultatų. Iš 26 pav. pateiktų rezultatų matyti, jog daugiausiai nauji darbuotojai pasirinko kaip labiausiai vyraujančius pokyčius kokybinius ir kiekybinius bei vien tik kiekybinius. Šie rezultatai rodo, jog anksčiau suformuotas stereotipas apie nuolatinius kiekybinius pokyčius įmonėje vis dar yra išlikęs tarp naujų darbuotojų. Vis dėl to, didesnę darbo stažą (daugiau nei 3 metai) turintys darbuotojai yra geriau susipažinę su esama žmogiškųjų išteklių valdymo strategija ir kaip dominuojantį veiksnių nurodė kokybinius pokyčius. Taigi, naujus darbuotojus reikėtų geriau supažindinti

su vykdoma žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, norint panaikinti senus stereotipus apie buvusių kiekybinius pokyčius įmonėje.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos svarbos vertinimas. Siekiant įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą bendrai SEB banko strategijai, respondentų buvo klausiama: Kaip atitinka darbuotojams keliami tikslai su įmonės strateginiais tikslais. Kelerių metų laikotarpį apima šiuo metu įgyvendinama žmogiškųjų išteklių strategija. Ar respondentai patenkinti esama situacija SEB banke ir pan. Remiantis gautais šios klausimų grupės rezultatais, apklaustųjų atsakymai buvo išanalizuoti demografiniu požiūriu.

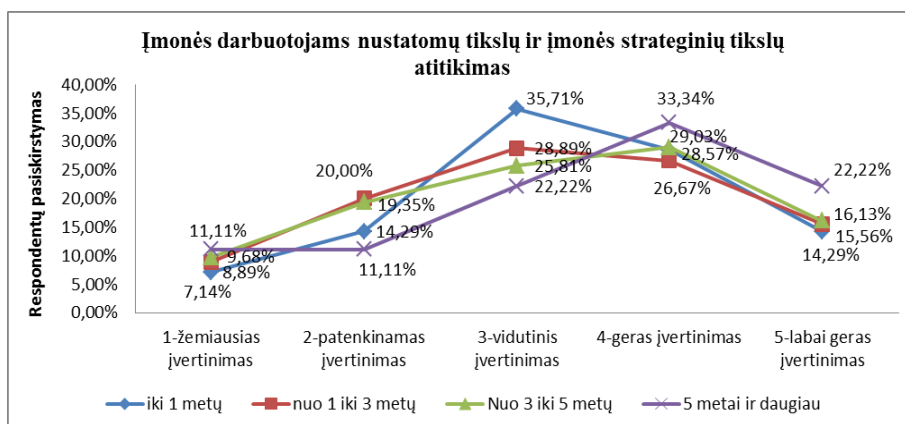
Visų pirma, norint įvertinti įmonės darbuotojams nustatomų tikslų ir įmonės strateginių tikslų atitikimą, pirmiausiai reikia išanalizuoti, kaip dažnai darbuotojai yra informuojami apie SEB banko veiklos rezultatus bei strateginius tikslus (žr. 27 pav.)



27 pav. Darbuotojų informavimo apie įmonės veiklos rezultatus bei strateginius tikslus vertinimas pagal darbo stažą (sudaryta autorės)

Gauti rezultatai rodo, jog žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje bei bendroje įmonės politikoje numatytuose mėnesio susirinkimuose tarp darbuotojų ir jų tiesioginių vadovų nėra plačiai aptariami bendrovės veiklos rezultatai bei strateginiai tikslai. Didžioji dalis respondentų, suskirstytų pagal darbo stažą, nurodė, jog dažniausiai šie procesai vykdomi kas 3 mėn., t.y. kai organizuojami ketvirčio rezultatų aptarimai su SEB banko aukščiausiais vadovais. Remiantis šiais rezultatais, siekiant geriau darbuotojus informuoti apie įmonės veiklos rezultatus bei strateginius tikslus, vadovai turėtų labiau aptarti šiuos veiksnius mėnesiniuose susirinkimuose, taip efektyviau įgyvendinant žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje numatytus darbuotojų informavimo procesus.

Taigi, įvertinus darbuotojų informavimo procesų efektyvumą, buvo išanalizuoti gauti apklaustųjų rezultatai apie darbuotojams nustatomų tikslų bei įmonės strateginių tikslų atitikimą (žr. 28 pav.).



28 pav. Darbuotojams nustatomų tikslų ir įmonės strateginių tikslų atitikties vertinimas pagal darbo stažą (sudaryta autorės)

Įvertinus gautus rezultatus, matyti, jog geriausiai tikslų atitikimą įvertino apklaustieji, turintys didesnę nei 3 metų stažą. Prasčiausiai įvertino apklaustieji, turintys mažesnę nei 3 metų darbo stažą įmonėje. Nors įmonės žmogiškųjų valdymo išteklių strategijoje numatyta, jog darbuotojams keliami tikslai turi atitikti įmonės strateginius tikslus, gauti apklausos rezultatai rodo, jog šis procesas įgyvendinamas tik iš dalies. Todėl ateityje įmonei svarbu įvertinti, ar darbuotojai pakankamai informuojami apie bendrovės strateginius tikslus, bei ar yra jiems nustatomi įmonės strategiją pagrįsti tikslai. Komunikacijos bei tikslų nustatymo veiksmų tobulinimas padėtų geriau siekti bei įgyvendinti bendrovės strateginius tikslus.

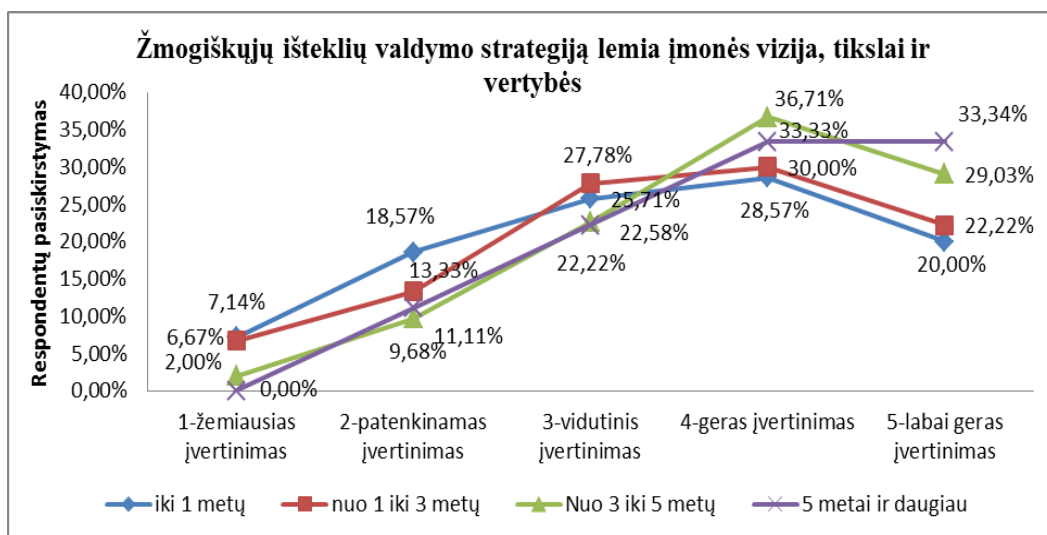
Vertinant darbuotojams nustatomų tikslų bei įmonės strateginių tikslų atitikimą, darbuotojai taip pat turėjo įvertinti, kelerių metų laikotarpį, jų nuomone, turėtų apimti žmogiškųjų išteklių strategija bei įmonės strategija. Remiantis gautais rezultatais, buvo atliktais šių dviejų klausimų palyginimas pagal apklaustųjų darbo stažą (žr. 29 pav.).



29 pav. Žmogiškųjų išteklių strategijos ir įmonės strategijos laikotarpio vertinimas pagal darbuotojų stažą (sudaryta autorės)

Remiantis pateiktais duomenimis, žmogiškųjų išteklių strategija efektyviausiai būtų vykdoma nuo 3-5 metų taip atsakė 45 proc. apklaustųjų, bendra įmonės strategija kuriama daugiau nei 5 metams efektyviausia, taip mano beveik 50 proc. respondentų. Įvertinus šiuos rezultatus, galima manyti, jog ne maža dalis apklaustųjų vertina žmogiškųjų išteklių strategijos kūrimą bei įmonės strategijos kūrimą kaip atskirus procesus bei nustato šioms strategijoms skirtingą įgyvendinimo laikotarpį. Vis dėl to, kaip buvo nagrinėjama šio darbo teorinėje dalyje, įmonės strategija negali būti efektyviai įgyvendinama be žmogiškųjų išteklių strategijos ir atvirkščiai. Taigi, galbūt reikėtų dažniau apie šiuos procesus kalbėti kartu, o ne atskirai, taip siekiant kuo efektyvesnės veiklos bei geresnių rezultatų.

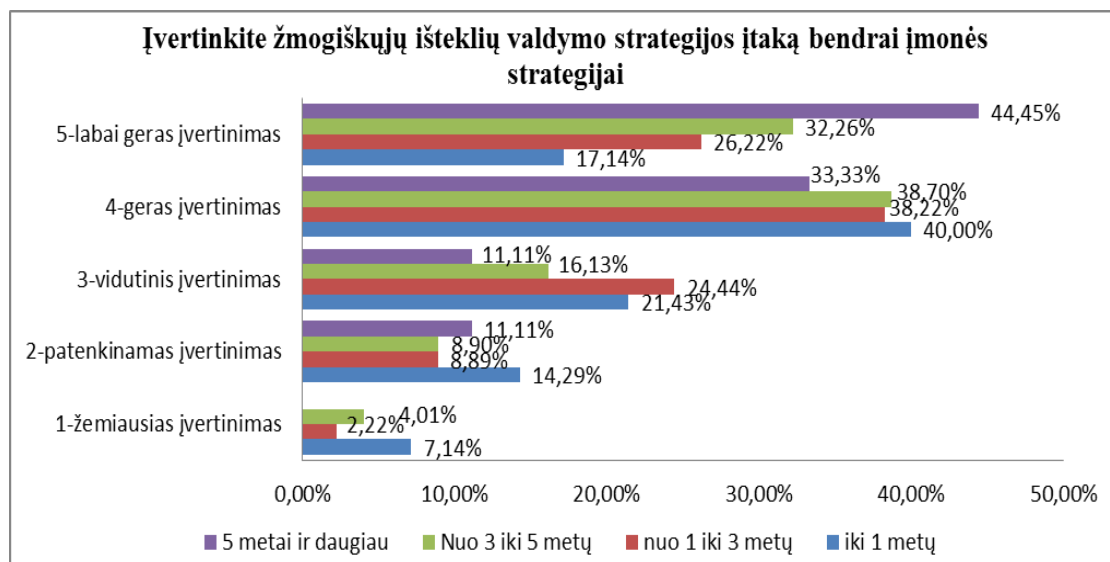
Norint glaudžiau nustatyti ryšį tarp žmogiškųjų išteklių strategijos bei įmonės strategijos, apklaustieji turėjo penkiabalėje sistemoje įvertinti, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją lemia įmonės vizija, tikslai ir vertybės (žr. 30 pav.).



30 pav. Įmonės vizijos, tikslų ir vertybių įtakos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai vertinimas pagal darbuotojų stažą (sudaryta autorės)

Iš pateikto 30 pav. matyti, jog dauguma respondentų šį teiginį vertina gerai arba labai gerai. Vertinant rezultatus pagal apklaustųjų demografinę klasifikaciją, daugiausiai nauji darbuotojai žemiausiai įvertino teiginį, jog žmogiškųjų išteklių strategiją lemia įmonės vizija, tikslai ir vertybės. Geriausiai šį teiginį įvertino didesnę nei 3 metų stažą turintys darbuotojai. Gauti rezultatai rodo, jog dauguma naujų darbuotojų, kurie yra mažiau susipažinę su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, šį teiginį vertina prasčiau negu didesnę darbo stažą turintys darbuotojai. Siekiant geresnio šių veiksnių sąsajos įvertinimo, reikėtų naujiems darbuotojams plačiau paaiškinti jų vykdomą misiją įmonėje remiantis bendrais strateginiais tikslais, įmonės vizija bei vertybėmis.

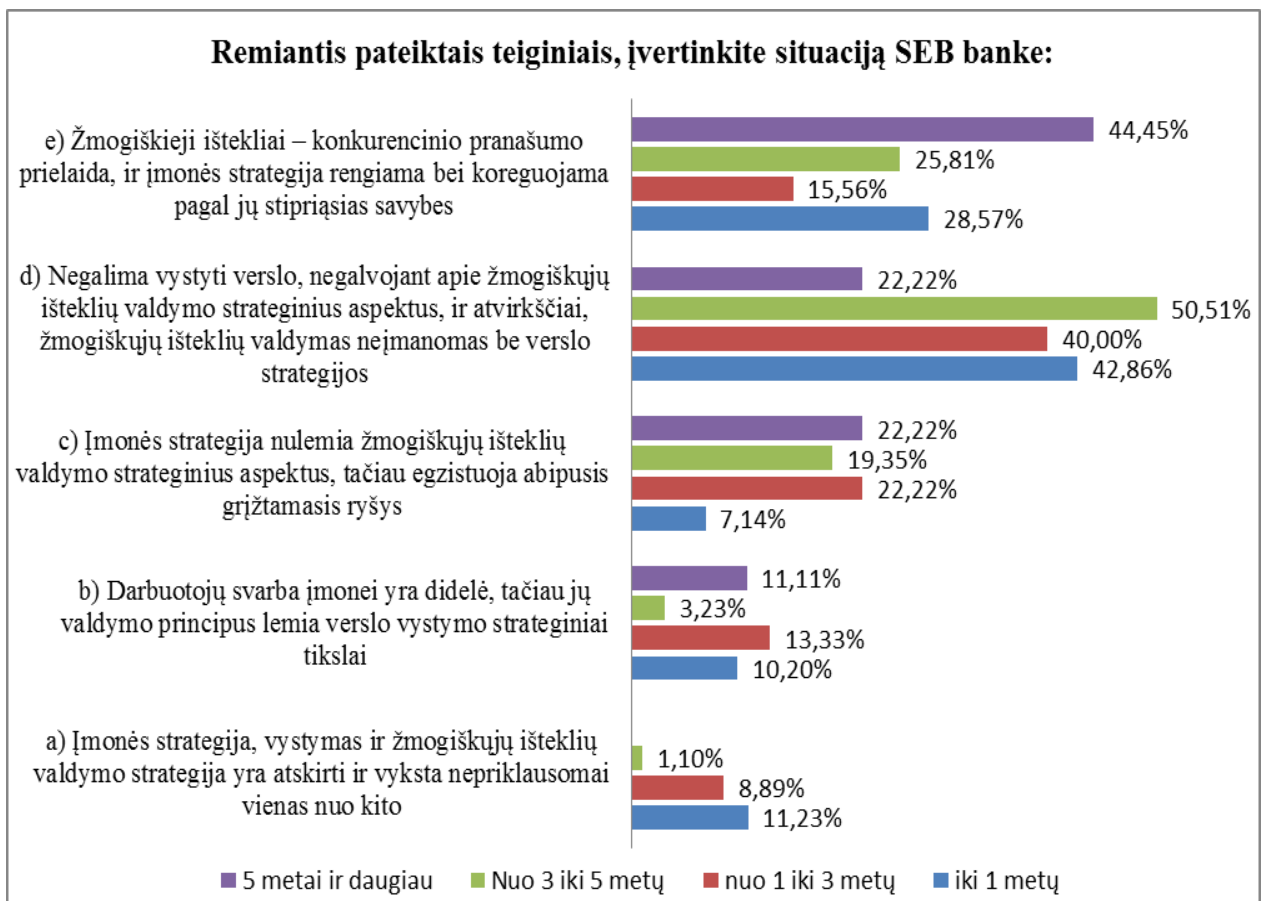
Siekiant įvertinti, kaip žmogiškųjų išteklių strategija įtakoja bendrą įmonės strategiją, apklaustieji ši procesą turėjo įvertinti penkiabalėje sistemoje. Gauti rezultatai buvo suklasifikuoti pagal dirbančiųjų stažą (žr. 31 pav.).



31 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įtakos vertinimas bendrai įmonės strategijai pagal darbuotojų stažą (sudaryta autorės)

Gauti vertinimo rezultatai rodo, jog dauguma apklaustųjų žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įtaką įvertino kaip gerai ir labai gerai funkcionuojantį veiksni. Matome, jog naujiems darbuotojams trūksta žinių apie žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, todėl pastarieji skyrė daugiausiai žemiausių bei patenkinamų įvertinimų. Daugiausiai aukščiausių įvertinimų (gerai ir labai gerai) žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įtaką bendrai įmonės strategijai skyrė apklaustieji, dirbantys SEB banke ilgiau nei 3 metus. Apibendrinant, SEB banko darbuotojai supranta žmogiškųjų išteklių strategijos įtaką ir svarbą bendrai įmonės strategijai, kas užtikrina galimybes darbuotojams efektyviai įgyvendinti jiems paskirtas užduotis ir funkcijas bei padeda vystyti sėkmingą įmonės veiklą.

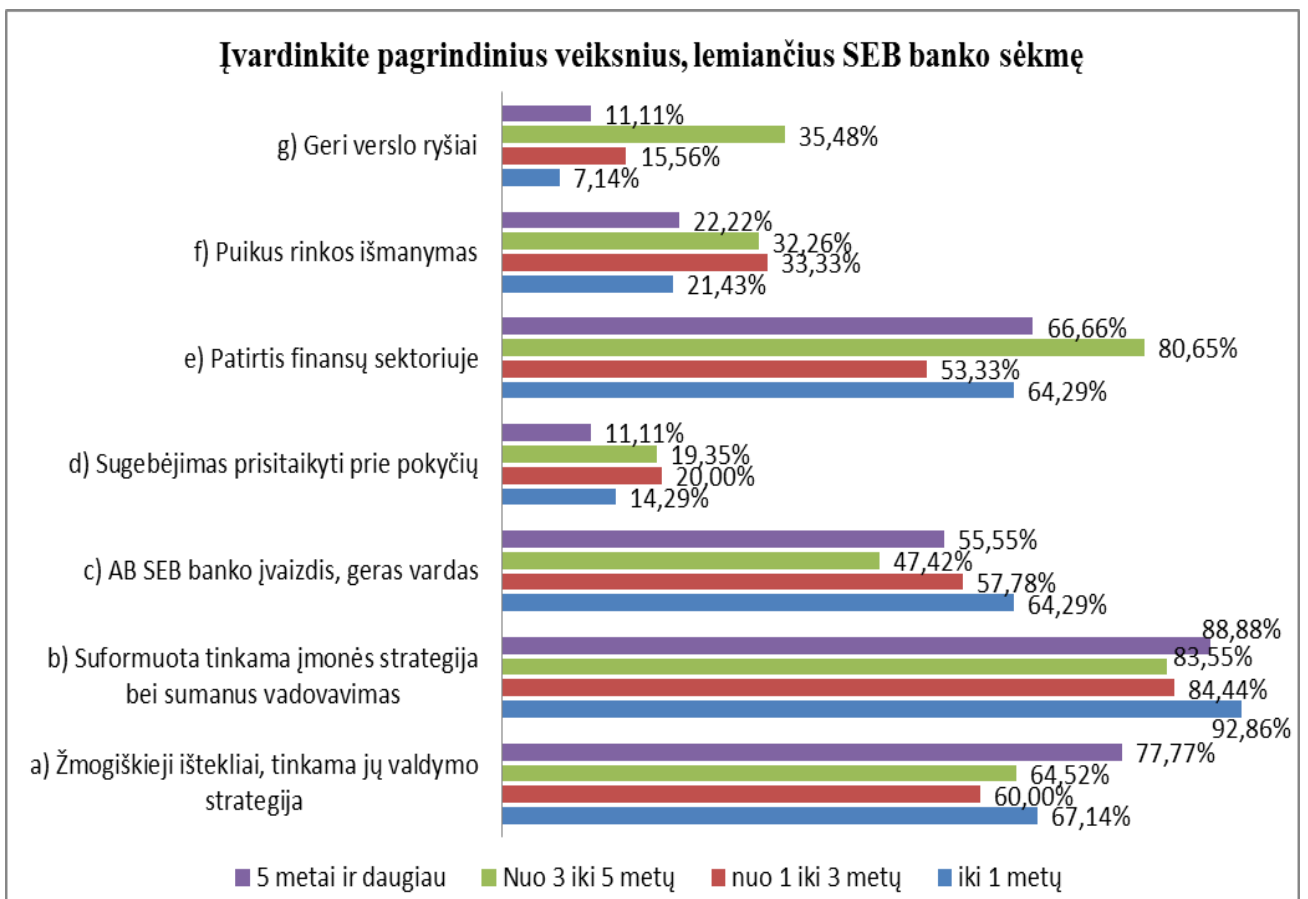
Galiausiai, apklaustieji turėjo įvertinti koks teiginys geriausiai atspindi esamą situaciją SEB banke ir įvardinti pagrindinius veiksnius, kurie lemia organizacijos sėkmingą valdymą (žr. 32 pav. ir 33 pav.).



32 pav. Situacijos vertinimas SEB banke pagal darbuotojų stažą (sudaryta autorės)

Iš 32 pav. matyti, jog daugiausiai respondentų, įvertinusių žmogiškųjų išteklių didelę svarbą įmonei, jos rezultatams bei konkurenciniam pranašumui, sudarė didesnę nei trejų metų stažą turintys darbuotojai. Respondentų, daugiausiai atsakiusių, jog įmonės strategija bei žmogiškųjų išteklių valdymo strategija yra atskiri veiksniai, sudarė mažiausią darbo stažą turintys darbuotojai. Toks neigiamas naujų darbuotojų vertinimas gali būti pateisinamas tik daliniu įsigilinimu į žmogiškųjų išteklių valdymą bei bendrą įmonės strategiją ir specifinių žinių apie SEB banką trūkumu. Apibendrinant galima teigti, jog dauguma darbuotojų supranta žmogiškųjų išteklių ir strateginio valdymo įtaką įmonės rezultatams ir tarpusavio ryšio svarbą.

Žmogiškųjų išteklių valdymo bei įmonės strategijos svarba atsispindi ir apklaustųjų atsakymuose apie veiksnius, lemiančius SEB banko sėkmę. Dauguma respondentų nurodė, jog įmonės sėkmę lemia trys pagrindiniai veiksniai: žmogiškieji ištekliai ir komandinis darbas (apie 65 proc.); suformuota tinkama įmonės strategija bei sumanus vadovavimas (apie 80 proc.) ir patirtis finansų rinkoje (apie 61 proc.). Šie gauti rezultatai buvo sugrupuoti pagal apklaustųjų stažą. (žr. 33 pav.).



33 pav. SEB banko sėkmę lemiančių veiksnių vertinimas pagal darbo stažą (sudaryta autorės)

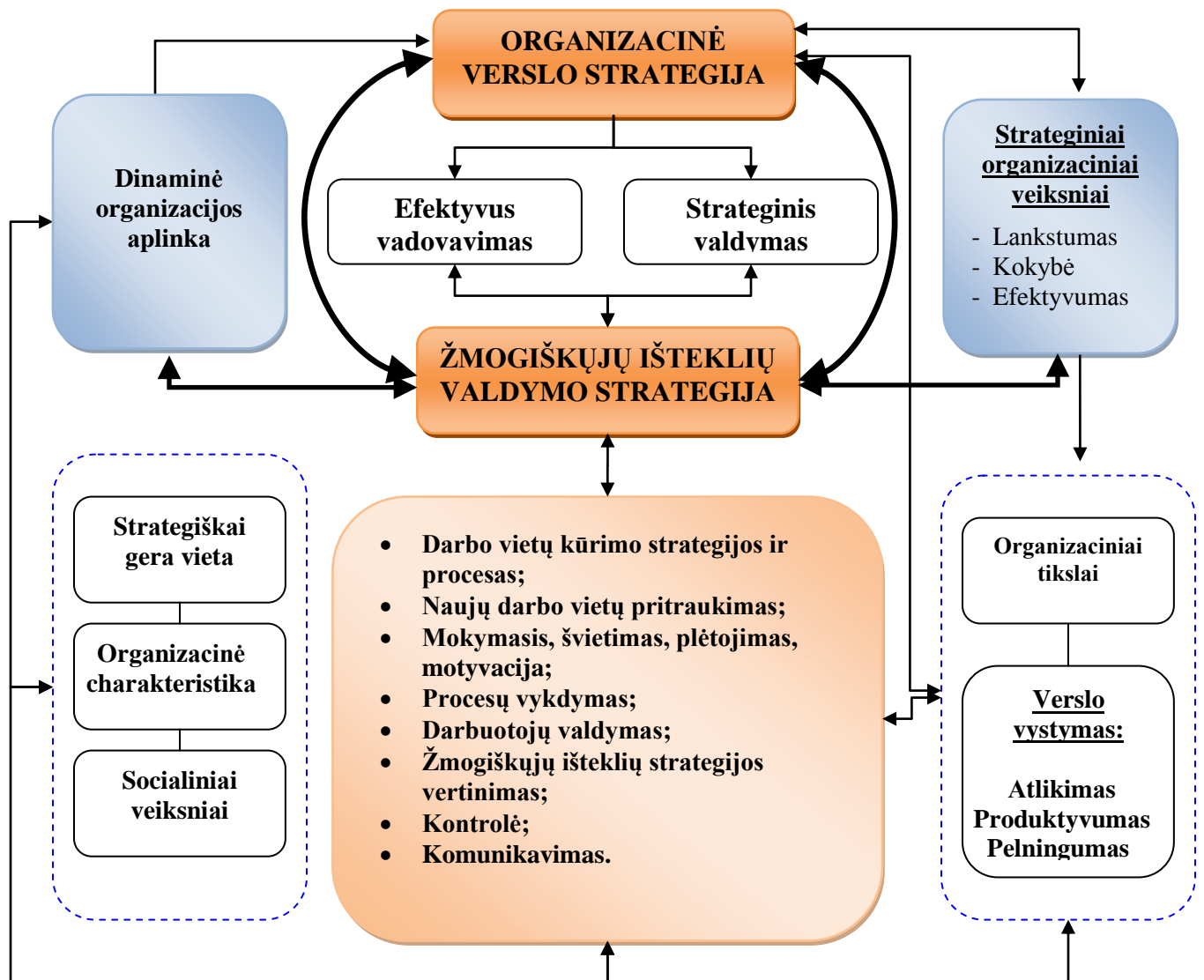
Vertinant 33 pav. pateiktus rezultatus, matoma, jog suklasifikavus gautus respondentų atsakymus pagal darbuotojų stažą, galutiniai rezultatai nepakito. Kaip pagrindines priežastis, lemiančias SEB banko sėkmę, dauguma apklaustųjų iš visų grupių pagal darbo stažą nurodė žmogiškuosius išteklius ir komandinį darbą, suformuotą tinkama įmonės strategiją bei sumanų vadovavimą ir patirtį finansų rinkoje. Mažiausiai respondentų atsakymų apie įmonės sėkmę lemiančius veiksnius buvo skirta geriems verslo ryšiams bei sugebėjimui prisitaikyti prie verslo pokyčių. Apibendrinant, šie rezultatai parodo, jog darbuotojai gerai supranta ir vertina žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos bei įmonės strategijos svarbą ir įvardina šiuos veiksnius, kaip vieną iš pagrindinių įmonės sėkmę generuojančių veiksnių.

Išanalizavus šiame skyriuje išnagrinėtus veiksnius bei teiginius, buvo nustatyta, jog žmogiškųjų išteklių valdymo svarba bendrai SEB banko strategijai nėra aiškiai pateikta ir pakankamai komunikuojama naujiems darbuotojams. Nauji ir esami darbuotojai nėra pakankamai įtraukiami į bendrą žmogiškųjų išteklių strategijos kūrimą ir įgyvendinimą. Tam turėjo įtakos ir respondentų atsakymas apie žmogiškųjų išteklių strategijos klausimams skiriamą dėmesį įmonėje. Vadovaujančias pareigas užimantys atsakiusieji įvertino, jog žmogiškųjų išteklių strategijos klausimams skiriama daug dėmesio, o nevadovaujančias

pareigas užimantys darbuotojai mano, jog nepakankamai. Tyrimas parodė, kad galime rasti privalumų ir trūkumų žmogiškųjų išteklių valdyme. Kaip, vieną iš trūkumų galime įvardinti tai, kad nauji darbuotojai negali įvardinti kokį tikslų vaidmenį vaidina žmogiškųjų išteklių strategija bendrai įmonės strategijai. Taip pat nauji banko darbuotojai šias dvi strategijas mato atskirai ir skiria joms nevienodą įgyvendinimo laikotarpį. Todėl ateityje šiam klausimui turi būti skiriama daugiau dėmesio. Pačios strategijos formavimo procesą respondentai įvertino skirtingai, tam galimai turėjo įtakos darbo patirtis įmonėje ir amžius. Vieną iš privalumų matome, jog SEB banke žmogiškųjų išteklių ir bendra įmonės strategijos yra glaudžiai susijusios ir turi efektyvių rezultatų bendrai įmonės veiklai. Atsakydami kas turi formuoti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją darbuotojai mano, jog į šį procesą turi būti įtraukiama ne vien valdžia, tačiau ir patys darbuotojai, tai paskatintų didesnę veiklos efektyvumą.

5. SPRENDIMAI IR PASIŪLYMAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ STRATEGINIAM VALDYMUI TOBULINTI SEB BANKE

Atlikus žmogiškųjų išteklių strategijos valdymo analizę SEB banke bei tyrimo metu išryškėjusiems probleminiams aspektams spręsti ir tobulinti, yra siūlomas žmogiškųjų išteklių valdymo strateginis modelis (žr. 34 pav.).



34 pav. Žmogiškųjų išteklių strategijos valdymo modelis (sudaryta autorės)

Remiantis magistro baigiamojo darbo pateikta literatūros šaltinių analize bei tyrimo metu gautomis išvadomis nustatyta, jog yra neatitikimas tarp darbuotojams keliamų tikslų bei bendrų strateginių įmonės tikslų. Kadangi tyrimo metu nustatyta jog esamas žmogiškųjų išteklių strategijos modelis veikia ne taip

efektyviai, šiame žmogiškųjų išteklių strategijos valdymo modelyje stengiamasi parodyti ir atskleisti veiksmus, kuriais naudodamasi organizacija pasiektų geriausių rezultatų šioje srityje. Šio modelio esmė – užtikrinti organizacijai rinkos lyderės poziciją integruojant žmogiškųjų išteklių strateginį valdymą susietą su bendra įmonės strategija. Kaip jau žinoma stipri sąsaja tarp žmogiškųjų išteklių valdymo ir bendro įmonės strateginio valdymo yra neatsiejama sėkmingos organizacijos dalis.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija laiku adaptuojasi prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau panaudoja savo išteklių potencialą. Dėl žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo suformuojama ir įgyvendinama žmogiškųjų išteklių vadybos strategija - sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius tikslus perspektyvoje ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.⁷

Organizacijos vidiniai veiksniai labai priklauso nuo išorinių veiksnių todėl šis modelis yra nukreiptas įvertinant tiek vidinius tiek išorinius veiksnius.

Pagal šį modelį žmogiškųjų išteklių valdymo strategija pradedama formuoti nuo bendros organizacijos strategijos, kuriai labai svarbus yra efektyvus vadovavimas ir tikslų nustatymas organizacijai. Bendrą organizacijos strategiją įtakojantys veiksniai:

- Strategiškai gera vieta;
- Organizacinė charakteristika (t.y. vizija, misija, ryšiai, klientai, partneriai);
- Įvairūs socialiniai aspektai (politiniai, socialiniai, ekonominiai rodikliai).

Žvelgiant iš strateginės pusės neapseinama ir be šių veiksnių:

- Lankstumas;
- Kokybė;
- Efektyvumas;
- Motyvacija ir darbuotojų kontrolė;
- Komunikavimas.

Visų šių veiksnių, tiek strateginių, tiek bendrų, įtakos rezultatas bendrai įmonės strategijai matyti per organizacijos pelną, kokybę, rinkoje užimamą poziciją. Tačiau tai tik išoriniai veiksniai lemiantys organizacijos efektyvumą. Įmonės branduolys yra žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris susideda iš naujų darbo vietų kūrimo, išlaikymo senųjų, darbuotojų pritraukimo, mokymosi, švietimo, kvalifikacijos tobulinimo, strateginių procesų vykdymo, jų rezultatų apdorojimo, motyvacijos bei darbuotojų komunikavimo.

⁷ R. Adamonienė, A. Raupelienė, „Žmogiškųjų išteklių vadyba“, 2008 elektroninis leidinys (HTML): <http://www.lzuu.lt/nm/1-projektas/zmiv/12.html>

Apibendrinant, svarbu mokėti suprasti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją. Taip pat negalime paneigti fakto, jog efektyvus vadovavimas yra taip pat labai svarbus organizacijai, be kompetetingo vadovavimo organizacijos galimybės išlikti, o tuo labiau lyderiauti rinkoje labai mažos. Vadovas yra lyderis ir jis turi vesti organizaciją į priekį atsižvelgdamas į įmonės misiją ir viziją. Manau, jog ne maža problema organizacijose, yra per mažas vadovavimas, o per didelis valdymas. Taigi pateiktas strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis ir trumpas jo apibūdinimas parodo išsamiau organizacijos veiklos procesus kurie leistų nustatyti bendrus strateginius tikslus tiek organizacijai tiek darbuotojui. Atsižvelgtų į tinkamą komunikacijos procesą, efektyvų vadovavimą bei sukurtų žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, kurios kūrime būtų įtraukiama vis daugiau organizacijos darbuotojų.

IŠVADOS

1) Remiantis išnagrinėta literatūra, šiuolaikinėje, žiniomis grindžiamoje, visuomenėje organizacijų gebėjimas išlikti vis labiau priklauso nuo žmogiškųjų išteklių valdymo, specialistų ir vadovų kompetentingumo, vykdant ne tik tradicines, bet ir su žmogiškųjų išteklių vertės plėtojimu susijusias funkcijas. Tai reikalauja plataus požiūrio į organizacijos veiklą ir jos vystymą. Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba lemia įmonės veiklos rezultatus ir jos užimamą padėtį rinkoje. Tačiau, kaip vieną iš pagrindinių problemų įmonėse yra ta, jog organizacija nesugeba tinkamai valdyti žmogiškuosius išteklius taip, kad įmonė galėtų lyderiauti rinkoje ir pasiekti efektyvių rezultatų. Metodai, tokie kaip nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą, tinkamas tikslų nustatymas yra tik siekiamas, bet netaikomas.

2) Teorinėje dalyje įvertintas strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius SEB banke, jų tarpusavio ryšys, svarba bendrai įmonės strategijai. Išanalizuoti ir pristatyti patys svarbiausi žmogiškųjų išteklių ir strateginio valdymo teoriniai aspektai, atlikta žmogiškųjų išteklių valdymo modelių analizė. Visa tai parodė, jog organizacija galėtų planuoti ir įgyvendinti efektyvią verslo strategiją privalo žinoti kokie jų tikslai, strategijos, konkurentai, įvertinti pranašumus ir trūkumus. Nei viena organizacija tinkamai nefunkcionuos be žmogiškųjų išteklių ir jų valdymo politikos, strateginių tikslų, bendros įmonės strategijos, bei jų tarpusavio ryšio.

3) Tyrimo metu išsiaiškinta, jog žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, funkcionuojanti SEB banke, veikia ne taip efektyviai, kaip tikėtasi, bei turi trūkumų. Pastebėtina, kad darbuotojai supranta jos svarbą bendrai įmonės veiklai ir rezultatams. Tiesa tai pastebi tik ilgiau nei 1 metus dirbantys darbuotojai. Tai reiškia, jog naujiems darbuotojams trūksta informacijos ir supažindinimo žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo proceso išaiškinimu. Taip pat pastebima, jog nauji darbuotojai ne itin patenkinti esamomis darbo sąlygomis, tam įtakos turi didelės informacijos ir naujų procesų mokymasis. Darbuotojų motyvacija įvertinta vidutiniškai (vyresni darbuotojai linkę žemiau vertinti motyvacijos lygį organizacijoje. Svarbu į tai atkreipti dėmesį, nes motyvavimas skatina darbuotojus dirbti efektyviau bei siekti geresnių darbo rezultatų.

4) Kaip vieną iš pagrindinių privalumų SEB banke galime įvardinti įmonės siūlomas sąlygas bei galimybę siekti karjeros – visa tai užtikrina įmonei jos populiarumą bei padeda pritraukti kompetentingų specialistų. Be to, kaip vieną iš sėkmingai veikiančių procesų galime įvardinti darbo kontrolę SEB banke. Ji reikalinga siekiant identifikuoti kompetencijos spragas, jas ištaisyti ir siekti kokybės. Tyrimo rezultatai

rodo, jog darbo kontrolės proceso taikymas nepriklauso nuo darbuotojų amžiaus ir yra vykdomas nuolat, kaip numatyta įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje.

5) Tyrimo metu gauti anketinės apklausos duomenys parodė, kad įmonės darbuotojams keliami tikslai ne visiškai atitinka įmonės strateginius tikslus. Šis procesas yra vykdomas tik iš dalies, tam įtakos turi nepakankamas darbuotojų informavimas apie įmonės strateginius tikslus. Darbuotojų įvertinimas tokiais klausimais, kaip žmogiškųjų išteklių strategijos svarba bendrai įmonės strategijai ir pan., labai daug turi bendra su darbuotojų supažindinimo ir informavimo rodikliu. Darbuotojai gerai supranta šių strategijų svarbą, tačiau nesijaučia dalyvaujantys jos kūrimo.

6) Kaip vieną iš trūkumų galime įvardinti tai, kad nauji darbuotojai negali įvardinti kokį tikslų vaidmenį vaidina žmogiškųjų išteklių strategija bendrai įmonės strategijai. Taip pat nauji banko darbuotojai šias dvi strategijas mato atskirai ir skiria joms nevienodą įgyvendinimo laikotarpį. Todėl ateityje šiam klausimui turi būti skiriama daugiau dėmesio.

7) Iš apklausos rezultatų matyti, jog didesnę darbo stažą turintys darbuotojai siūlo į žmogiškųjų išteklių strategijos kūrimą įtraukti vis daugiau darbuotojų, kas skatintų organizacijai didesnę efektyvumą. Ištyrus žmogiškųjų išteklių strategiją bei įmonės strategiją nustatyta, jog šias dvi strategijas sieja ypač glaudus ryšys, kas užtikrina galimybes darbuotojams efektyviai įgyvendinti jiems paskirtas užduotis ir funkcijas bei padeda vystyti sėkmingą įmonės veiklą. Tai parodė ir darbuotojų vertinimas, jog sėkmės veiksniai organizacijoje yra žmogiškieji ištekliai, komandinis darbas, sumanus vadovavimas ir patirtis finansų rinkoje.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į sparčius pokyčius rinkoje ir vis labiau modernėjančias organizacijas, taip pat remiantis šio baigiamojo darbo tyrimo metu gautais rezultatais AB Skandinaviska Enskilda Vilniaus filialas turėtų skirti didesnę dėmesį į šiuos aspektus:

- Siūloma pakoreguoti žmogiškųjų išteklių strategijos valdymo modelį taip, kad jis nurodytų pagrindinius siūlomus žmogiškųjų išteklių valdymo proceso veiklos etapus ir paaiškintų kaip tikslingai reikia valdyti žmogiškuosius išteklius, atsižvelgiant į pagrindinius žmogiškųjų išteklių vertinimo rodiklius;
- Šį modelį būtų siūloma analizuoti sisteminiu požiūriu, pirmiausia įvertinant išorinių veiksnių įtaką, lemiančių įmonės pelną, teikiamų paslaugų kokybę, užimamą poziciją rinkoje, kurie vienaip ar kitaip paveiks ir vidinius organizacijos veiksmus;
- Remiantis šiuo siūlomu modeliu, darbuotojai aktyviau dalyvaus oraganizacijos žmogiškųjų išteklių strategijos kūrimo ir vykdymo procese, kas didins darbuotojų motyvaciją bei didesnę produktyvumą;
- Siūloma skatinti ir tobulinti komunikavimo procesą organizacijoje. Patobulinus šį procesą, nauji darbuotojai bus greičiau supažindinami su esama žmogiškųjų išteklių valdymo strategija, organizacijos tikslais, vizija bei pačių darbuotojų atliekama misija įmonėje bendro susirinkimo metu;
- Naujiems darbuotojams siūloma paskirti mentorius, kurie padės geriau susitvarkyti su naujos informacijos apie procesus gausa, ją absorbuoti ir tinkamai vykdyti, taip pat ir kokybiškiau bei efektyviau atlikti užduotis siekiant kuo mažesnio klaidų skaičiaus bei didesnio užduočių atlikimo per nustatytą laikotarpį.

LITERATŪRA

1. **Arimavičiūtė M.** Funkcinių veiklų strateginis valdymas viešojo sektoriaus institucijose. – Vilnius: Viešojo politika ir administravimas, 2007. – 1-9 p. – ISSN 1648-2603.
2. **Arimavičiūtė M.** Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. – Vilnius: MRU Leidybos centras, 2005. – 335 p. – ISBN 9955-19-021-3.
3. **Armstrong M.** Human resource management practice. – London and Philadelphia: Kogan Page, 2005. – ISBN 0-7494-4631-5.
4. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2008. – 101-108 p. – ISBN 978-9955-12-431-3.
5. **Boxall P., Purcell J., Wright P.** The Oxford Handbook of Human Resource Management. – Oxford: Oxford University Press, 2007. – ISBN 13: 978-0-19-954702-9.
6. **Bratton J., Gold J.** Human resource management: Theory and practice, 2 ed. – London, MacMillan Press, 2003. ISBN 0-8058-3862-7.
7. **Chlivikas E., Papšienė P., Papšys A.** Žmogiškieji ištekliai: Strateginio valdymo aspektai. – Vilnius: Verslas, Vadyba ir studijos, 2009. - 1-15 p.
8. **Coulter M.** Strategic Management in Action. – London: Pearson Education International, 2002. – 2-25 p. – ISBN 0-13-129388-5.
9. **Dessler G.** Personalo Valdymo Pagrindai (vertimas iš anglų kalbos) – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 30-35 p. – ISBN 9986-850-36-3.
10. **Dictionary** of Human Resources and Personnel Management – London: A&C Black, 2003. – 128-129 p. – ISBN-10: 0 7136 8142 X.
11. **Guest D.** Human Resource Management and Industrial Relations // Journal of Management Studies, 1987, vol. 24.
12. **Gražulis V.** Organizacijų Strateginės Pasirinktys. Ar mokame veikti? – Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2008. – ISBN 978-9955-19-096-7.
13. **Gražulis V., Blaskova M.** Motivation of Human Potencial: Theory and Practice – Vilnius: Mykolas Romeris University, Zilina University, 2009. – 499 p. – ISBN 978-9955-19-155-1.
14. **Hannagan T.** Mastering Strategic Management – Palgrave: 2002 – 1-72 p. – ISBN 10 0-333-92746-X.
15. **Horn S. S.** The Strategy Reader – Blackwell: Blackwell Business, 1998. – ISBN 0-631-20900.

16. **Išoraitė. M.** Žmogiškieji Ištekliai – Svarbiausias Konkurencinio Pranašumo Šaltinis Strategiškai valdant Organizaciją – Vilnius: Socialinių mokslų studijos, 2011. – 31-58 p. – ISSN 2029-2236.
17. **You Are SEB** Vidinis SEB banko leidinys – Vilnius, 2011.
18. **Jančauskas E. E.** Žmogiškųjų Išteklų Vadyba. Mokomoji knyga – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo akademija, 2011. – 1-118 p. – ISBN 978-9955-423-96-6.
19. **Karčiauskas M.** Žmogiškųjų Išteklų Plėtra Organizacijoje – Kaunas: Lietuvos Žemės Ūkio Universitetas, Mokslinis straipsnis, 2005. – 1-4 p.
20. **Kazlauskaitė R., Bučiūnienė I.** The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage – Kaunas: Engineering Economics Work Humanism, 2008. – 1-7 p. – ISSN 1392-2785.
21. **Khaled I.** Information and Communication Technologies Within Human Resource Development: E-learning in HRD (Master program Electronic Commerce), 2011 – 1-89 p.
22. **Korsakienė R. ir kt.** Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. – Vilnius: Technika, 2011.
23. **Lipinskienė D.** Motyvuojanti atlygio sistema – Kaunas: Technologija, 2012. – 85-102 p. – ISBN 978-609-02-0495-5.
24. **Lobanova L.** Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje – Vilnius: Verslas: Teorija ir Praktika, 2009. – 1-14 p.
25. **Makštutis A.** Strateginio Valdymo principai – Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2001 – ISBN 9955-456-29-9.
26. **McCourt W, Eldridge E.** Global Human Resource Management. Managing People in Developing and Transitional Countries – Cheltenham: UK Northampton USA, 2003. – 1-50 p. – ISBN 1 84064 529 6.
27. **Melnikas B., Smaliukienė R.** Strateginis Valdymas – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo akademija, 2007 – 1-100 p.
28. **Olumide I.** Strategic Human Resource Management, Small and Medium Sized Enterprises and Strategic Partnership Capability – Slippery Rock University of Pennsylvania: Journal of Management and Marketing Research, 2007 – 1-14 p.
29. **SEB Corporate Sustainability Report** 2010, 2011, 2012 – 1-18 p.
30. **Sharplin A.** Strategic Management. – Louisiana: Northeast Louisiana University, 1985. – 6-12 p. – ISBN 0 -07-056513-9.
31. **Stabkevičienė A., Lobanova L.** Personalo Vadyba Organizacijos Sistemoje – Vilnius: Leidykla Technika, 2006. – 6-29 p.

32. **Steiger R.** Humaniškasis Vadovavimas – Vilnius: Krašto apsaugos ministerija, 1998. – 111 p. – ISBN 9986-738-09-1.
33. **Swart J., Mann C., Brown S., Price A.** Human Resource Development.Strategy and Tactics – Elsevier Butterworth Heinemann, 2005. – 392 p. – ISBN 0 7506 6250 6.
34. **Šavareikienė D.** Motyvacija vadybos procese – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių Universiteto leidykla, 2008. – 128 p. – ISBN 978-9986-38-890-6.
35. **Vasiliauskas A.** Strateginis valdymas. – Kaunas: Technologija, 2004.
36. **Adamonienė R., Raupelienė A.** Žmogiškųjų išteklių vadyba: elektroninis leidinys (HTML), 2008: <http://www.lzuu.lt/nm/l-projektas/zmiv/12.html>
37. Šaltinis internete: SEB grupės internetinė svetainė. www.sebgroup.com [žiūrėta: 2013-01-27].
38. Šaltinis internete: MBA Notes and Assignments. <http://mbaonlineclassroom.blogspot.com/> [žiūrėta: 2013-01-28].
39. Šaltinis internete: Profiles international. <http://profilesinternational.lt/infocentras/360-laipsniu-vertinimas> [žiūrėta: 2013-02-20].
40. Šaltinis internete: London Deanery. <http://www.faculty.londondeanery.ac.uk> [žiūrėta: 2013-02-20].

Pabrinkytė J. Žmogiškųjų išteklių Strateginis Valdymas Skandinaviska Enskilda Banken AB, Vilniaus Filialas / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas Doc. Dr. Ignas Dzemyda.- Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Politikos ir Vadybos fakultetas, 2013 – 61 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas ir įvertintas žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas ir jo sistema SEB banke, iškeltos žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo problemos bei pateiktas modelis bei siūlymai, kaip šias problemas spręsti. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriama žmogiškųjų išteklių samprata, valdymas, pateikiama strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modelių analizė. Antroje dalyje nagrinėjama žmogiškųjų išteklių valdymo strategija bei veiklos tobulinimas SEB banke. Trečioje dalyje pristatoma žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo tyrimo dalies metodologija, tikslai. Ketvirtoje dalyje nagrinėjama žmogiškųjų išteklių strategijos ir valdymo analizė, strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo svarba bendrai banko strategijai kurti. Penktoje dalyje pateikiami sprendimai ir pasiūlymai žmogiškųjų išteklių strateginiam valdymui tobulinti.

Pagrindiniai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, strateginis valdymas, veiklos tobulinimas, žmogiškųjų išteklių valdymo politika.

Pabrinkytė J. Strategic Human Resource Management in Skandinaviska Enskilda Banken AB, Vilnius branch / Master's Work in Human Resource Management. Supervisor Doc.Dr. Ignas Dzemyda.- Vilnius: Policy and Management, Faculty Mykolas Romeris University, 2013 – 61 p.

ANOTATION

Final Masters course work will consist of the analysis of strategic management of human resources and its implementation in SEB bank, problems of the strategic management of human resources within their model and potential solutions for them. The first part of the coursework involves theoretical analysis of conception of human resources management and strategic human resources management models. The second part will consist of study of human resources leadership strategies and its potential improvement in SEB bank. In the third part, I will present human resources strategic management analysis methodology, precisely. Fourth part involves the examination of human resources strategy and management analysis, the importance of strategic human resources management regarding the bank's strategy as whole. Fifth part will provide the solutions and possible improvements to enhance human resources strategic management.

Key words: human resources, strategic management, performance improvement, human resources management policy.

Pabrinkytė J. Žmogiškųjų išteklių Strateginis Valdymas Skandinaviska Enskilda Banken AB, Vilniaus Filialas / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas Doc.Dr. Ignas Dzemyda.- Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, Politikos ir Vadybos fakultetas, 2013 – 61 p.

SANTRAUKA

Šiuolaikinėmis sparčiai besikeičiančiomis verslo sąlygomis pasaulyje, taip pat ir Lietuvoje, finansinės institucijos, kartu ir bankai, susiduria su vis didėjančiais iššūkiais. Vis daugiau dėmesio skiriama inovacijoms, kurios padėtų suteikti ne vien efektyvias finansines paslaugas, bet ir optimaliai panaudoti turimus žmogiškuosius išteklius. Bankai, taip pat ir kitos finansinės organizacijos, orientuojasi į kompleksines valdymo strategijas, kurios padidina teikiamų paslaugų kokybę bei efektyvumą, apimančias visus įmonės turimus išteklius, kurie yra pagrindinė priemonė bendrajai įmonės strategijai įgyvendinti. Taigi, kuriant bendras strategijas ypatingas vaidmuo skiriamas žmogiškiesiems ištekliams, kurie kartu yra ir vienas iš svarbiausių įmonės sėkmę didinančių veiksnių. Siekiant padidinti finansinių paslaugų kokybę konkurencinėje aplinkoje, orientuojamasi į strategijų kūrimą, paremtą žmogiškaisiais ištekliais.

Baigiamajame magistro darbe „Žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas Skandinaviska Enskilda AB, Vilniaus filialas“ bandoma nustatyti kaip efektyviai veikia esama banko žmogiškųjų išteklių strategija, ar darbuotojams keliami tikslai sutampa su įmonės strateginiais tikslais bei ar šios dvi strategijos yra susijusios, šiems klausimams išsiaiškinti buvo atliktas empirinis tyrimas

Teorinėje darbo dalyje įvardijamos pagrindinės žmogiškųjų išteklių sritį apimančios sąvokos, nustatoma jų reikšmė strateginio valdymo kontekste. Taip pat pateikiami žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai, bei jų palyginimas. Remiantis banko duomenimis ir galiojančiais literatūros šaltiniais pristatoma žmogiškųjų išteklių politika ir veiklos tobulinimo priemonės SEB banke. Aprašoma rengiamo žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo SEB banke tyrimo eiga. Nurodoma tyrimo imtis. Viena svarbiausių magistro baigiamojo darbo dalių – žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo SEB banke tyrimo rezultatai, kurie parodė trūkumus ir tobulintinas sritis žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje.

Darbą apimantys metodai yra banko duomenų analizė, mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, gautos statistinės informacijos analizė.

Pabrinkytė J. Strategic Human Resource Management in Skandinaviska Enskilda Banken AB, Vilnius branch / Master's Work in Human Resource Management. Supervisor Doc.Dr. Ignas Dzemyda.- Vilnius: Policy and Management, Faculty Mykolas Romeris University, 2013 – 61 p.

SUMMARY

Due to the current state of the global economy, financial institutions together with banks face ever increasing challenges. More and more attention is paid to innovation, which can help not only to provide effective financial services but also be efficient in using the human resources that are available. Banks and other financial institutions are becoming more concentrated to complex management strategies which raise the quality of their services and efficiency using all resources available to do so which is the main tool to achieve the companies goals. So when creating strategies and goals for the company, a lot of attention is given to human resources which is one of the most important multipliers in the success of the company. Trying to increase the quality and competitiveness of the financial services provided, the creation of new strategies of how to do so using human resources receives a lot of attention.

In the final masters coursework „Strategic Human Resources Management in Skandinaviska Enskilda Bank, Vilnius Branch“, I am trying to determine how effectively is the current strategy of human resource management is working, whether the goals give to the employees correspond with the goals of the company as a whole. In order to determine this, empirical test was conducted.

In the theoretical part of the coursework, is presented the main ideas of human resources, we determine their meaning in the context of management. Also, the models of human resource management are provided and their comparison. Using the information available about the bank and valid sources of literature I will provide human resource politics and performance enhancement tools within SEB bank. Also, I will describe the process of the human resource strategic management testing in the bank and show the survey of the test. One of the most important parts of the master coursework - the results of the human resource strategic management test showed the weaknesses in available paths for improvement within the human resource management strategy.

The methods using within my work are: analysis of banks information, analysis of available literature, questionnaires and analysis of the statistic from the information received.

PRIEDAI

ANKETA

MRU magistrantė Jurgita Pabrinkytė atlieka tyrimą „Žmogiškųjų išteklių strateginis valdymas SEB banke“. Pagrindinis šios anketos tikslas – žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo SEB banke analizė bei svarba bendrai įmonės strategijai. Būsiu labai dėkinga, jei skirsite 10 min. ir atsakysite į anketoje pateiktus klausimus. Anketa yra anoniminė, todėl atsakymai bus naudojami tik apibendrinta forma.

Kilus klausimams kreipkitės į procesų valdymo specialistę Jurgitą Pabrinkytę, tel. nr. 90463.

Iš anksto dėkoju už Jūsų brangų laiką ir atsakymus!

Eil. nr.	Klausimai	Galimi atsakymų variantai
1	Jūsų lytis?	a) Vyras b) Moteris
2	Jūsų amžius?	a) Iki 25 b) nuo 26 iki 35 c) nuo 36 iki 45 d) nuo 46 iki 55 e) nuo 56
3	Jūsų išsilavinimas?	a) Aukštasis neuniversitetinis b) Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis) c) Aukštasis universitetinis (magistro laipsnis)
4	Jūsų darbo stažas SEB banke:	a) iki 1 metų b) nuo 1 iki 3 metų c) Nuo 3 iki 5 metų d) 5 metai ir daugiau
5	Kokia Jūsų užimama pozicija įmonėje?	a) Vadovaujanti pozicija b) Nevadovaujanti pozicija
6	Kokia pagrindinė priežastis lėmė pasirinkimą dirbti šioje įmonėje?	a) Galimybė siekti karjeros SEB banke b) Įmonės siūlomos sąlygos (materialinės, socialinės, kultūrinės) c) Įdomi darbo specifika ir efektyvus darbo organizavimas d) Lengva galimybė įsidarbinti šioje įmonėje
7	Ar esate susipažinę su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija?	a) Taip b) Iš dalies c) Ne d) Nežinojau, jog tokia yra
8	Kaip manote, ar žmogiškųjų	a) Labai svarbi

	išteklių strategija svarbi bendrai įmonės strategijai	b) Svarbi
		c) Iš dalies svarbi
		d) Nesvarbi
9	Kaip manote ar daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos klausimams jūsų įmonėje?	a) Labai daug
		b) Daug
		c) Pakankamai
		d) Mažai
10	Kaip dažnai esate informuojamas apie SEB banko veiklos rezultatus bei strateginius tikslus?	a) Kas mėn.
		b) Kas 3 mėn.
		c) Kas 6 mėn.
11	Geriausiai išvystyta žmogiškųjų išteklių vadybos funkcija SEB banke?	a) Organizavimas ¹
		b) Planavimas ²
		c) Kontrolė ³
		d) Motyvavimas ⁴
12	Kokie, kokybiniai ar kiekybiniai, žmogiškųjų išteklių pokyčiai dominuoja SEB banko žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoje?	a) Kokybiniai ir kiekybiniai
		b) Kokybiniai
		c) Kiekybiniai
13	Koks veiksnys Jus labiausiai motyvuoja darbe?	a) Materialinės sąlygos (<i>atlyginimas, premijos ir pan.</i>)
		b) Socialinės sąlygos (<i>darbuotojų mokymai, draudimas, įmonės renginiai ir pan.</i>)
		c) Karjeros galimybės
		d) Įdomi darbo specifika
14	Kokios drausmės priemonės dažniausiai taikomos įmonės darbuotojams? (<i>galite pasirinkti kelis atsakymų variantus</i>)	a) papeikimai
		b) atleidimas iš darbo
		c) žodinis įspėjimas
		d) netaikomos
15	Ar darbuotojai dalyvauja kuriant įmonės žmogiškųjų išteklių strategiją?	a) Taip
		b) Iš dalies
		c) Ne
16	Įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, Jūsų nuomone, turi formuoti: (<i>galite pasirinkti kelis atsakymų variantus</i>)	a) Akcininkai
		b) Valdyba
		c) Vadovai ir personalo skyrius
		d) Visi įmonės darbuotojai
17	Jūsų nuomone, kelių metų laikotarpį turėtų apimti įmonėje įgyvendinama žmogiškųjų išteklių valdymo strategija?	a) Iki 1 metų
		b) Nuo 1 iki 3 metų
		c) Nuo 3 iki 5 metų
		d) Daugiau nei 5 metų
18	Jūsų nuomone, kelių metų laikotarpį turėtų apimti įmonės strategija?	a) Iki 1 metų
		b) Nuo 1 iki 3 metų
		c) Nuo 3 iki 5 metų
		d) Daugiau nei 5 metų

19	Remiantis pateiktais teiginiais, įvertinkite situaciją SEB banke:	a) Įmonės strategija, vystymas ir žmogiškųjų išteklių valdymo strategija yra atskirti ir vyksta nepriklausomai vienas nuo kito
		b) Darbuotojų svarba įmonei yra didelė, tačiau jų valdymo principus lemia verslo vystymo strateginiai tikslai
		c) Įmonės strategija nulemia žmogiškųjų išteklių valdymo strateginius aspektus, tačiau egzistuoja abipusis grįžtamasis ryšys
		d) Negalima vystyti verslo, negalvojant apie žmogiškųjų išteklių valdymo strateginius aspektus, ir atvirkščiai, žmogiškųjų išteklių valdymas neįmanomas be verslo strategijos
		e) Žmogiškieji ištekliai – konkurencinio pranašumo prielaida, ir įmonės strategija rengiama bei koreguojama pagal jų stipriąsias savybes
20	Įvardinkite, kokie pagrindiniai veiksniai lemia SEB banko sėkmę: (galite pasirinkti kelis atsakymų variantus)	a) Žmogiškieji ištekliai, tinkama jų valdymo strategija
		b) Suformuota tinkama įmonės strategija bei sumanus vadovavimas
		c) SEB banko įvaizdis, geras vardas
		d) Sugebėjimas prisitaikyti prie pokyčių
		e) Patirtis finansų sektoriuje
		f) Puikus rinkos išmanymas
		g) Geri verslo ryšiai

¹**Organizavimas** – tai nustatytiems tikslams pasiekti reikalingos sistemos sukūrimas.

²**Planavimas** – Organizacijos tikslų ir uždavinių formavimas bei priemonių ir kelių, reikalingų tikslų ir uždavinių realizavimui, nustatymas.

³**Kontrolė** – Tikslas užtikrinti, kad tikslai būtų pasiekti, formuojant planus konkrečiam laiko tarpui.

⁴**Motyvavimas** – visuma faktorių, kurie sukelia, išlaiko ir valdo elgesį, kuris leidžia pasiekti tam tikrą.

PAPILDOMI KLAUSIMAI

Eil. nr.	Klausimai	Įvertinkite atsakymą (1-žemiausias įvertinimas, 2-patenkinamas įvertinimas, 3-vidutinis įvertinimas, 4-geras įvertinimas, 5-labai geras įvertinimas)				
		1	2	3	4	5
21	Ar esate patenkinti darbo sąlygomis SEB banke?					
22	Koks dėmesys SEB banke skiriamas darbuotojų kvalifikacijos kėlimui?					
23	Kaip vertinate karjeros vystymo galimybes SEB banke?					
24	Ar dažnai SEB banke vykdomas žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimas?					
25	Įvertinkite, koks dėmesys skiriamas Jūsų darbo kontrolei SEB banke.					
26	Ar įmonė dažnai rūpinasi Jūsų tobulėjimu ir motyvacija?					
27	Kaip vertinate įmonės vadovo/-ų ir pavaldaus personalo tarpusavio santykius?					
28	Įmonės darbuotojams nustatomų tikslų ir įmonės strateginių tikslų atitikimas.					
29	Žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją lemia įmonės vizija, tikslai ir vertybės.					
30	Įvertinkite žmogiškųjų išteklių strategijos įtaką bendrai įmonės strategijai.					

Lentelės

1 lentelė. Personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai.....	10
2 lentelė. Harvardo, Mičigano, D.Guest bei Warwick modelių palyginimas.....	19
3 lentelė. Tiriamojo darbo klausimų pasiskirstymas.....	28
4 lentelė. SEB banko darbuotojų demografinės charakteristikos.....	29

Paveikslai

1 pav. Tradicinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis.....	8
2 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmuo įmonės strateginiame valdyme	14
3 pav. Harvardo ir Mičigano vadybos modeliai.....	17
4 pav. D. Guest modelis.....	18
5 pav. Warwick modelis.....	19
6 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema SEB banke.....	23
7 pav. Grįžtamojo ryšio schema	25
8 pav. Apklaustųjų amžius.....	30
9 pav. Apklaustųjų darbo stažas SEB banke.....	31
10 pav. Pagrindinė priežastis, lėmusi pasirinkimą dirbti SEB banke	32
11 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbo sąlygomis SEB banke pagal darbo stažą.....	33
12 pav. Motyvavimo proceso dažnumo rezultatai pagal darbuotojų amžių.....	34
13 pav. Motyvavimo priemonių vertinimas pagal darbuotojų amžių.....	35
14 pav. Darbo kontrolės dėmesio vertinimas pagal darbuotojų amžių.....	36
15 pav. Įmonės vadovo ir pavaldaus personalo tarpusavio santykiai pagal darbuotojų stažą.....	37
16 pav. Drausmės priemonės pagal darbuotojų amžių, dažniausiai taikomos įmonėje.....	38
17 pav. Geriausiai išvystyta žmogiškųjų išteklių vadybos funkcija pagal darbuotojų amžių.....	39
18 pav. Dėmesio, skiriamo darbuotojų kvalifikacijos kėlimui SEB banke, vertinimas pagal darbo stažą .	40
19 pav. Karjeros vystymo galimybių SEB banke vertinimas pagal darbuotojų amžių.....	40
20 pav. Veiklos vertinimo dažnumas SEB banke pagal darbuotojų stažą.....	41
21 pav. Susipažinimo su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija vertinimas pagal darbuotojų stažą	42
22 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos svarbos vertinimas bendrai įmonės strategijai pagal darbuotojų amžių.....	43
23 pav. Darbuotojų dalyvavimo kuriant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją vertinimas pagal darbuotojų stažą	44
24 pav. Žmogiškųjų išteklių formavimo vertinimas pagal dirbančiųjų stažą.....	44
25 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos klausimams skiriamo dėmesio vertinimas pagal užimamą poziciją.....	45

26 pav. Žmogiškųjų išteklių pokyčių vertinimas pagal darbo stažą	46
27 pav. Darbuotojų informavimo apie įmonės veiklos rezultatus bei strateginius tikslus vertinimas pagal darbo stažą.....	47
28 pav. Darbuotojams nustatomų tikslų ir įmonės strateginių tikslų atitikties vertinimas pagal darbo stažą.....	48
29 pav. Žmogiškųjų išteklių strategijos ir įmonės strategijos laikotarpio vertinimas pagal darbuotojų stažą.....	48
30 pav. Įmonės vizijos, tikslų ir vertybių įtakos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai vertinimas pagal darbuotojų stažą.....	49
31 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos įtakos vertinimas bendrai įmonės strategijai pagal darbuotojų stažą	50
32 pav. Situacijos vertinimas SEB banke pagal darbuotojų stažą.....	51
33 pav. SEB banko sėkmę lemiančių veiksnių vertinimas pagal darbo stažą.....	52
34 pav. Žmogiškųjų išteklių strategijos valdymo modelis.....	55