

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
VERSLO EKONOMIKOS KATEDRA

JULIJA TARASOVA

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO
TOBULINIMO LIETUVIŠKOJO KAPITALO
ĮMONĖSEMODĖLIS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Doc. dr. Arnoldina Ona Pabedinskaitė

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS
VERSLO EKONOMIKOS KATEDRA

JULIJA TARASOVA

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO
TOBULINIMO LIETUVIŠKOJO KAPITALO
ĮMONĖSEMODĖLIS**

Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N10005

Vadovė

Doc. dr. Arnoldina Ona Pabedinskaitė

2012 12

Recenzentas

Atliko

TPRmns1-01 gr. stud.

201

Julija Tarasova

2012 12

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos	9
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas globalizacijos sąlygomis.....	23
1.3. Sėkmingą žmogiškųjų išteklių valdymą lemiančių veiksnių analizė.....	33
2. SĖKMINGO ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONCEPTUALUS MODELIS ..	41
2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualaus modelio sudarymas.....	41
2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo tarptautinėje organizacijoje ypatumų nustatymo tyrimo metodologija.....	45
3. ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TOBULINIMO LIETUVIŠKO KAPITALO ĮMONĖSE MODELIO FORMAVIMAS	48
3.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse ypatumų tyrimo rezultatų analizė	48
3.2. Motyvacijos priemonių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos grandžių koreliacinė analizė	67
3.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviškojo kapitalo įmonėse tobulinimo modelis	75
IŠVADOS	83
SIŪLYMAI	86
LITERATŪRA.....	87
ANOTACIJA	93
ANOTATION	93
SANTRAUKA	95
SUMMARY	97
PRIEDAI.....	99

Lentelės

1 lentelė. Organizacijos plėtros etapai.....	10
2 lentelė. Taylor eksportuojamo, apjungiančio ir adaptacinio modelių palyginimas.....	27
3 lentelė. Korporacinių žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų konfigūracijos daugianacionalinėje organizacijoje.....	29
4 lentelė. Personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai.....	34
5 lentelė. Motyvacijos priemonių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų koreliacinių ryšių stiprumas.....	70
6 lentelė. Pagrindinėms motyvacijos priemonėms įtaką darantys žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementai.....	81

Paveikslai

1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų grupavimas pagal mokslininkų požiūrių išskirtinumus.	12
2 pav. Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymų tyrimų kryptys.....	15
3 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos modelis.....	16
4 pav. Sisteminiis strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modelis.....	18
5 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos modelis.....	19
6 pav. Globaliam vadovavimui įtaką darantys veiksniai.....	25
7 Pav. Schuler et al integruotas strateginio tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo tarptautinėse organizacijos modelis.....	26
8 pav. „5 P“ strateginės žmogiškųjų išteklių vadybos modelis.....	36
9 pav. Žmogaus poreikių hierarchija.....	38
10 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualus modelis.....	41
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	48
12 pav. Respondentų įgytas išsilavinimas.....	48
13 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualaus modelio sudedamųjų dalių svarbos įvertinimo vidurkiai.....	49
14 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualaus modelio sudedamųjų dalių svarbos įvertinimas.....	50
15 pav. Dalyvavimo keliant įmonės tikslus vertinimų vidurkiai.....	51
16 pav. Galimybės dalyvauti įmonės valdyme vertinimas.....	52
17 pav. Asmeninių tikslų iškėlimo vertinimo vidurkis.....	53
18 pav. Požiūris į darbuotojams keliamus asmeninius tikslus.....	54
19 pav. Motyvacijos veiksnių rangavimas nu suteikiančio didžiausią iki suteikiančio mažiausią motyvaciją.....	55
20 pav. Kvalifikacijos kėlimo galimybių vertinimo vidurkiai.....	57
21 pav. Darbuotojų bendradarbiavimo vertinimo vidurkiai.....	58
22 pav. Požiūris į darbuotojų bendradarbiavimą.....	59
23 pav. Santykių su tiesioginiu vadovu vertinimo vidurkiai.....	60

24 pav. Respondentų pasiūlymai darbuotojų bendradarbiavimui skatinti.....	61
25 pav. Respondentų lojalumo savo darbovietai vertinimas.....	62
26 pav. Lojalumo darbovietai priežastys.....	63
27 pav. Nelojalumo darbovietai priežastys.....	64
28 pav. Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai užsienio ir lietuviškojo kapitalo įmonėse.....	66
29 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos lietuviškojo kapitalo įmonėse tobulinimo modelis.....	79
30 pav. Adaptuotas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos lietuviškojo kapitalo įmonėse tobulinimo modelis.....	83

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas. Pastaruoju metu mokslininkai (Rodwell, Teo 2008; Beattie, Osborne 2008; Eigenhuis, van Dijk 2008, Adamonienė 2009) ypatingai pabrėžia žmogiškųjų išteklių vadybos svarbą organizacijos sėkmingai veiklai užtikrinti. Vieni mokslininkai teigia, kad žmogiškieji ištekliai – tai svarbiausias organizacijos turtas (Rodwell, Teo 2008), kiti pabrėžia žmogiškųjų išteklių vertę įvardindami juos kaip kompanijos vertingiausią išteklių (Beattie, Osborne 2008) ir teikdami, kad žmogiškasis kapitalas yra svarbesnis net už bendrovės viziją bei strategiją (Eigenhuis, van Dijk 2008). Tačiau mokslininkams kelia nerimą, kad nepaisant tyrimų rezultatų, pagrindžiančių žmogiškųjų išteklių valdymo metodų veiksmingumą, šiuos metodus sėkmingai taiko tik palyginus nedaug įmonių (Rynes S., Colbert A., Brown K., 2002). Lietuviškojo kapitalo įmonėms yra ypač sunku prisitaikyti prie naujų žmogiškųjų išteklių valdymo modelių, kadangi jų patirtis personalo ir žmogiškųjų išteklių valdyme yra palyginus trumpalaikė. Po nepriklausomybės atgavimo dalgelis įmonių pradėjo taikyti tuo metu populiarų personalo valdymą ir tebetaiko jį iki šiol, nors visame pasaulyje šis metodas pripažintas pasenusiu dėl griežtai formalizuotų valdymo metodų ir veiksmų laisvės nesuteikimo darbuotojams. Užsienio kapitalo įmonės, vykdančios veiklą Lietuvos rinkoje, naudoja kitą – vakarų Europos šalyse paplitusį – žmogiškųjų išteklių valdymo metodą, kuris pabrėžia darbuotojų įtraukimo į įmonės valdymą, darbuotojų ugdymo ir motyvavimo svarbą. Toks požiūris į darbuotojų valdymą skirtumas lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse lemia didesnę užsienio kapitalo įmonių populiarumą darbuotojų tarpe (žr. 2 priedą), kas savo ruožtu įgalina užsienio kapitalo įmones samdyti geresnės kvalifikacijos darbuotojus, kurie yra labiau motyvuoti siekti asmeninius ir tuo pačiu organizacijos tikslus, vadinasi dirba našiau nei jų kolegos lietuviškojo kapitalo įmonėse. Kadangi žmogiškasis kapitalas yra pripažįstamas vienu svarbiausio įmonės konkurencinį pranašumą lemiančiu veiksmu, užsienio kapitalo įmonės įeidamos į Lietuvos rinką įgyja konkurencinį pranašumą prieš netinkamus darbuotojų valdymo metodus taikančias lietuviškojo kapitalo įmones. Tam, kad lietuviškojo kapitalo įmonės išliktų konkurencingos rinkoje, kur dominuoja užsienio kapitalas, jos turi taikyti tas pačias arba tobulesnes žmogiškųjų išteklių valdymo priemones kaip ir Lietuvos rinkoje veikiančios užsienio kapitalo įmonės.

Tyrimo problema. Kokie yra žmogiškųjų išteklių valdymo užsienio kapitalo įmonėse pranašumai ir kaip šie pranašumai gali būti pritaikyti lietuviškojo kapitalo įmonėms?

Tyrimo objektas. Žmogiškųjų išteklių valdymas lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse.

Tyrimo tikslas. Išskirti tarptautinės įmonės žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumus ir panaudoti juos sudarant modelį lietuviškojo kapitalo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymui tobulinti.

Tyrimo uždaviniai.

1. Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymo teorinius aspektus
2. Sudaryti sėkmingo žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualų modelį
3. Atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse ypatumų tyrimą

Tyrimo metodai.

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Sintezės metodas.
3. Apibendrinimo metodas.
4. Lyginamoji analizė.
5. Statistinė duomenų analizė naudojantis SPSS programa
6. Koreliacinė analizė

Darbo struktūra.

Darbas susideda iš trijų skyrių. Darbas pradedamas skyriumi „Įvadas“, kuriame pagrindžiamas tyrimo aktualumas, apibrėžiamas tyrimo tikslas, objektas, iškelti tyrimo uždaviniai, įvardijami tyrimo metodai bei pateikiama darbo struktūra. Pirmame skyriuje „Žmogiškųjų išteklių vadybos teoriniai aspektai“ nagrinėjamos žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos, analizuojami žmogiškųjų išteklių valdymo globalizacijos sąlygomis ypatumai bei atliekama sėkmingą žmogiškųjų išteklių valdymą lemiančių veiksnių analizė. Antrame skyriuje „Sėkmingo žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualus modelis“ sudaromas žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualus modelis bei pateikiama žmogiškųjų išteklių valdymo tarptautinėje organizacijoje ypatumų nustatymo tyrimo metodologija. Trečiame skyriuje „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo lietuviško kapitalo įmonėse modelis“ atliekama žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse ypatumų tyrimo rezultatų analizė, motyvacijos priemonių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos grandžių koreliacinė analizė bei parengiamas žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviškojo kapitalo įmonėse tobulinimo modelis. Skyriuje „Išvados ir siūlymai“ pateikiami svarbiausi pastebėjimai, išsakoma nuomonė ir pasiūlymai dėl žmogiškųjų išteklių vadybos įtakos įmonės plėtrai. Pateikiama darbo metu naudota literatūra. Prieduose pateikta medžiaga bei informacija, reikalinga baigiamajam darbui.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos

Žmonių valdymo šaknis galima atsekti iki Industrinės revoliucijos XVIII a. antrosios pusės, tačiau pirmieji tikrieji bandymai valdyti žmogiškuosius išteklius pasireiškė po Antrojo pasaulinio karo 1939-1945 m. Karas padidino paklausą darbo jėgai ir personalo specialistams ir 1946 m. personalo valdymo srities specialistai įkūrė Personalo valdymo institutą (The Institute of Personnel management). 1960 m. buvo pradėti kurti įdarbinimą ir darbo sąlygas reglamentuojantys įstatymai, o netoleruotinai didelis skaičius darbuotojų streikų Didžiojoje Britanijoje 1965-1968 metais paskatino darbo sąjungų kūrimą tam, kad darbuotojų reikalavimai galėtų būti aiškiai išsakomi ir tenkinami (Bratton J., Gold J., 2003).

Pirmosios žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos buvo pradėtos kurti žymių industrinių psichologų, tokių kaip Shartle (1950), Harrell (1953) ir kt. Šių autorių atliktos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų tyrimai padėjo atskleisti kai kurių veiksmų, be kurių vargu ar galima įsivaizduoti šiuolaikinį darbą su personalu, būtinumą. Pagrindiniai autorių tiriami veiksmai buvo darbuotojų testavimas, ugdymas ir motyvavimas. Tačiau netgi pačios žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos kūrimosi pradžioje jau buvo pradėdami atskleisti jos aspektai, kurie ilgainiui tapo atskirą žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų ir metodų pagrindu. Pavyzdžiui Gilmer (1960) savo straipsnyje aptardamas besikeičiančių sąlygų poveikį įmonės veiklai pabrėžė personalo ir organizacijos strategijų suderinamumo būtinybę. Jis netgi paskatino tyrėjus sukurti skalę, kuri padėtų išmatuoti „individualybių“ (autorius vartojo terminą „individual personalities“) ir „organizacijos tapatybės“ (autorius vartojo terminą „company personalities“) sąveiką (Gilmer, 1960, p. 337).

Tokie Gilmero (Gilmer, 1960) ir vėlesnių žmogiškųjų išteklių valdymą nagrinėjusių teoretikų apmąstymai (Katz ir Kahn, 1978; Miles ir Snow, 1978) padėjo pažvelgti į žmogiškųjų išteklių valdymą makro lygiu, t.y. pereiti prie strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo, apie kurį plačiau pradėta kalbėti XIX amžiaus pabaigoje – XX amžiaus pradžioje. Šis laikotarpis taip pat pasižymėjo tuo, kad kalbant apie žmogiškųjų išteklių valdymą buvo pradėta vertinti kultūrinius žmonių skirtumus įvairiuose šalyse. Mokslininkai pradėjo analizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ypatumus savo šalyse. Kol Fergusonas (Ferguson, 1961) publikavo žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų Jungtinėse Amerikos Valstijose tyrimą, Farmeris (Farmer, 1958) analizavo jų plėtrą Anglijoje. Nors šie tyrimai negalėjo būti pilnai palyginami tarpusavyje, tačiau jie padėjo suprasti,

kad kai kurie pasaulio regionai teikia daugiau (arba mažiau) dėmesio žmogiškųjų išteklių valdymui. Taip pat šie tyrimai ilgainiui tapo atspirties taškais mokslininkams pradėjus tyrinėti kultūrų įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui.

Martinkus ir kiti (2010) siūlo suskirstyti organizacijos plėtrą ir kartu žmogiškųjų išteklių valdymą į keturis etapus pagal politikos, ekonomikos bei darbo evoliucionavimo laikotarpius (žr. 1 lent.). Autorius skirsto organizacijos plėtros etapus į laukinio kapitalizmo, technologizuoto kapitalizmo, humanizuoto kapitalizmo ir harmonizuoto kapitalizmo laikotarpius. **Laukinio kapitalizmo laikotarpiu** į darbininką įmonėje buvo žvelgiama kaip į „gamybos organizavimo žmogiškąją medžiagą“ (Martinkus ir kt., 2010), t.y. požiūris į darbuotoją sutapo su požiūriu į žaliavas, mašinas ir kitas gamybos priemones. Buvo bijoma, kad kultūra gali padaryti darbininką sąmoningesniu, protingesniu ir tuo pačiu mažiau paklusniu darbdaviui. Buvo laikomasi nuostatos, kad atlyginimas – tai vienintelė žmogaus paskata dirbti. Šis laikotarpis tęsėsi nuo pramonės gamybos atsiradimo iki XIX a. pabaigos.

1 lentelė. Organizacijos plėtros etapai.

Istorinis laikotarpis	Iki XIX a. pabaigos	XX a. per. – XX a. vid.		XX a. vid. –XXI a.
		„technologizuotas“ kapitalizmas	„humanizuotas“ kapitalizmas	
<i>Kapitalizmo plėtros etapai</i>	„laukinis“ kapitalizmas	„technologizuotas“ kapitalizmas	„humanizuotas“ kapitalizmas	„harmonizuotas“ kapitalizmas
<i>Vyraujančios personalo vadybos nuostatos</i>	Darbininkas yra tik darbo jėga, žmogiškoji gamybos medžiaga	Darbo operacijų specifikacija, fizinių darbo sąlygų gerinimas	Dėmesys grupei, grupinių santykių optimizavimas	Gamyba ir darbinė aplinka vertinama kaip žmogaus saviraiškos ir kūrybos erdvė

Šaltinis: Martinkus et al, 2010, p.207

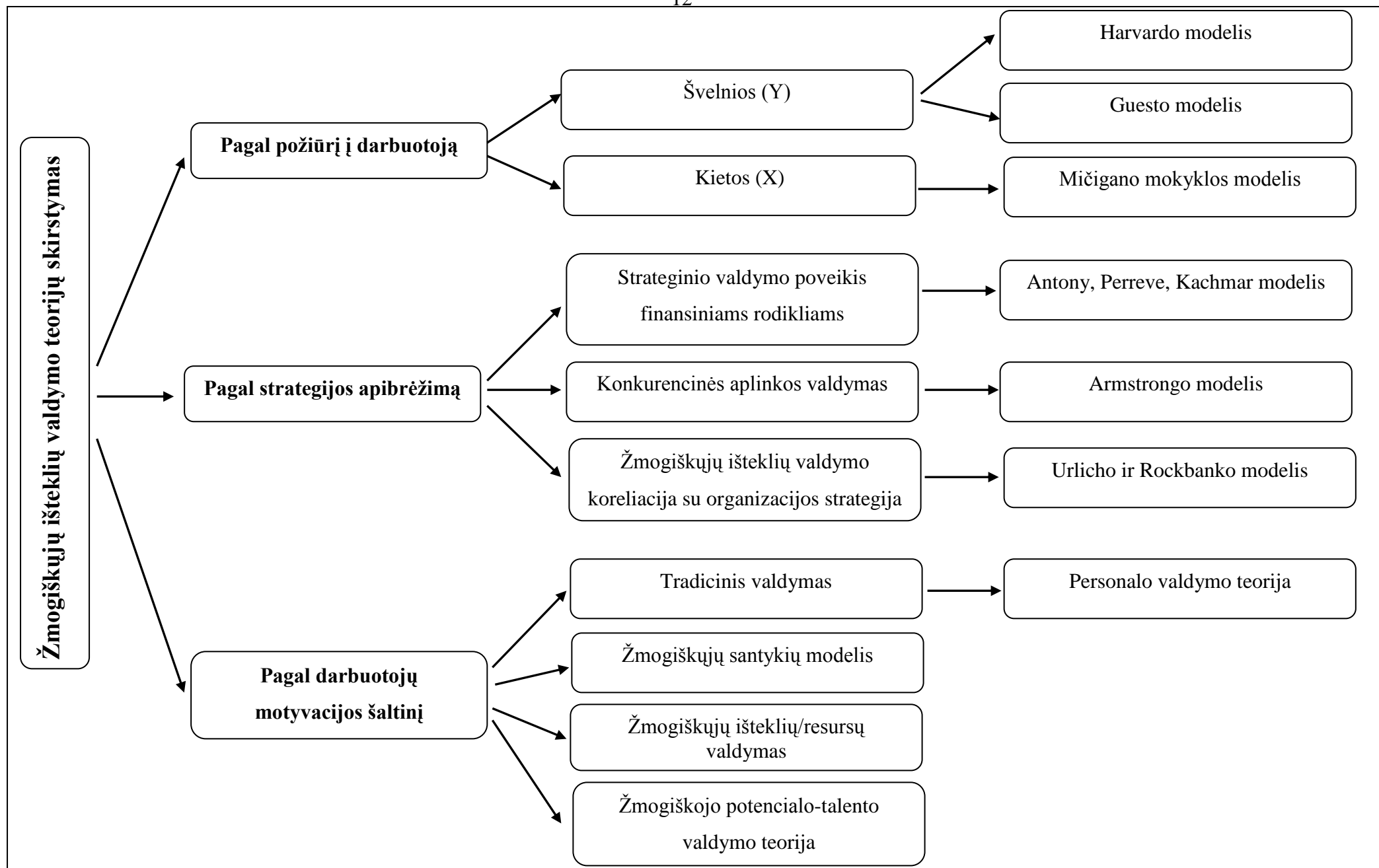
Technologizuoto kapitalizmo etapas prasidėjo kai vien tik atlyginimas nebepajėgė didinti darbo našumo, o darbuotojai pradėjo rengti demonstracijas prieš darbdavius. Šiuo laikotarpiu taip pat pagausėjo inžinerinių išradimų, susiformavo prielaidos pereiti prie intensyvių gamybos ir darbo organizavimo formų. Aktualesnė tapo darbininkų kvalifikacija. Vadyboje įsigaliojo nuostata, kad visuomenės gerovė priklauso tik nuo ekonomikos, o pastaroji nuo technologijų. Kai tokios personalo ir darbo organizavimo tvarkos neigiami bruožai tapo aiškūs, buvo pradėta abejoti technologijos galia ir pradėta mąstyti apie žmogaus, kaip individo gynimą - pasidėjo **Humanizuoto kapitalizmo etapas**. Buvo atsisakyta nuostatos, jos vienintele darbuotojų motyvavimo priemonė yra atlyginimas, buvo diegiamos naujos darbo organizavimo formos – darbo grupių organizavimas, santykių šiose grupėse optimizavimas.

XX a. pabaigoje vien tik kiekybinių parametru organizacijos veiklos vertinimui jau neužteko. Gamybos ir prekybos sėkmė ėmė vis labiau priklausyti nuo turimos informacijos ir jos nešėjų – darbuotojų. Harmonizuoto kapitalo etapui yra būdinga derinti gamybą prie žmogaus, o ne

atvirksčiai (darbo organizavimo metodai yra taikomi atsižvelgiant į darbuotojo interesus. Yra skatinamas išsilavinimas ir kvalifikacijos kėlimas, diegiamos organizacijos kultūrinės vertybės. Šiame etape dingsta darbininko ir atsiranda *įmonės darbuotojo* sąvoka (Martinkus et al, 2010).

Visais aukščiau aptartais organizacijos plėtros etapais buvo išvystyta labai daug žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų, kurios turėjo tam tikrų panašumų ir skirtumų priklausomai nuo jų atsiradimo laikotarpio ir tuo metu vyraujančių politinių ir ekonominių sąlygų, nuo šalies, kurioje jos buvo išvystytos kultūros ir verslo vykdymo tradicijų, nuo požiūrio į darbuotoją ir jo vietą organizacijoje. Tačiau visos žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos yra panašios tuo, kad jose yra sprendžiama viena problema: kaip pasiekti organizacijos tikslus (įgyvendinti pasirinktą strategiją, pagerinti finansinius rodiklius, įgauti konkurencinį pranašumą) teisingai valdant organizacijose dirbančius žmones (žmogiškuosius išteklius). Siekdami pateikti geriausią šių problemų sprendimą, mokslininkai stengėsi ištirti jas skirtingais aspektais, kas lėmė daugybės žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų atsiradimą. Šiame skyriuje aptariamos kelios žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos, kuriuos savo gyvavimo laikotarpiu buvo laikomos žmogiškųjų išteklių valdymo pagrindu (Bratton J., Gold J., 2003) Europos ir JAV šalyse: Beer et al (1984), Fombrum et al (1984), Guest (1987), Schuler et al (1992) ir kt. Visas šias teorijas (žr. 1 priedą) galima sugrupuoti pagal tai, kokių aspektu mokslininkai nagrinėjo organizacijos tikslų pasiekimo galimybę tam tikru būdu elgiantis su organizacijos darbuotojais: pagal mokslininkų požiūrį į darbuotoją, pagal mokslininkų požiūrį į strategijos apibrėžimą ir pagal mokslininkų požiūrį į darbuotojų motyvacijos šaltinį (žr. 1 pav.). Toks skirstymas padeda suprasti teorijų ištakas ir pagrindines idėjas bei palengvina jų palyginimą.

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymo teorijas pagal požiūrį į darbuotoją ir jo vietą organizacijoje galima paminėti Douglas McGregor (1960) pristatytas „X“ ir „Y“ teorijas, kurių postulatai vėlesniuose kitų autorių tyrimuose buvo panaudojami klasifikuojant žmogiškųjų išteklių valdymo teorijas į „švelnias“-„kietas“ arba „apibrėžiančias–funkcionalias“ ir „kritines-vertinančias“. Pirmieji šią terminologiją panaudojo Guest (1987) ir Storey (1987, 1992). Guest (1987) norėdamas apibrėžti žmogiškųjų išteklių valdymą apibūdina dvi jo dimensijas: švelnią-kietą (angl. soft-hard) ir laisvą-ankštą (loose-tight). Panašiai Storey (1987) kalba apie švelnų-kietą (angl. soft-hard) ir silpną-stiprų (angl. weak-strong) žmogiškųjų išteklių valdymą. Autoriai kaip pagrindinius žmogiškųjų išteklių teorijų skirtumus, priskiriančius jas prie „švelnios“ ar „kietos“ kategorijos, mato požiūrio į darbuotoją skirtumus: darbuotojas vertinamas kaip žmogus ar resursas. Švelnus žmogiškųjų išteklių valdymas buvo asocijuojamas su žmogiškųjų santykių palaikymu, individualių žmogaus gebėjimų panaudojimu ir McGregor (1960) teorijos Y susitelkimu ties individu. Švelnus žmogiškųjų išteklių valdymas buvo sutapatinamas su



1pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų grupavimas pagal mokslininkų požiūrių išskirtinumus.

Šaltinis: parengta autorės

„didelio pasišventimo darbo sistema“ (Walton, 1985), „*kurios tikslas yra sukurti darbuotojų pasišventimo sistemą, kuri įgalintų darbuotojų savireguliaciją ir leistų atsisakyti išorinių kontrolės ir sankcijų. Santykiai „švelnaus“ žmogiškųjų išteklių valdymo modelio organizacijos viduje yra kuriami remiantis tarpusavio pasitikėjimu*“ (Wood, 1996) Kiti „švelnaus“ žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai yra lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti, o pagrindinį vaidmenį žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje vaidina komunikacija (Storey ir Sission, 1993).

Dažnai kaip „švelnaus“ žmogiškųjų išteklių valdymo arba taip vadinamo „Y“ modelio pavyzdys yra nagrinėjamas Harvardo mokyklos žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (žr. 1 priedą). Šio modelio autoriai teigia, kad įmonės strategijai įgyvendinti, personalo valdymo elementai turi būti susieti tarpusavyje. Šis modelis parodo kaip personalo atranka, darbuotojų pastangos, jų vertinimas, darbuotojų ugdymas bei darbo apmokėjimas turi būti tarpusavyje susieti, kad užtikrintų efektyvią darbuotojų veiklą (D. Ulrich, 1997).

Dar vienas „Y“ žmogiškųjų išteklių valdymo modelio pavyzdys – Guest'o (D. Guest, 1989) modelis (žr. 1 priedą). Modelio autoriaus teigimu tam, kad būtų kuriamas kokybiškas produktas pirmiausia turi būti užtikrinta lanksti organizacijos struktūra. Funkcinis organizacijos lankstumas yra užtikrinamas didele organizacijos veiklos patirtimi bei darbuotojų įgūdžiais. Šioje teorijoje taip pat pabrėžiama, kad vadovai turi skirti labai daug dėmesio su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusiems klausimams – su šia organizacijos veiklos sritimi susijusių klausimų sprendimas turi tapti kasdienės vadovybės veiklos dalimi. Guest taip pat pabrėžia tinkamų darbuotojų santykių su organizacija kūrimo svarbą. Anot autoriaus, darbuotojai turi jausti įsipareigojimus organizacijai. Šis įsipareigojimo jausmas skatins juos siekti aukštų darbo rodiklių. Autoriaus teigimu kvalifikuoti ir jaučiantys įsipareigojimą organizacijai darbuotojai kuria kokybišką produktą.

Nors „švelnaus“ požiūrio į žmogiškųjų išteklių valdymą teorijos turi daug šalininkų, jos neišvengia ir kritikos. Anot Keenoy (1990) „švelnių“ žmogiškųjų išteklių valdymo modelių vertinamos savybės, tokios kaip lankstumas, kokybė, įsipareigojimas ir integracija gali būti nesuderinamos tarpusavyje. Mokslininko nuomone aukščiau išvardytos savybės kartu egzistuoja tik teoriniuose samprotavimuose, tačiau praktikoje jų yra beveik neįmanoma suderinti. Taip pat patvirtinimo nesulaukė prielaida, kad darbuotojai, jaučiantys įsipareigojimą organizacijai, pasiekia geresnių darbo rezultatų. (Bassett, 1994).

„Kietas“ arba „X“ požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą koncentruojasi ties „kiekybiniu“, - apskaičiuojamu ir strateginiu „darbo resursų“ valdymu, kuris turi pirmiausia būti racionalus (Storey, 1992; Legge, 1995). Šios teorijos šalininkai mano, kad svarbiausia yra užtikrinti kuo glaudesnę ryšį tarp žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir strateginių organizacijos tikslų (Baird ir Meshoulam,

1988). Toks ryšis anot teorijos šalininkų padeda organizacijai pasiekti konkurencinį pranašumą (Alpander ir Botter, 1981).

Kaip „X“ teorijos pakraipos pavyzdį galima pateikti Mičigano verslo mokyklos modelį (žr. 1 priedą) 1984 metais pristatytą Fombruno, Tichy ir Devannos (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984). Šio modelio autoriai daugiausia nagrinėja akcininkų ir išorės faktorių daromą įtaką organizacijos strategijai ir su ja susijusiam žmogiškųjų išteklių valdymo modeliui. Šis modelis aiškiai ir suprantamai parodo, kad darbuotojų veiklos rezultatų vertinimas bei atlygis už atliktas užduotis užtikrina efektyvų kolektyvo darbą ir padeda pasiekti užsibrėžtų organizacijos tikslų. Mičigano mokyklos modelis taip pat sulaukė nemažai kritikos. Šis modelio struktūra yra pagrįsta tuo, kad žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti priklausomas nuo organizacijos strategijos, kas savo ruožtu lemia „absolutistinį“ (angl. absolutist) požiūrį į sandarumo politikos įgyvendinimą (Legge, 1995). Taip pat šio modelio oponentai pabrėžia, kad nėra įrodymų, kurie liudytų visišką žmogiškųjų išteklių valdymo planavimo ir organizacijos veiklos strategijos priklausomybės teigiamą poveikį organizacijos veiklos rezultatams. Mokslininkų nuomone stipri priklausomybė reiškia nelankstumą, mažą polinkį pokyčiams, kas savo ruožtu gali neigiamai paveikti organizacijos veiklos rezultatus (Lengnick-Hall ir Lengnick-Hall, 1990). Ulrichas (D. Ulrich, 1997) taip pat teigia, kad šis modelis yra gana abstraktus. Jame nėra atsižvelgiama į organizacijos ateities tikslus. Darbuotojai yra vertinami kaip visuma – nėra atsižvelgiama į darbuotojų individualius gebėjimus, potencialą, motyvaciją bei santykius kolektyvo viduje.

Kaip galima matyti, ir „Y“ ir „X“ žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos turi savo privalumų ir trūkumų, todėl mokslininkai pabandė apjungti teigiamas šių modelių koncepcijas į vieną, kad būtų pasiekti geriausi rezultatai. Pavyzdžiui Storey (1992) savo straipsnyje apibūdindamas žmogiškųjų išteklių valdymą apjungia „švelnų“ ir „kietą“ modelį, įtraukdamas į koncepciją tiek darbuotojų jaučiamą įsipareigojimą organizacijai, tiek ir strateginę darbuotojų valdymo kryptį. Autoriaus teigimu tik žmonės gali kurti pridėtinę vertę, kadangi jų žinios ir įgūdžiai yra strateginis resursas kurį yra privalu teisingai valdyti. Storey (1992) pabrėžia, kad toks žmogiškasis kapitalas yra gyvybiškai svarbus organizacijos sėkmei užtikrinti, todėl jo valdyme turi dalyvauti ne tik personalo skyriaus darbuotojai, bet ir tiesiogiai aukštesniojo lygio vadovai. Žmogiškojo kapitalo valdymas taip pat turi būti neatsiejamas nuo organizacijos strategijos. Toks „švelnus“ ir „kietas“ modelių apjungimas yra gana problematiškas, kadangi šie modeliai yra pagrįsti visiškai skirtingais požiūriais į žmogaus prigimtį.

McGregorius (McGregor, 1960) savo darbuose nagrinėjo galimybę sukurti organizacijos aplinką, kuri būtų palanki inovacijoms diegti. Jo tyrimai parodė, kad daugumos organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos rėmėsi „X“ teorija (pavyzdžiui, kad žmonės nemėgsta dirbti),

ko pasekoje buvo vykdoma griežta darbuotojų kontrolė. Toks žmogiškųjų išteklių valdymo stilius gali būti siejamas su griežta strategine valdymo kryptimi, integracija ir griežtu veiklos vertinimu.

„Y“ teorija savo ruožtu remiasi prielaida, kad „*individas pats nustatys savo veiklos kryptį ir save kontroliuos jeigu jis jaus įsipareigojimą savo organizacijai*“ (McGregor, 1960, p. 326). Jeigu remtis prielaida, kad žmonės siekia savirealizacijos darbe, vadovo užduotis yra skatinti individo vystymąsi, kad suprasti darbuotojo „žmogiškųjų resursų“ potencialą. Toks požiūris yra labai artimas šiuolaikinėms „švelnaus“ žmogiškųjų išteklių valdymo versijoms.

Nagrinėjant tolesnį žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų vystymąsi reikia pažymėti, kad jos vystėsi trimis pagrindinėmis kryptimis, nagrinėdamos strategines, tarptautines ir politines žmogiškųjų išteklių valdymo perspektyvas (Gerald R. Ferris et al, 1999). Pastaruoju metu vis daugiau mokslininkų (Dyer, 1993; Pfeffer, 1994; Rodwell, Teo 2008; Beattie, Osborne 2008; Eigenhuis, van Dijk 2008) teigia, kad žmogiškieji ištekliai gali būti pagrindiniu ar net vieninteliu konkurencinio pranašumo šaltiniu organizacijoje. Tokį požiūrį galima pagrįsti tuo, kad žmogiškųjų išteklių ugdymo ir darbuotojų vertės didinimo niuansai yra labai sunkiai pamėgdžijami konkurentų, ir net tiksliai juos pritaikius, kas yra beveik neįmanoma, tokio pakartojimo rezultatai gali būti neprognozuojami dėl įmonės struktūros ir veiklos specifikos.



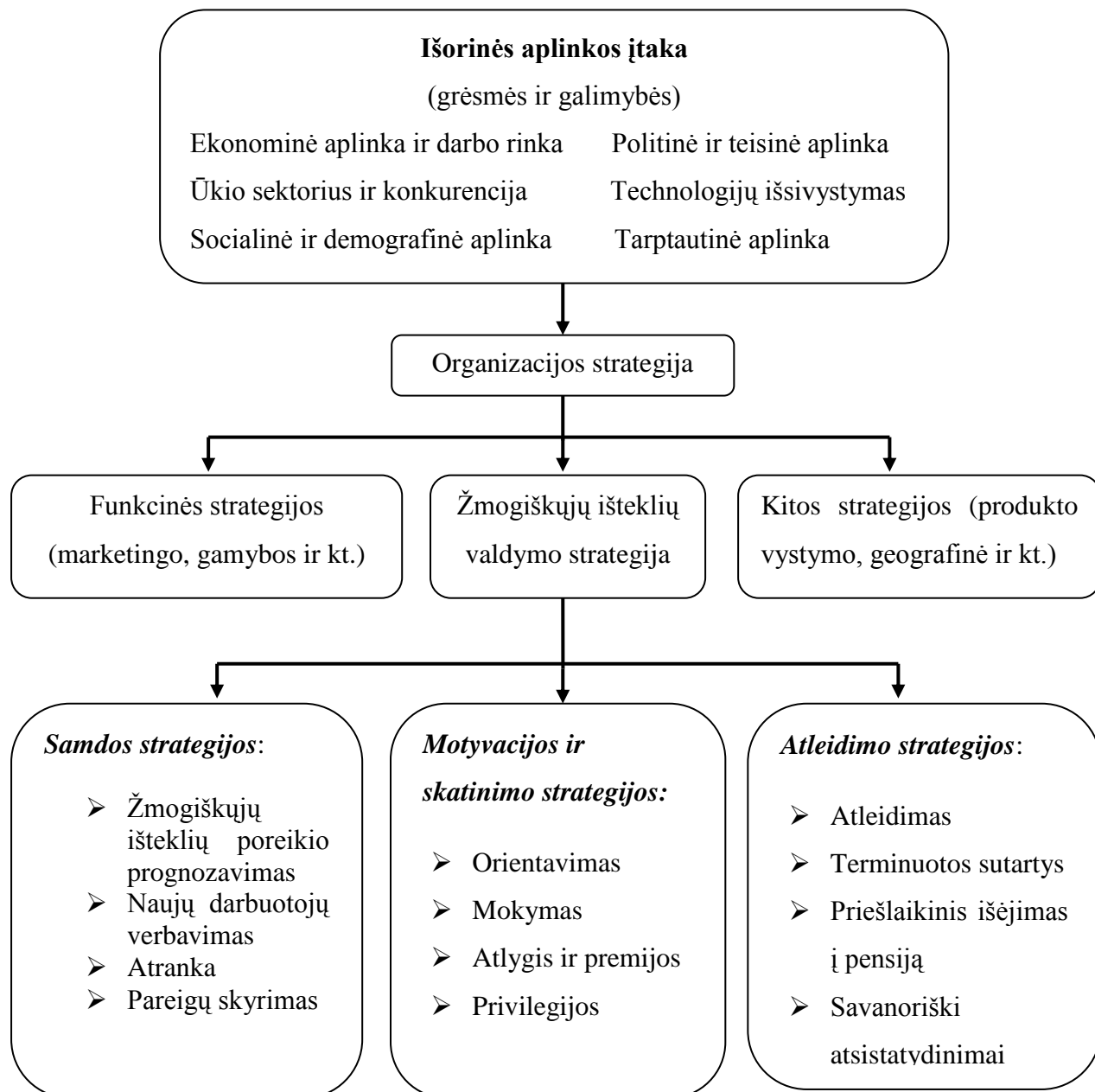
2 pav. **Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymų tyrimų kryptys.**

Šaltinis: parengta autorės pagal Chadwick ir Cappelli, 1999

Žmogiškųjų išteklių valdymo svarba yra neabejotina ir ilgainiui tapo aišku, kad vien tik didesnio dėmesio darbuotojams ir jų valdymui nepakanka organizacijos konkurencingumui išlaikyti. 1996 metais vis populiariesnis tapo strateginis organizacijos veiklos planavimas (Pit G., 1998). Vis daugiau mokslininkų pripažino strateginio valdymo svarbą: Wheelen ir Hunger (1995, p. 5) apibrėžia strateginį valdymą kaip „valdymo sprendimų ir veiksmų, kurie apsprendžia ilgalaikę organizacijos veiklos kryptį, rinkinį“. Hill ir Jones (2001, p.4) pritaria aukščiau pateiktai autorių

nuomonei ir apibūdina strategiją kaip „veiklą, kurią organizacija vykdo siekdama geriausių rezultatų“. Ilgainiui tapo aišku, kad ilgalaiki planavimą galima pritaikyti ir žmogiškųjų išteklių valdymui. Taip buvo išvelgta žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos strateginio planavimo sąveikos būtinybė, kas lėmė strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų atsiradimą.

Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų daugialypiškumą Gerald R. Ferris ir kiti (Gerald R. Ferris et al, 1999) aiškina iš esmės skirtingais mokslininkų požiūriu į strategijos apibrėžimą (žr.2 pav.).



3 pav. **Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos modelis.**

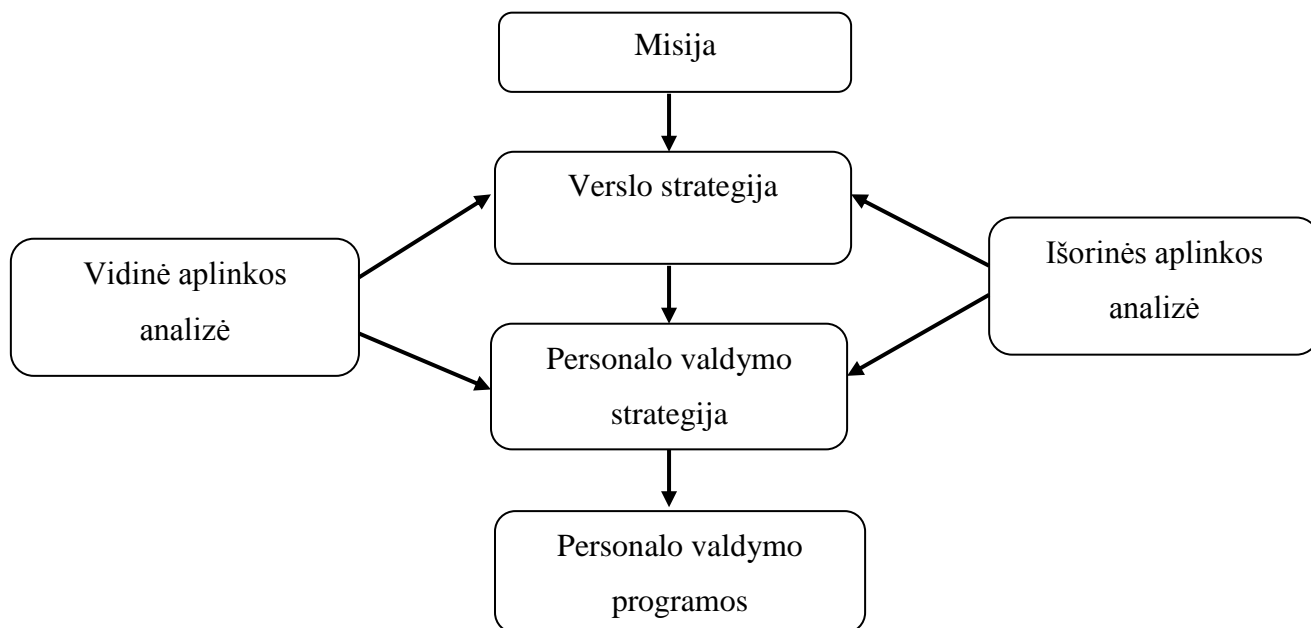
Šaltinis: Jucevičius R., 1988, p. 64

Kai kurie mokslininkai daugiausia dėmesio skyrė darbuotojų veikų ir įmonės veikimo sistemos ryšiui ir jį pavadino strateginiu, kadangi šis ryšis turi didelės įtakos organizacijos pelningumui ir gyvybiškumui. Kiti mokslininkai tiria kiek įvairios darbuotojų veikos ir įmonės veiklos sistemos yra suderinamos su organizacijos konkurencine strategija, kas suteikia kitokią prasmę „strateginiam valdymui“.

Tokiais skirtingais požiūriais į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą paremtų tyrimų rezultatai yra sunkiai palyginami. Chadwick ir Cappelli (1999) teigia, kad toks rezultatų nepalyginamumas gali būti paaiškintas skirtingais tyrimų tikslais. Mokslininkai išskiria tris jų manymų pagrindines strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimų sroves. Pirmoji tyria strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą tik nagrinėdama jo poveikį įmonės finansiniams veiklos rezultatams. Antroji tyrimų sritis yra nukreipta į organizacijos strateginius pasirinkimus, organizacijos konkurencinės aplinkos valdymą ir tai, kokią įtaką šie faktoriai daro strateginiam žmogiškųjų išteklių valdymui. Trečiosios tyrimų krypties atstovai nagrinėja kiek strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas koreliuoja su organizacijos strategija. Šiuos tyrimus atliekantys mokslininkai tiki, kad vidinė (veiklos sinergija) ir išorinė (koreliacija su strategija) žmogiškųjų išteklių valdymo sąveika turi įtakos įmonės veiklos rezultatams.

Tam, kad galima būtų išvengti skirtumų tarp paprasto ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo tikslinga išnagrinėti keletą labiausiai žinomų strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modelių. Jucevičius (1998) pateikia Anthony, Perrewe ir Kacmar (W.P. Anthony, P.L. Perrewe ir K.M. Kacmar, 1996) siūlomą žmogiškųjų išteklių valdymo strateginį modelį (žr. 1 priedą). Šiame modelyje žmogiškųjų išteklių valdymui suteikiama tiek pat reikšmės, kaip marketingo, gamybos, produkto vystymo ir kitoms funkcinėms organizacijos strategijoms (žr. 3 pav.). Autoriai tiesiogiai sieja žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos strategijas, bei pabrėžia jiems išorinės aplinkos faktorių, tokių kaip ekonominė ir darbo aplinka, konkurencija, socialinė ir demografinė aplinka, politinė ir teisinė aplinka, daroma poveikį. Kaip žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos sudedamąsias dalis autoriai išskiria samdos, motyvacijos ir skatinimo bei atleidimo strategijas.

Anot Anthony, Perrewe ir Kacmar (W.P. Anthony, P.L. Perrewe ir K.M. Kacmar, 1996) samdos strategija susideda iš žmogiškųjų išteklių poreikio prognozavimo, naujų darbuotojų verbavimo, darbuotojų atrankos ir pareigų skyrimo. Į motyvacijos ir skatinimo strategijas įeina darbuotojų orientavimas, mokymas, atlygis ir premijos bei darbuotojams suteikiamos privilegijos. Atleidimo strategija savo ruožtu susideda iš atleidimo politikos, terminuotų sutarčių sudarymo, priešlaikinio išėjimo į pensiją suteikimo galimybės bei savanoriškų atsistatydinimų valdymo.

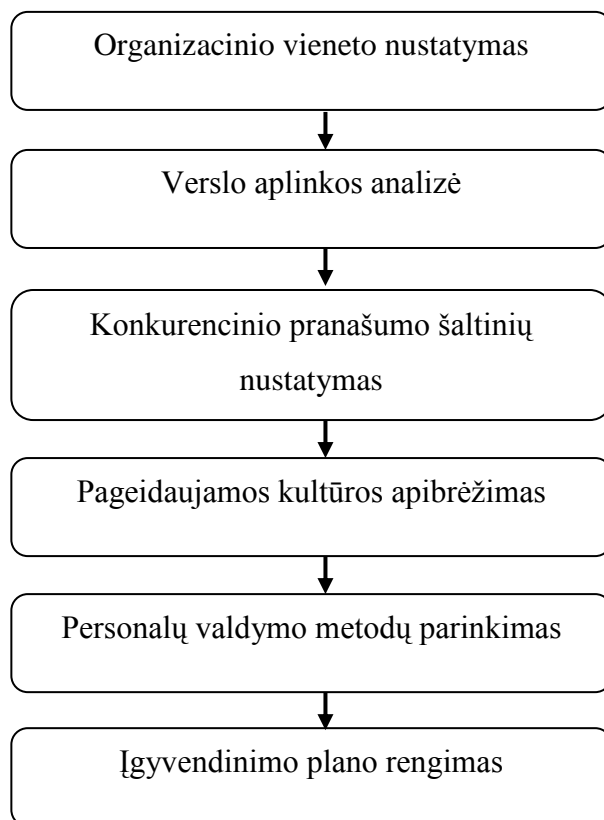


4 pav. Sisteminis strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modelis.

Šaltinis: Armstrong M., 1999, p. 64

M. Armstrongas (2000) siūlo detalų vidinės ir išorinės aplinkos analizę pagrįstą strateginį žmogiškųjų išteklių valdymo modelį (žr. 1 priedą). Autorius parodo, kad prieš pradėdant kurti personalo valdymo modelį yra būtina apibrėžti organizacijos veiklos tikslą ir kryptį – suformuluoti organizacijos misiją (žr. 4 pav.). Iš misijos išplaukia organizacijos veiklos strategija, kuri yra kuriama atsižvelgiant į vidinę ir išorinę organizacijos aplinką. Verslo strategija lemia personalo valdymo strategiją, kuri savo ruožtu taip pat priklauso nuo vidinės ir išorinės įmonės aplinkos. Personalo valdymo programos yra kuriamos atsižvelgiant į personalo valdymo strategiją. Šis modelis parodo glaudų ryšį tarp organizacijos ir personalo valdymo strategijos: viena išplaukia iš kitos ir abi yra veikiamos išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos.

D. Urlichas ir W. Rockbankas (2005) pateikia kiek platesnę aukščiau pateikto M. Armstrongo modelio interpretaciją (žr. 5 pav.). Autoriai siūlo kurti žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją atskirai kiekvienam organizacijos vienetui. Jie siūlo pradėti žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimą nuo organizacijos vieneto kuriam ji bus kuriama, nustatymo. Antrasis strategijos kūrimo etapas – verslo aplinkos analizė, bei verslo aplinkos tendencijų prioritetų nustatymas. Išanalizavus verslo aplinką yra būtina atrasti esamus ir galimus organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinius bei nustatyti kiekvieno jų vertinimo matavimus organizacijos progreso matavimui. Sekantis žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo etapas – pageidaujamų darbuotojų kultūros gebėjimų apibrėžimas. Pagaliau turi būti įvardyti praktiniai personalo valdymo metodai, kurie darys įtaką pageidaujamos darbuotojų kultūros formavimui ir išlaikymui. Tam, kad visi aukščiau išvardyti veiksmai neliktų tik teorija, turi būti parengtas išsamus strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinimo planas.



5 pav. **Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos modelis.**

Šaltinis: D.Ulrichas, W. Brockbankas, 2005, p. 114

Kadangi esant tokiam žmogiškųjų išteklių valdymo tyrimų daugialypiškumui yra sunku išsirinkti vieną įmonei tinkančia žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, mokslininkai pradėjo ieškoti bendru žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų bruožų, kurie padėtų organizacijai pagerinti finansinius rodiklius. Huselid (1995) pavadino tai „universalistiniu“ (angl. “universalistic”) požiūriu į žmogiškųjų išteklių valdymą. Autoriaus požiūriu egzistuoja geriausios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, kurių taikymas padės organizacijai pagerinti finansinius rodiklius nuo organizacijos strateginių tikslų. Tačiau ir šis teiginys sulaukė nemažai kritikos (Osterman, 1994; Pfeffer, 1994), kadangi net jeigu mokslininkai ir pripažino tokių universalių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų egzistavimą, kiekvienas jų „geriausiomis“ vadino vis kitas. Pavyzdžiui Delaney ir kiti (Delaney et al, 1989) tokiomis praktikomis vadino atranką, darbo kokybės vertinimą, darbuotojų skatinimą, darbo vietų projektavimą, darbuotojų skundų nagrinėjimą, dalijimąsi informacija, darbuotojų požiūrių atliekamą darbą vertinimą ir darbuotojų dalyvavimą valdymo procesuose. Huselid (1995) šį sąrašą papildė dar trimis kriterijais: darbuotojų samdos intensyvumas, tam tikro ugdymo valandų per metus skaičiaus įvedimas bei kriterijų kėlimui pareigose įvedimas. Nors mokslininkų atlikti tyrimai dalinai patvirtino kai kurių iš aukščiau išvardytų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų teigiamą poveikį įmonės finansiniams rodikliams (Delery, Doty, 1996),

kiti mokslininkai tebetvirtino, kad žmogiškųjų išteklių valdymas, nesusietas su organizacijos strategija ir konfliktuojantys su kitomis ŽIV sistemomis yra iš prigimties griaunantys, sukelia dviprasmybę ir sumaištį, kas savo ruožtu daro neigiamą poveikį tiek individualiems darbuotojams, tiek ir įmonės rezultatams (Schuler, 1989).

Kaip galime spręsti iš aukščiau pateiktų pavyzdžių, net ir universalistinės žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos šalininkai nesugebėjo priėti vieningos išvados apie tobulą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo aspektas ir toliau buvo plačiai tiriamas, o tradicinės šio valdymo teorijos ir toliau vertinamos bei kritikuojamos. Pavyzdžiui Miles (1975) pasiūlė vertinti aukščiau aptartas teorijas lyginant teorijų šalininkų požiūrį į darbuotojų motyvacijos aspektą. Autoriaus teigimu, *tradicinės* žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos (žr. 1 priedą) atstovai mano, kad „dauguma žmonių nemėgsta dirbti, tai ką jie daro jiems yra mažiau svarbu už tai, kiek jie uždirba. Labai maža dalis gali susitvarkyti su darbu, kuris reikalauja kūrybiškumo, savykrypties ir savikontrolės. Vadovo pagrindinė užduotis yra visuomet prižiūrėti ir kontroliuoti pavaldinius, užduotis jis turi pateikti išskaidydamas jas į smulkias, aiškias, nesudėtingas dalis, turi būti parengtos darbo rutinos su nustatytais etapais skaičiumi ir šių etapų vykdymas turi būti griežtai užtikrintas. Žmonės gali būti patenkinti darbu tik jeigu jiems už jį gerai moka. Jeigu užduotys yra paprastos o jų vykdymas yra kontroliuojamas bus pasiektas standartinis veiklos lygis“. Toks požiūris yra būdingas daugeliui personalo valdymo teorijų. Tačiau ilgainiui tapo aišku, kad į darbuotojus, ypač užimančius aukštesnes pareigas ir dirbančius protinį darbą, negalima žiūrėti kaip į mąstyti nesugebančius ir pinigų trokštančius aparatus, bet reikia žiūrėti į juos kaip į vertingas asmenybes, kurios, turimo potencialo dėka, gali atnešti organizacijai didelę pridėtinę vertę.

Kaip kitą požiūrio į žmogiškąsias vertybes grandį Miles (1975) siūlo panagrinėti E. Mayo 1931 metais pasiūlytą *Žmogiškųjų santykių modelį*. Šio modelio šalininkai teigė, kad „žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs, nori priklausyti ir būti pripažįstami kaip individai ir šių norų patenkinimas yra geresnis motyvacinis veiksnys nei pinigai. Vadovo užduotis yra užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi naudingas ir svarbus, jis turi suteikti pavaldiniams visą reikiamą informaciją ir išklausti jų nuomonę apie savo planus. Vadovas taip pat turi leisti pavaldiniams patiems priimti kai kuriuos sprendimus ir valdyti kasdienines problemas. Darbuotojų informavimas ir įtraukimas į kasdieninių sprendimų priėmimą padės pateikti jų bazinį troškimą priklausyti komandai ir jaustis svarbiais. Šių poreikių patenkinimas padės pagerinti darbuotojų moralę ir sumažinti prieštaravimus autoritetams, pavaldiniai savanoriškai bendradarbiaus“. Atlikdamas veiksmų, turinčių įtakos darbo našumui tyrimus, E. Mayo padarė keletą labai svarbių tolesnei žmogiškųjų išteklių valdymo raidai išvadų. Mokslininko tyrimai parodė, kad didelę reikšmę didinant darbo našumą turi draugiškas ir atidus dėmesys darbininkui. Darbuotojams yra svarbus ne

tik darbo užmokesčio dydis, bet ir jo ryšys su darbininko statusu (kuo aukštesnės pareigos – tuo didesnis atlyginimas. Tyrimų metu tai pat buvo pastebėta, kad griežtas darbuotojų elgesio reglamentavimas sukelia jų priešišumą, todėl labai svarbios sėkmingo darbo sąlygos yra darbo įvertinimas, darbininko savarankiškumas ir galimybė reikšti iniciatyvą (Stoškus S., Beržinskienė D., 2005).

Dar aukščiau darbuotojų tikslų grandinės laiptais pakilo **žmogiškųjų išteklių (resursų) valdymo** teorijos. Šios teorijos pavadinime darbuotojai buvo pirmą kartą įvertinti kaip įmonės darbo jėgos ištekliai, po šios teorijos pasklidimo terminas „žmogiškieji ištekliai“ buvo vartojamas apibūdinant organizacijos darbuotojus daugelyje mokslinių šaltinių. Remiantis šia teorija „*žmonės nori daryti ką nors prasmingo, kas padėtų pasiekti tikslus, kuriuos jie padėjo iškelti. Dauguma žmonių turi daug daugiau potencialo, atsakomybės ir savykrypties negu iš jų reikalauja dabartinės jų pareigos. Vadovo užduotis yra išnaudoti paslėptas žmonių savybes ir pasiekti, kad kiekvienas kolektyvo narys dalyvautų veikloje visiškai išnaudodamas savo gebėjimus. Turi būti skatinamas pavaldinių dalyvavimas įmonės strateginių sprendimų priėmime, pavaldinių savikontrolė ir savykryptis. Darbuotojų pasitenkinimas darbu gali padidėti pasiekiant visišką jų potencialo išnaudojimą*“.

Nors žmogiškųjų išteklių valdymo teorija ir siūlo suteikti darbuotojams daugiau laisvės bei savarankiškumo ir įtraukti juos į įmonės valdymą, ji sulaukė nemažai kritikos dėl paties žodžio „ištekliai“ vartojimo. Monday and Noe (1990) apibūdina žmogiškųjų išteklių valdymą kaip „žmogiškųjų išteklių utilizaciją įmonės tikslams pasiekti“. Šiame apibrėžime „utilizacija“ gali privesti prie demoralizacijos ir motyvacijos stokos ir galiausiai tapti kontr-produktyvi organizacijos augimui ir vystymuisi. Tai reiškia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija ir toliau vertina žmones kaip priemonę pasiekti organizacijos tikslams (Satish Kumar Kalra, 1997) . Casse (1994) teigia, kad yra neetiška vartoti žodį „ištekliai“ žmonių atžvilgiu. Autoriaus teigimu „*žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimas nedelsiant priskiria žmones vienai iš įmonės resursų klasių. Tai reiškia, kad vienintelis organizacijos tikslas yra kurti ir parduoti produktus tam, kad uždirbtų pelną ir šis tikslas gali būti pasiektas įvairių resursų, tame tarpe ir žmonių, išnaudojimu. Žmogiškųjų išteklių valdymas perduoda idėją kad žmonės yra įdarbinami tam, kad būtų išnaudoti, kad jų paskirtis ne patirti malonumą nuo darbo, bet tarnauti*“.

Pagaliau kaip vertybinio požiūrio į žmonių motyvaciją dirbti pavyzdį yra pravartu panagrinėti Satish Kumar Kalra 1997 pasiūlytą **Žmogiškojo potencialo-talento valdymo teoriją**. Teorijos autorė teigia, kad „*žmonės turi daug daugiau potencialo negu galima pastebėti iš pirmo žvilgsnio ir jie nori panaudoti šį potencialą jų pačių ir organizacijos vystymuisi užtikrinti. Dauguma žmonių nori panaudoti savo potencialą ir savanoriškai nukreipia jį į savo organizacijos tikslų įgyvendinimą per*

savo pačių tikslų siekimą. Vadovo pagrindinė užduotis yra užtikrinti, kad jo kolegos galėtų pilnai išnaudoti savo potencialą. Turi būti sukurta aplinka, kurioje darbuotojai galėtų patys priimti sprendimus, pilnai išnaudotų savo sugebėjimus. Organizacijoje turi būti sukurta sistema įgalinanti atpažinti ir vystyti darbuotojų gebėjimus, tam, kad jie galėtų nuolatos tobulėti savo ir organizacijos labui. Individualaus potencialo vystymas padės pasiekti didėjantį darbuotojų pasitenkinimą darbu, padidins lojalumą organizacijai it tuo pačiu padės pasiekti išsikeltus organizacijos tikslus“. Šiuo modeliu negalima nesusižavėti, tačiau būtina pripažinti, kad jis tinka ne visoms veiklos sferoms, o turėtų būti taikomas darbovietėse, kuriose yra vertinama ne fizinė darbuotojų jėga ir mechaninio darbo atlikimas, bet darbuotojų kūrybiškumas ir jiems kylančios idėjos. Apibendrinant galima teigti, kad šis modelis parodo kokios jėgos daro įtaką žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos pasirinkimui tarptautinėje organizacijoje, tačiau šis modelis neparodo, kaip išvardytos jėgos yra susijusios tarpusavyje ir kaip būtent jų sąsajos veikia tarptautinės organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą.

Taigi, žmogiškųjų išteklių valdymas perėjo keturias istorines vystymosi stadijas nuo laukinio iki harmonizuoto kapitalizmo. Visais šiais laikotarpiais mokslininkai vystė žmogiškųjų išteklių valdymo teorijas, kurios turėjo išspręsti kaip pasiekti organizacijos tikslus (įgyvendinti pasirinktą strategiją, pagerinti finansinius rodiklius, įgauti konkurencinį pranašumą) valdant organizacijose dirbančius žmones (žmogiškuosius išteklius). Šios teorijos turėjo tam tikrą panašumą ir skirtumą priklausomai nuo jų atsiradimo laikotarpio ir tuo metu vyraujančių politinių ir ekonominių sąlygų, nuo šalies, kurioje jos buvo išvystytos kultūros ir verslo vykdymo tradicijų, nuo požiūrio į darbuotoją ir jo vietą organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių valdymo teorijas galima suskirstyti į tris pagrindinius srautus: pagal mokslininkų požiūrį į darbuotoją, pagal mokslininkų požiūrį į strategijos apibrėžimą ir pagal mokslininkų požiūrį į darbuotojų motyvacijos šaltinį.

Pagal požiūrį į darbuotoją galima išskirti „švelnias“ ir „kietas“ arba „X“ ir „Y“ žmogiškųjų išteklių valdymo teorijas. „Švelnių“ teorijų, tokių kaip Harvardo (D. Ulrich, 1997) ir Guesto modelis (D. Guest, 1989), pagrindinė mintis yra išorinės kontrolės ir sankcijų atsisakymas tam, kad darbuotojai galėtų patys reguliuoti savo darbo tvarką, kas leidžia pasiekti organizacijos lankstumą ir padidinti jos galimybę prisitaikyti prie pokyčių. „Kietų“ žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų šalininkai koncentruojasi ties kiekybinių darbo rezultatų apskaičiavimu ir strateginių darbo resursų valdymu (Mičigano verslo mokyklos modelis).

Pagal strategijos apibrėžimą galima išskirti mokslininkų, kurie tyrinėjo žmogiškųjų išteklių valdymo poveikį finansiniams įmonės rodikliams (Antony et al modelis), konkurencinės aplinkos valdymui (Armstrongo modelis) ir žmogiškųjų išteklių koreliaciją su organizacijos strategija

(Urlicho ir Rockbanko modelis). Visų šių modelių autoriai pabrėžė žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos strategijos sąryšio svarbą organizacijos iškeltų tikslų pasiekimui užtikrinti.

Pagal darbuotojų motyvacijos šaltinį galima išskirti tradicinio arba *personalo valdymo teoriją*, (Taylor, 1911) kuri rėmėsi prielaida, kad vienintelis darbuotojų motyvacijos šaltinis yra atlyginimas, *žmogiškųjų santykių modelis* (Mayo, 1925), kuris teigė, kad žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs, todėl juos motyvuoti galima suteikiant jiems tam tikrą veiksmų laisvę, *žmogiškųjų išteklių valdymo modelis* (Fayol, 1983) kuris skatino išnaudoti kiekvieno darbuotojo įgūdžius bei didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei *žmogiškojo potencialo-talento valdymo modelis*, kuris skatina organizacijas sukurti darbuotojams aplinką, kurioje jie gali asmeniškai ir profesionaliai tobulėti, kuri skatina darbuotojus kurti ir mąstyti strategiškai, kas užtikrina aukšta teikiamos paslaugos ar gaminamos prekės kokybę.

Vieningo ir visoms įmonėms teisingo atsakymo kaip valdyti žmogiškuosius išteklius nėra. Vadybos teorijos vystėsi kartu su organizacijomis ir keitėsi priklausomai nuo jų tikslų ir vertybių. Šio metu žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos susidūrė su dar vienu iššūkiu – besijungiančia pasauline rinka – kuris verčia iš naujo įvertinti visas aptartas žmogiškųjų išteklių valdymo teorijas ir pritaikyti jas globalioje aplinkoje veiklą vykdančioms įmonėms.

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymas globalizacijos sąlygomis

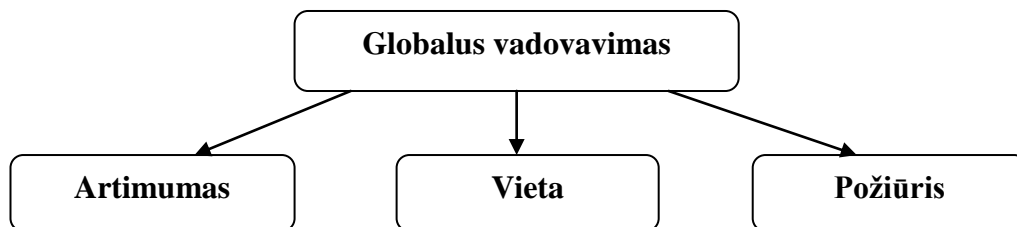
XX amžiaus pabaigoje vyko dideli pasaulinės rinkos bei ekonomikos pokyčiai. Buvo įsteigtos tarptautinės organizacijos, ribojančios valstybių suverenitetą, didėjo ekonominė priklausomybė tarp regionų (kai ekonominės krizės viename regione paveikia ir kitus regionus), daugelyje gyvenimo sferų buvo suvienodinamos normos ir standartai, kas lėmė globalizacijos kaip reiškinio atsiradimą. (Puleikytė K., 2006). Ramašauskas (2008) apibrėžia globalizaciją kaip terminą, apibūdinantį pastaraisiais dešimtmečiais tariamai greitėjančių ir intensyvėjančių ekonominių, politinių, kultūrinių bei ideologinių procesų kaitos įvairovę. Anot jo, vieniems globalizacija yra kuriančiosios modernizacijos tęsinys ir progreso varomoji jėga, augančio turto, laisvės, demokratijos ir laimės šaltinis, kuris sukuria palankiausias sąlygas ir suteikia naujo tipo, neišbandytų galimybių, įžengiant į vadinamąjį „naująjį“, informacijos ir žinojimo visuomenės pasaulį. Kitiems globalizacija reiškia kenksmingą, ardantį procesą, kuris įtvirtina turtingesniųjų, labiau išsivysčiusių šalių bei regionų dominavimą atsiliekiančiųjų valstybių bei regionų atžvilgiu.

Kaip teigia Theodoras Levittas (Theodor Levitt) „*pasaulis tampa viena rinka, kurioje žmonės - nesvarbu kur jie gyvena – trokštą tų pačių produktų ir gyvenimo stiliaus. Globalios organizacijos*

turi pamiršti apie šalių ir kultūrų vartojimo skirtumus ir susitelkti ties universalistinių poreikių patenkinimu“ (Handbook of management, 2001, p. 706). Tam, kad organizacija būtų pajėgi patenkinti šiuos poreikius jai yra reikalingi tinkami žmogiškieji ištekliai ir jų valdymo sistema, pritaikyta prie veiklos globalioje rinkoje. Būtent dėl šio poreikio atsirado tarptautinis žmogiškųjų išteklių valdymas. vienas iš kurių – tarptautinis žmogiškųjų išteklių valdymas. Snen (2005, p.87) apibūdina tarptautinį žmogiškųjų išteklių valdymą kaip tam tikrą sistemą. Anot autoriaus tai „nutolusių veiksmų, funkcijų ir procesų, nukreiptų į daugianacionalinei organizacijai reikalingų žmogiškųjų išteklių pritraukimą, ugdymą ir išlaikymą, visuma“. Tailor et al (1996) apibūdina tarptautinį žmogiškųjų išteklių valdymą kaip „aiškių veiksmų, funkcijų ir procesų, kurie yra skirti daugianacionalinių organizacijų žmogiškiesiems ištekliams pritraukti, ugdyti ir išlaikyti, rinkinį. Tai įvairių žmogiškųjų išteklių sistemų derinys, padedantys valdyti tarpnacionalinių organizacijų žmogiškuosius išteklius tiek namuose, tiek ir užsienyje“. Kaip galima matyti iš pateiktų apibrėžimų, tarptautinis žmogiškųjų išteklių valdymas yra sudėtingas kompleksinis procesas. Downing ir Welch (2006) pateikia šešias tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo sudėtingumą lemiančias priežastis:

1. Daugiau žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmų – tam, kad žmogiškųjų išteklių valdymas būtų vykdomas tarptautiniu mastu, turi būti imamasi veiksmų ne tik „namų“ aplinkoje;
2. Reikalingas platesnis požiūris – tarptautinių žmogiškųjų išteklių vadovai susiduria ne su vienos, o su skirtingų tautų pavaldinių grupių problemomis;
3. Didesnis dėmesys pavaldinių asmeniniam gyvenimui – veikiant tarptautiniu mastu atsiranda poreikis rūpintis į užsienį vykstančių darbuotojų apgyvendinimu, sveikatos apsauga, kompensacijomis ir t.t.
4. Dėmesio centro pasikeitimas, keičiantis užsienio ir vietinių darbuotojų santykiui – užsienio veikla tobulėja, bręsta ir su ja turi keistis ir žmogiškųjų išteklių valdymas;
5. Atvirumas rizikai – nesėkmės patyrimo padariniai finansams ir žmonėms yra daug skaudesni veikiant tarptautiniu mastu.
6. Didesnis išorinių jėgų poveikis – šalies valdymo sistema, ekonomikos būklė, politika ir veiklos principai užsienio šalyse.

Visos aukščiau išvardytos tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo kompleksiskumo priežastys lemia vadovavimo globaliai organizacijai sudėtingumą. Anot Jemso Stonerio ir kt. (James A.F. Stoner et al, 2005) „globalinis“ vadovas susiduria su santykiais, kuriuos galima apibrėžti trimis tarpusavyje susijusiais veiksniais: artimumo, vietos bei požiūrio (žr. 6 pav.).



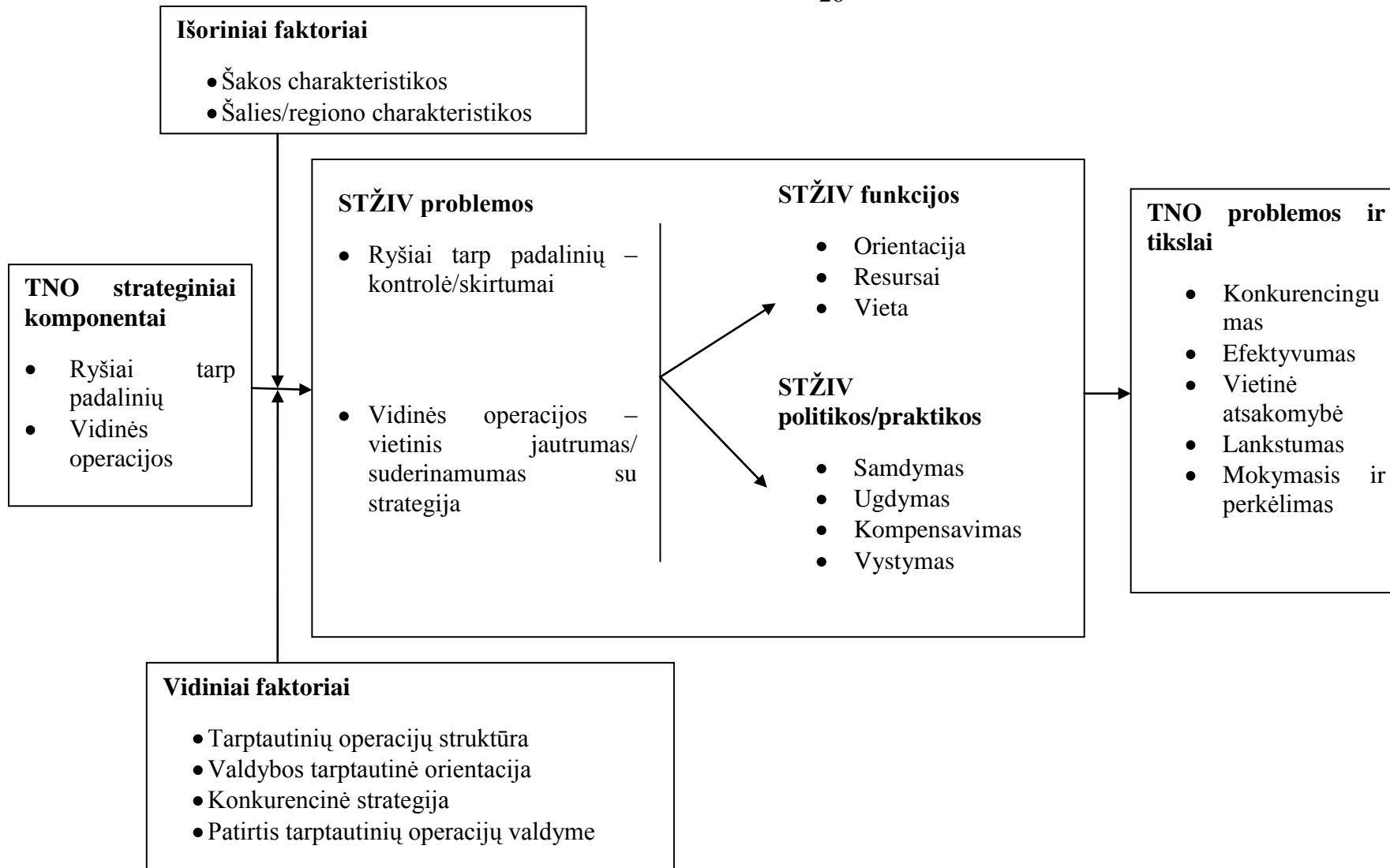
6 pav. **Globaliam vadovavimui įtaką darantys veiksniai.**

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis James A.F. Stoner et al, 2005, pp. 123-126

Artimumas reiškia, kad globalizacijos reiškinys „sutraukė“ žemės ritulį – informacinių technologijų dėka informacija gali būti perduodama per keletą minučių. Vadovai yra priversti bendradarbiauti ir konkuruoti ne tik su vietiniais rinkos žaidėjais, bet su visu pasauliu, turėdami atsižvelgti į vis daugiau vartotojų, konkurentų ir vyriausybės reguliuotojų. Dar vienas veiksnys su kuriuo tenka susidurti vadovams globalizacijos amžiuje yra *vieta*: atstumas tarp organizacijos padalinių gali būti apskaičiuojamas tūkstančiais kilometrų, kas verčia vadovus diegti ir naudoti naujas operacijų integravimo ir valdymo sistemas. Globalizacija taip pat reiškia naują, atvirą požiūrį į vadybos praktiką tarptautiniu mastu. Toks požiūris „*skatina domėtis ne tik viena šalimi, bet visu pasauliu, taip pat žadina norą lavinti sugebėjimus bei dalyvauti pasaulio ekonomikoje*“ (James A.F. Stoner et al, 2005, p. 125).

Tam, kad galima būtų suprasti kokią įtaką vidiniai ir išoriniai veiksniai daro tarptautiniam žmogiškųjų išteklių valdymui Ian Bardwell et al (2004) siūlo išnagrinėti Shulerio (Schuler et al, 1993) strateginio tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo (STŽIV) modelį. Šis modelis buvo sukurtas kaip analitinis pagrindas, kuris apjungė įvairius empirinius ir konceptualius tyrimus žmogiškųjų išteklių valdymo srityje ir pateikė tyrėjams potencialų vidinių ir šorinių veiksnių, turinčių įtakos tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo problemoms, funkcijoms ir praktikoms žemėlapi (žr. 7 pav.).

Shulerio (Schuler et al, 1993) strateginio tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo modeliu buvo bandoma apjungti žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas su strategijos (integracijos ir vietinės atsakomybės, kurių derinimas ir apibūdina tarptautinės organizacijos (TNO) strategiją) reikalavimais. Į *strateginius tarptautinės organizacijos komponentus* įeina ryšiai tarp padalinių ir vidinės operacijos. Ryšių tarp padalinių palaikymas yra labai svarbus kai yra poreikis padalinti veiklas arba apjungti keletą operacijų kurios yra geografiškai atskirtos. Vidinės operacijos apibūdina kaip kiekvienas padalinys veikia vietinėje aplinkoje. *Išoriniai faktoriai* yra susiję su organizaciją supančia aplinka ir gali kisti priklausomai nuo šakos charakteristikų, prieinamų technologijų, konkurentų, šalies arba regiono charakteristikų, tokių kaip politinė, teisinė, ekonominė ir Sočio-kultūrinė aplinka. Į papildytą išorinių faktorių schemą taip pat galima būtų įtraukti šakos subrendimą, istoriją, nacionalinę industrijos politiką ir įsitraukimo į ekonomines sąjungas laipsnį.



7 Pav. Schuler et al (1993) Integruotas strateginio tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo tarptautinėse organizacijose modelis. Šaltinis: Ian

Vidiniai faktoriai yra susiję su galimomis vidinėmis tarptautinės organizacijos problemomis, tokiomis kaip organizacijos struktūra, patirtis, internacionalizacijos laipsnis, konkurencijos strategija ir valdybos tarptautinė orientacija.

Trys aukščiau aptarti veiksniai (strateginiai komponentai, vidiniai ir išoriniai faktoriai) turi įtakos tarptautiniam žmogiškųjų išteklių valdymui. Ši įtaka priklauso nuo trijų pagrindinių sąlygų:

1. *Orientacijos*, t.y. kiek vietinės operacijos yra kontroliuojamos, ar ši kontrolė yra centralizuota ar decentralizuota;
2. *Finansinių ir laiko resursų*, skirtų ugdyti ir valdyti tarptautinius vadybininkus, apimties;
3. *Kur vyksta operacijos*, t.y. vietiniame padalinyje ar korporacijos centre

Kiekviena iš užsienio rinkas žengianti įmonė turėjo išspręsti jos veiklos sėkmę lemiantį klausimą: ar bus bandoma eksportuoti turimą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą ar bus rengiamasi pritaikyti ją rinkos, į kurią yra žengiama, sąlygoms (Reilly, 2012). Remdamasis agentų teorijos (Jones, 1984) ir išteklių priklausomumo teorijos (Pfeffer, Salancik, 1978) postulatais, Shuleris (Schuler et al, 1993) teigia, kad tarptautinių organizacijų požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą gali variuoti nuo didelės motininės įmonės kontrolės vietinių padalinių veiklai ir didesnės kontrolės suteikimo vietiniams padalininiams su galimybe centralizuotai kontroliuoti pagrindines jų veiklos politikas, bet netrukdam jų vietinei adaptacijai.

Žmogiškųjų išteklių politika turi pagrindinį vaidmenį suteikiant vietiniams padalininiams informaciją apie organizacijos strategines kryptis tam, kad jos galėtų prisijungti prie organizacijos strateginių tikslų siekimo, bet išliktų jautrus vietinei rinkai. Nors vietinė žmogiškųjų išteklių politika turi atitikti motininės įmonės politiką, tam, kad daugianacionalinė organizacija būtų lanksti ir adaptyvi vietinei rinkai, žmogiškųjų išteklių valdymas taip pat turi atitikti ir vietinius strateginius ir kultūrinius reikalavimus. Taigi Shulerio (Schuler et al, 1993) modelis skatina spręsti kaip suderinti bei subalansuoti išorinius ir vidinius faktorius, augančius globalius ir vietinius poreikius, tuo pačiu metu patenkinant koordinacijos, kontrolės ir autonomijos poreikius. Tai, koks valdymo būdas bus pasirinktas, turi didžiulę įtaką organizacijos veiklos sėkmei (Dr. Andries J du Plessis, 2010). Šio suderinimo galimybes pasiūlė Taylor (Taylor et al, 1996) teigdamas, kad daugianacionalinės organizacijos gali išnaudoti nacionalinių, įmonės ir dukterinių įmonių žmogiškuosius resursus konkurenciniam pranašumui įgyti. Jis iliustruoja šią galimybę pateikdamas tris tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo orientavimo modelius: eksportuojamą (angl. exportive), apjungiantį (angl. integrative) ir adaptacinį (angl. adoptive) (žr. 2 lent.).

2 Lentelė. Taylor (Taylor et al, 1996) eksportuojamo, apjungiančio ir adaptacinio modelių palyginimas

	Adaptacinis	Eksportuojamas	Apjungiantis
ŽIV sistema	ŽIV sistemos turi būti pritaikytos vietinei aplinkai	ŽIV sistema atkartoja ŽIV sistemą motininėje įmonėje	Geriausių ŽIV pritaikymas, nepriklausomai nuo to iš kur jos yra kilusios
Prioritetas	Diferenciacija	Integracija	Balansas
Plėtra	Pagrindinius sprendimus priima vietinė vadovybė, bet yra pertiekama motininės įmonės filosofija, politika ir praktikos	Paliečia visas ŽIV funkcijas	Apjungia globalią integraciją ir vietinę diferenciaciją

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Taylor et al, 1996.

Adaptivus žmogiškųjų išteklių valdymo modelio taikymas reikalauja mažai kontrolės iš motininės įmonės, kadangi jis remiasi gerų vietinių vadovų parinkimu ir sutiekia jiems pagrindinių su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusių sprendimų priėmimą. Iš motininės įmonės yra perimamos tik bendros žmogiškųjų išteklių valdymo vertybės, politikos ir praktikos, kadangi šis modelis yra remiamas valdymo praktikų diferenciacija. *Eksportuojamas* tarptautinis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis atvirkščiai remiasi didele motininės įmonės kontrolė, kadangi visos pagrindinės motininėje įmonėje taikomos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos yra perkeliamos į dukterines įmones. Šį modelį taikančios bendrovės siekia visiškos dukterinių įmonių integracijos į globalią žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą. *Apjungiantis* modelis skatina atsisakyti visiško motininėje įmonėje taikomo žmogiškųjų išteklių valdymo modelio pritaikymo, bet pasirinkti efektyviausią modelį, nepriklausomai nuo to, kokioje šalyje ar kokio lygio įmonėje jis buvo pradėtas taikyti. Apjungiantis modelis įgalina suderinti geriausias įmonių tinkle egzistuojančias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas bei taikyti jas atsižvelgiant į vietinius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus.

Taigi tarptautinė organizacija privalo pasirinkti kokio lygio kontrole taikyti savo dukterinėms įmonėms ir kokį valdymo modelį pasirinkti tam, kad būtų pasiekti geriausi veiklos rezultatai, bet nebūtų nukrypstama nuo bendros organizacijos veiklos strategijos. Strategijos pasirinkimui be abejonės turi įtakos ir tokie faktoriai kaip teisiniai motininės ir dukterinės įmonės ryšiai, kultūriniai ir teisiniai skirtumai tarp organizacijos kilmės šalies ir šalies, kurioje dukterinė įmonė vykdo savo veiklą.

Farndale et al (2010) atliko tyrimą, kuriuo siekė išsiaiškinti kokią ir kokio stiprumo įtaką motininės įmonės gali daryti savo dukterinėse įmonėse vykdomam žmogiškųjų išteklių valdymui bei kokius tikslus tokia įtaka įgalina pasiekti. Tyrimo metu buvo nagrinėjamas žinomų ir gerus veiklos rezultatus pasiekusių tarptautinių įmonių požiūris į tobulesnį žmogiškųjų išteklių valdymą.

Tyrimui atlikti buvo naudojamas interviu metodas. Buvo apklausti 248 respondentai, iš 19 šalių, dirbantys 16 organizacijų. Autorių atliktas tyrimas parodė, kad dukterinės įmonės gali būti susijusios su motininėmis įmonėmis penkiais pagrindiniais būdais (žr. 3 lent.). Jos gali būti priklausomos, pusiau priklausomos ir nepriklausomos nuo motininių įmonių, bei būti perėjimo nuo priklausomų į nepriklausomas ir atvirkščiai stadijose. Toks pereinamumas reiškia, kad santykiai tarp motininių ir dukterinių įmonių tarptautinėje terpėje nėra statiški. Aptarkime kiekvieną iš pateikiamų priklausomybės stadijų plačiau. Kai dukterinės įmonės yra priklausomos, motininė įmonė vienašališkai kuria žmogiškųjų išteklių valdymo politiką ir perduoda ją visoms dukterinėms įmonėms, neleidama diegti jokių pokyčių. Tarpusavyje priklausomose organizacijose dukterinės įmonės yra įtraukiamos į žmogiškųjų išteklių valdymo politikos formavimą, tačiau motininė įmonė griežtai kontroliuoja šių politikų suderinamumas su bendrais organizacijos tikslais. Dar vienas tarpusavyje priklausomų organizacijų pavyzdys – kai žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir programos yra vystomos visų dukterinių įmonių kartu ir geriausios praktikos yra taikomos visuotinai organizacijos mastu nepriklausomai nuo to, kur jos buvo sukurtos. Dinamiškumas pasireiškia kai dukterinės įmonės, kurios yra priklausomos nuo motininės įmonės diegiamos žmogiškųjų išteklių valdymo politikos, pradeda didinti savo nepriklausomybę, priimdamos savarankiškus sprendimus arba atvirkščiai – motininė įmonė pradeda diktuoti veiklos principus anksčiau nepriklausomoms dukterinėms įmonėms. Kitos tarptautinės organizacijos palieka savo dukterinėms įmonėms visišką laisvę priimti su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusius sprendimus. Tokios įmonės yra visiškai nepriklausomos tiek nuo motinines, tiek ir nuo kitų organizacijos dukterinių įmonių.

3 lentelė. Korporacinių žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijų konfigūracijos daugianacionalinėje organizacijoje. Šaltinis: Farndale et al, 2010, p. 62

TŽIV struktūra	<i>Priklausomi</i>	<i>Priklausomi > Nepriklausomi</i>	<i>Tarpusavyje priklausomi</i>	<i>Nepriklausomi > Priklausomi</i>	<i>Nepriklausomi</i>
ŽIV vykdymo metodas	Proaktyvus	Proaktyvus	Pasikartojantis	Proaktyvus/ besiremiantis vertybėmis	Reaktyvus
Dominuojančios korporacijos vaidmenys ŽI valdyje	Procesų Čempionas	Procesų čempionas Žinių valdymo čempionas	Žinių valdymo čempionas Kultūros saugotojas Efektyvus politinis veikėjas	Procesų čempionas Kultūros saugotojas Efektyvus politinis veikėjas	Kultūros apsaugojimas Efektyvus politinis veikėjas

Šaltinis: Farndale et al, 2010, p. 62

Svarbu yra ir tai, kaip yra pasirenkamas žmogiškųjų išteklių valdymo metodas. Farndale et al (2010) išskiria keturis tokius metodus: proaktyvų, pasikartojantį, besiremiantį vertybėmis ir reaktyvų. *Proaktyvus* metodas yra taikomas tada, kai motininė įmonė nusprendžia kokios žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės ir procesai yra reikalingi ir paskirstu juos dukterinėms įmonėms. *Pasikartojantis* metodas remiasi mokymosi procesu, kai žmogiškųjų išteklių valdymas yra tobulinamas veiklos procese pritaikant jį prie esamos situacijos. *Reaktyvus* metodas reiškia, kad organizacija pradeda veikti tik jau pasireiškus tam tikroms veiklos problemoms, t.y. nėra kuriama jokia į ateitį orientuota strategija. *Besiremiantis vertybėmis* metodas nekelia tikslo sukurti rašytines žmogiškųjų išteklių valdymo politikas ir praktikas, bet siekia išvystyti aukštą organizacijos kultūrą ir žmogiškųjų išteklių valdymo principus, kurie paskatins darbuotojus atitinkamai elgtis.

Priklausomai nuo santykių tarp motininės ir dukterinių įmonių ir pasirinkto žmogiškųjų išteklių valdymo metodo keičiasi ir dominuojančios (motininės) įmonės vaidmuo. Autoriai išskiria keturis galimus motininės įmonės vaidmenys:

- Procesų čempionas – kai yra diegiamos griežtai apibrėžtos veiklos taisyklės, nustatytos motininėje įmonėje;
- Žinių valdymo čempionas – kai dukterinėms įmonėms yra sudaryta galimybė keistis žiniomis ir dalintis „geriausiomis praktikomis“;
- Kultūros saugotojas – kai pagrindinė motininės įmonės užduotis yra skleisti organizacijos kultūrą, diegti organizacijos vertybes į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą;
- Efektyvus politinis veikėjas - kai motininė įmonė turi įdiegtas sistemas, kurios leidžia daryti įtaką dukterinių įmonių valdybai, kad žmogiškųjų išteklių valdymo sistema veiktų taip, kaip buvo numatyta motininės įmonės.

Farndale et al (2010) atliktas tyrimas parodo kokią įtaką skirtingi metodai ir skirtingas požiūris į įmonių tarpusavio priklausomybę turi žmogiškųjų išteklių valdymo procesams. Kiekvienas metodas taip pat apsprendžia ir motininės įmonės vaidmenį reguliuojant žmogiškųjų išteklių valdymą dukterinėse įmonėse: priklausomose organizacijose motininė įmonė turi būti procesų čempionu, pusiau priklausomose – žinių valdymo čempionu, o nepriklausomų įmonių yra neįmanoma suvaldyti neturint politinės įtakos ir kultūrinių vertybių valdymo sistemų.

Kas daro įtaką vieno ar kito tarptautinio žmogiškųjų išteklių valdymo modelio pasirinkimui atskleidžia Edwardso ir Farnerio (Edwards, Farner, 2000) siūlomas „keturių jėgų“ modelis. Autoriai įvardija keturias jėgas, kurios gali turėti įtakos tiek tarptautinio žmogiškųjų išteklių

valdymo orientavimo modelio pasirinkimui, tiek ir pačiai žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos struktūrai:

- kilmės šalies efektas;
- dominavimo efektas;
- tarptautinės integracijos skatinimas;
- „šalies šeimininkės“ (angl. host country) efektas.

Kilmės šalies efektas tarptautinės organizacijos žmogiškųjų išteklių valdyme pasireiškia kai tam tikri žmogiškųjų išteklių valdymo elementai yra perkelti iš šalies kurioje buvo įkurta motininė įmonė. Kitaip tariant šis efektas pasireiškia kai žmogiškųjų išteklių valdymo politiką lemia nacionalinės institucijos arba tradicijos, kurias galima pastebėti organizacijos kilmės šalyje. Tyrimai parodė, kad JAV kilmės tarptautinėse organizacijose dažniau nei kitos kilmės šalių organizacijose yra naudojamos labiau centralizuotos ir formalizuotos valdymo sistemos. Tai galima paaiškinti JAV verslo sistemos principais, kurie buvo veikiami, pavyzdžiui judėjimo už lygių teisių suteikimą, todėl ir dabar JAV organizacijose darbuotojų „įvairovė“ yra privaloma ir šis principas yra taikomas ir steigiant atstovybes užsienio šalyse.

Dominavimo efektas pasireiškia per kilmės šalies įtaką dukterinėms įmonėms užsienio šalyse, ji gali pasireikšti dvejopai. Pirmiausia tai gali pasireikšti per tarptautinės politinės ekonomikos kontrolę, kurią, pavyzdžiui, JAV vykdė pokarinėje Europoje, kai buvo bandoma internacionalizuoti JAV valdymo metodus. Kitas būdas dominavimo efektui pasireikšti – taikyti tam tikros vienos šalies valdymo metodus. Kaip tokio dominavimo pavyzdį galima paminėti 1980 ir 1990 metais paplitusias „Japoniškas“ darbo organizavimo praktikas. Nesvarbu iš ko kyla dominavimo efektas, bet jo esmė yra ta, kad kurios nors vienos šalies žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos pradamos vertinti kaip geriausiai pritaikomos tarpnacionaliniame lygmenyje.

Tarptautinės organizacijos dažnai jaučia poreikį integruoti veiklas savo tarptautiniuose padaliniuose. Toks poreikis kyla iš skirtingų tautų pirkėjų nori gauti panašios išvaizdos ir kokybės prekes visose šalyse kur organizacijos padaliniai vykdo veiklą (pvz. McDonalds, CocaCola, Philips ir kt.). Organizacijos taip pat skatina **tarptautinę integraciją** siekdamas minimizuoti galimas dukterinių įmonių valdyme kylančias problemas. Tai gali būti pasiekama diegiant vienodą „organizacijos kultūrą“, formalias veiklos taisykles, tam tikras finansinių operacijų kontrolės priemones visose veiklos šalyse. Tokios priemonės, kurių taikymo lygis priklauso nuo produkto rinkos strategijos ir organizacijos užimamos rinkos dalies, veda prie vis platesnio mechanizmu, padedančių kontroliuoti dukterinių įmonių veiklą, tinklo taikymo, kas apima ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos standartizavimą.

Nepriklausomai nuo to, kokios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos yra taikomos tarptautinės organizacijos kilmės šalyje, plečiant verslą į užsienio šalį yra būtina atsižvelgti į taip vadinamą „šalies šeimininkės“ efektą. Šalies, į kurią plečiamas verslas, rinkos sistema turi tiesioginę įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui toje šalyje. Taip atsitinka ne tik todėl, kad tenka samdyti vietinę darbo jėgą ir skirti vietinius vadovus, bet ir todėl, kad skirtingose šalyse yra savitas teisinis darbo rinkos reguliavimas, darbo sąjungos yra pasiekusios skirtingą išsivystymo lygį, skiriasi darbo užmokesčio ir darbuotojų kvalifikacijos lygis. Visi šie faktoriai daro vienos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos pritaikymą visose tarptautinės organizacijos padalinių veiklos šalyse beveik neįmanomu.

Tam, kad žmogiškųjų išteklių valdymas tarptautiniu mastu būtų lengviau įgyvendinamas Lee (2011) siūlo steigti tarptautines žmogiškųjų išteklių valdymo įmones. Tarptautinę žmogiškųjų išteklių valdymo įmonę galima apibūdinti kaip organizaciją, kuri ima iš aplinkos resursus (žmogiškuosius išteklius) ir idėjas, viską apdoroja ir grąžina į aplinką paslaugų ir žinių pavidalu (Thomas D.C., 2002). Pagrindinė tokios įmonės užduotis yra įgyti tris pagrindines jos veiklai reikalingas kompetencijas: išmanyti žmogiškųjų išteklių valdymą, suprasti tarpkultūrinio valdymo ypatumus bei būti pasirengusi priimti žinias ir patirtį iš savo užsienio partnerių (Schindler S.C., Barsoux J. 2003). Tarptautinė žmogiškųjų išteklių valdymo įmonė galėtų teikti valdymo, konsultavimo ir įdarbinimo paslaugas. Tokia įmonė gali būti naudinga sparčiai besiplečiančioms organizacijoms arba organizacijoms, kurios tik pradeda veiklą užsienio rinkose, nes jos dažniausiai samdosi papildomus žmogiškųjų išteklių valdymo specialistus pagelbėti su plėtra. Mažos ir vidutinės įmonės, kurios neturi finansinių galimybių išlaikyti žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų taip pat galėtų naudotis tarptautinės žmogiškųjų išteklių valdymo įmonės paslaugomis. Tokios įmonės įsteigimas Lee (2011) teigimų galėtų žymiai palengvinti su organizacijų plėtra į užsienio rinkas susijusius žmogiškųjų išteklių valdymo sunkumus.

Apibendrinant galima teigti, kad tam, kad tarptautinės organizacijos veikla būtų sėkminga nepaisant visų tarptautinės veikos keliamų iššūkių, organizacija turi labai atsakingai nuspręsti kur turi būti taikoma vieninga žmogiškųjų išteklių valdymo sistema (pavyzdžiui nustatant veiklos vertybes), kur reikia pasiūlyti platų variantų spektrą (pavyzdžiui paskatinimai ir atlygis už darbą) ir kur pasikliauti vietinėmis tradicijomis (pavyzdžiui, darbuotojų įtraukime į įmonės veiklą). Šie sprendimai turi būti priimami remiantis kriterijais, kurie padeda įvertinti panašumo kainą ir naudas bei poreikį pritaipyti vietinėje aplinkoje.

1.3. Sėkmingą žmogiškųjų išteklių valdymą lemiančių veiksnių analizė

Kaip buvo analizuojama 1.1 ir 1.2 dalyse, egzistuoja daugybė žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų. Kai kurias galima sėkmingai pritaikyti praktikoje, kitos labiau teorinės, bet tam, kad būtų galima sėkmingai vykdyti įmonės veiklą yra labai svarbu sujungti žmogiškųjų išteklių valdymo teorijų teorinius ir praktinius aspektus bei sėkmingai pritaikyti juos organizacijos žmogiškiesiems ištekliams valdyti. Kadangi žmogiškieji ištekliai daugelio autorių yra vertinami kaip pagrindinis įmonės konkurencingumo šaltinis, pavyzdžiui J.Purcell ir kt. (2003) teigimu „organizacijos žmogiškųjų išteklių politika ir vertė sudaro svarbius nenukopiujamus išteklius“, įmonės sėkmė didžia dalimi priklauso nuo įmonėje vykdomo strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo.

Lietuvoje apie strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą buvo pradėta kalbėti nelabai seniai – nuo šalies nepriklausomybės atgavimo. Iki tol šalyje buvo vadovujamasi personalo vadybos teorijomis, t.y. buvo vadovujamasi nuostata, kad žmogiškųjų išteklių valdymas nėra esminė įmonės funkcija o tik priemonė griežtai kontroliuoti ir reguliuoti darbuotojų veiklą. Iki šiol daugelis lietuvių autorių tapatina žmogiškųjų išteklių ir personalo valdymo sąvokas, nors jos yra iš esmės skirtingos. Algimantas Sakalas (1998, p.26) apibrėžia personalo vadybą kaip „*mokslą, nagrinėjantį efektyvaus personalo naudojimo problemas, įvertindamas tiek įmonės (siekdama didžiausio darbo efektyvumo), tiek individo interesus (siekdama sudaryti optimalias darbo sąlygas kiekvienam individui).*“ Tuo tarpu žmogiškųjų išteklių valdymas apibrėžimas kaip „*strategiškas ir nuoseklus požiūris į organizacijos svarbiausių išteklių – darbuotojų – kurie dirbdami patys ir komandoje prisideda prie organizacijos tikslų pasiekimo, valdymas*“ (Armstrong, 2006, p. 24). Personalo valdymo apibrėžime yra pabrėžiama tai, kad įmonė, turėdama visą galią, naudoja savodarbuotojus įmonės tikslams pasiekti, o žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžime būtent darbuotojams yra suteikiama valdžia, t.y. jie turi galimybę patys savanoriškai ir kryptingai prisidėti prie organizacijos tikslų pasiekimo. Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos turi ir daugiau skirtumų:

- Personalo vadyba koncentruojasi ties atskirų darbuotojų žiniomis ir įgūdžiais, o žmogiškųjų išteklių vadyba apima visų įmonės darbuotojų žinių ir gebėjimų visumą;
- Personalo vadyboje į darbuotojus yra žiūrima kaip į išteklių, kurių galima panaudoti siekiant organizacijos tikslų, o žmogiškųjų išteklių vadyboje darbuotojai yra svarbiausias įmonės išteklius, todėl jo valdymas turi būti ypač jautrus;

- Pagrindinis personalo vadybos tikslas yra sukomplektuoti tinkamo potencialo darbuotojų kolektyvą, žmogiškųjų išteklių valdymo – užtikrinti organizacijos tikslų siekimą, veiklos efektyvumą ir vertės kūrimą;
- Personalo vadyba taiko labiau individualius ir operatyvinius metodus, o žmogiškųjų išteklių vadyba derina individualius ir komandinius darbo organizavimo metodus siekdama strateginių tikslų;
- Personalo vadyba daugiausia orientuojasi į vidinius organizacijos poreikius, o žmogiškųjų išteklių vadyba įvertina išorinės aplinkos keliamus reikalavimus, išorinės aplinkos kaitą;
- Personalo vadyboje siekiama pasirinkti jau kvalifikuotus darbuotojus, kadangi investicijos į darbuotojų ugdymą yra laikomos papildomomis sąnaudomis, o žmonių išteklių vadybos šalininkai laiko darbuotojų ugdymą būtinu įmonės sėkmingos veiklos garantu. (J.Jagminas, I.Pikturnaitė, 2009, p.75)

Išoraitė (2011) pateikė platesnį personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumų palyginimą (žr. 4 lentelę). Personalo valdymas yra vertinamas kaip neesminė organizacijos funkcija, kurią atlieka tik tam tikrame padalinyje dirbantys specialistai, žmogiškųjų išteklių valdymas yra viena iš esminių organizacijos funkcijų, kurią atlieka visų padalinių vadovai. Žmogiškųjų išteklių valdymas vertina lankstumą kaip užduočių apibrėžime, taip ir atliktų užduočių apmokėjime, tuo tarpu personalo valdymas siekia griežto pateiktų užduočių įvykdymo už nustatytą ir visiems vienodą atlygį. Galima daryti išvadą, kad pagrindinis personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumas yra perėjimas nuo griežtopersonalo valdymo prie lankstaus požiūrio į darbuotojų veiklos koordinavimą. Žmogiškųjų išteklių valdymo šalininkai į kiekvieną darbuotoją žiūri kaip į asmenybę, turinčią savo idėjas, norus ir problemas, kurias tinkamai panaudojant ir tenkinant įmonė turi galimybę pasiekti daug daugiau negu į jas neatsižvelgti.

4 lentelė. Personalo valdymo ir žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai.

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 prerogatyva	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

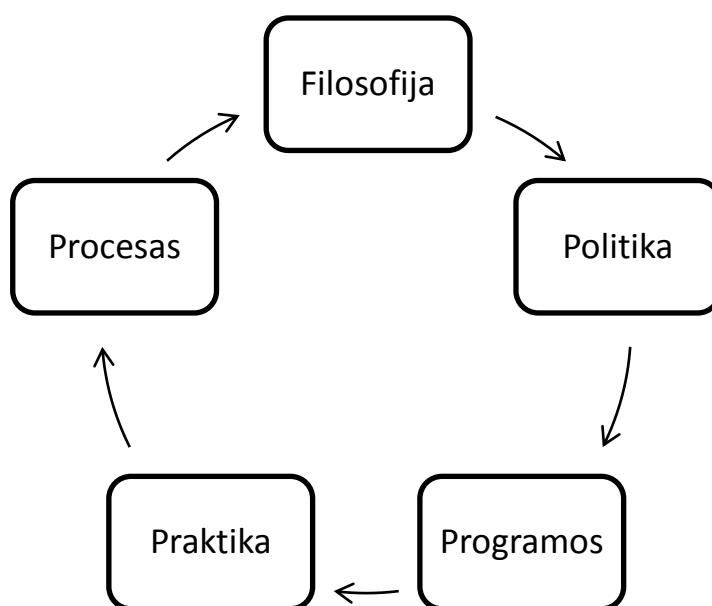
Šaltinis: Išoraitė M., 2011, p. 38

Lankstumo darbuotojų valdyme būtinumą taip pat lemia ir nuolat besikeičianti įmonės makroaplinka. Nenustojamas naujų technologijų, darbo metodų, produktų ir konkurentų atsiradimas, pokyčiai šalies ekonomikoje ir politikoje neleidžia įmonei stovėti vietoje ir skatina kuo greičiau tobulinti vidinę įmonės struktūrą, daryti ją lankstesne, kad būtų galimybė greičiau prisitaikyti ir išnaudoti nenumaldomus aplinkos pokyčius. Personalo valdymas kaip griežtos struktūros įmonės dalis galėjo būti naudojamas vyraujant planinei ekonomikai kai pokyčiai rinkoje buvo reti ir lengvai nuspėjami – suplanuojami. Laisvosios ekonomikos rinkoje pokyčiai vyksta nuolat ir juos yra labai sunku prognozuoti, o dar sunkiau yra prie jų prisitaikyti, ypač griežtos vidinės struktūros organizacijoms. Būtent siekis nuolat pirmauti besikeičiančioje laisvosios ekonomikos rinkoje ir paskatino organizacijų perėjimą nuo personalo prie žmogiškųjų išteklių valdymo.

Skirtingi autoriai pateikia skirtingus žmogiškųjų išteklių valdymo sėkmės veiksnius. Pavyzdžiui S. Schuler (1990) pateikia „5 P“ *strateginės žmogiškųjų išteklių vadybos modelį*, kurio pagrindiniai elementai yra organizacijos filosofija (*philosophy*), politika (*policies*), programos (*programs*), praktika (*practices*) ir procesas (*processes*) (žr. 8 pav.).Schulerio (S. Schuler, 1990) teigimu visų pirmą reikia apibrėžti organizacijos *filosofiją* – vertybes, organizacijos veiklos kultūros principus (pavyzdžiui organizacijos socialiai atsakingą veiklą) bei konstatuoti darbuotojų elgesio

normas. Visa tai yra įmanoma padaryti sudarius organizacijos etikos kodeksą. Tačiau organizacijos etikos kodekso sudarymas dar nereiškia, kad darbuotojai vykdys jo nuostatas. Įmonių socialinės atsakomybės vadybos ir etinių programų taikymo Lietuvos įmonėse tyrimas (R.Pučetaitė, 2009) parodė, kad beveik 50 proc. respondentų, dirbančių įmonėse, kurios turi savo etikos kodeksus, teigia, kad jų įmonėse tokio dokumento nėra. Tokie tyrimų rezultatai reiškia, kad nuo etikos kodekso sudarymo iki darbuotojų įtraukimo į jo vykdymą yra ilgas kelias, kurį praeiti galima tik jeigu darbuotojai patys norės eiti šiuo keliu. Tokį norą galima sukelti tik derinant organizacijos ir darbuotojų vertybes ir jų pagrindu nustatant būsimos veiklos kryptis – organizacijos *politiką*.

Nustačius organizacijos veiklos kryptį ir moralinius veiklos principus yra būtina parinkti organizacijos strategijos įgyvendinimui užtikrinti reikalingas *programas* arba strateginius planus reikalingus pokyčiams organizacijoje inicijuoti ir veiklai koordinuoti. Tam, kad darbuotojai ne tik žinotų organizacijos strateginius tikslus, bet ir siektų juos įgyvendinti, sukurtas programas arba strateginius planus iš teorinių postulatų reikia paversti realia veikla. Tai galima padaryti motyvuojant žmogiškuosius išteklius, derinant individualius darbuotojų poreikius (Schuleriškia vadovavimo, valdymo ir veikimo poreikius) su organizacijos tikslais, tai yra taikant strategijoje įtvirtintus principus *praktikoje*. Tam, kad visos aukščiau aptartos priemonės būtų veiksmingos ir padėtų didinti organizacijos veiklos efektyvumą nei vienas iš aukščiau aptartų etapų turėtų būti *būtis procesas*, įtraukiantis visus darbuotojus į kiekvieną aukščiau aptartą etapą, kad būtų palengvintas kitų organizacijos veiklų formavimas ir įgyvendinimas.



8 pav. „5 P“ strateginės žmogiškųjų išteklių vadybos modelis.

Šaltinis: Parengta autorės pagal S. Schuler, 1990

„5 P“ žmogiškųjų išteklių vadybos modelis parodo kokia kryptimi turi vykti žmogiškųjų išteklių valdymo veikla organizacijoje bei pabrėžia šios veiklos nenutrūkstamumo svarbą, tačiau šis modelis neapima visų žmogiškiesiems ištekliams valdyti svarbių veiksnių. Pagal Galbraith (1973) informacijos teorija, vienas iš svarbiausių organizacijos raidos sėkmę lemiančių veiksnių – galimybė pasiekti ir pasinaudoti informacija. Už visus tris informacijos valdymo etapus – vidinės ir išorinės informacijos surinkimą, apdorojimą ir skleidimą – teorijos pradininko nuomone yra atsakingi vidurinėsios grandies vadovai. Informacijai tapus vienu iš pagrindinių šiuolaikinio įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo šaltiniu ši teorija šiuo metu yra kaip niekad aktuali, o informacijos, kaip vidinės, taip ir išorinės, valdymas didžia dalimi priklauso nuo vadovų sugebėjimo bendrauti su pavaldiniais ir skatinti pavaldinių tarpusavio bendravimą. ChristopheroCollinso ir KevinoClarko (C. J. Collins, K. D. Clark, 2003) atliktas tyrimas parodė, kad vidinių darbuotojų bendravimo tinklų kūrimas lemia organizacijos veiklos rezultatų gerėjimą (matuojant tiek tiriamų įmonių pelno padidėjimą, tiek ir tiriamų įmonių akcijų kotiruotės augimą). Tyrimas taip pat patvirtino šių autorių iškeltą hipotezę, kad komandinis darbas bei darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas, nukreiptas į įmonės tikslų siekimą duoda daug geresnius rezultatus nei darbuotojams iškeltų individualių tikslų pasiekimas neatsižvelgiant į organizacijai teikiamą naudą.

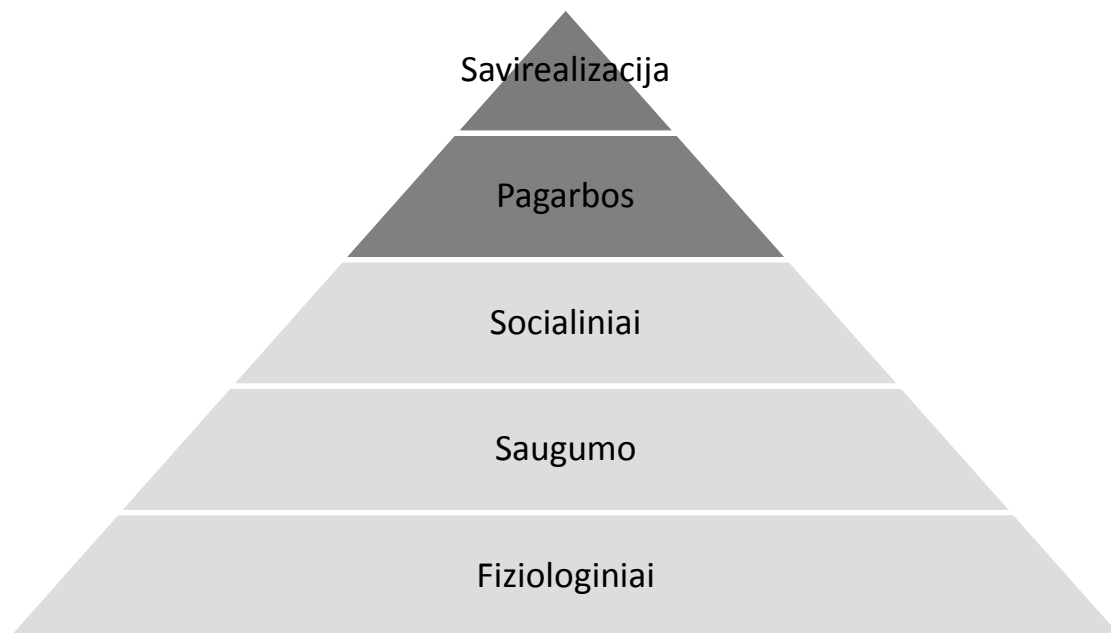
Tam, kad darbuotojų veikla būtų nukreipta į organizacijos tikslų siekimą žmogiškųjų išteklių valdymo modelį yra tikslinga papildyti kontrolės sąvoka. Kontrolė turėtų būti vykdoma vadovų pavaldinių atžvilgiu ir apimti vadovų tikslus, poveikio mechanizmus, vertinimus bei grįžtamąjį ryšį (Scott A. Snell, 1992). Kaip teigia Blackwell (Jagminas J., Pikturnaitė I., 2009, p.77): *„Žmogiškųjų išteklių vadyba reikalauja iš vadovų viską iki smulkmenų žinoti apie pavaldinius ir priimti pagrįstus sprendimus, pirmiausia darbuotojų atrankos, mokymo ir ugdymo, jų tarpusavio santykių ir atlyginimo už darbo rezultatus srityse“*. Galima daryti išvada, kad vadovo ir pavaldinių santykiai yra labai svarbus veiksnys, lemiantis tiek darbuotojų galimybes pasiekti užsibrėžtus tikslus tiek ir darbuotojų norą tų tikslų siekti.

Daugilis autorių išskiria ir kitus žmogiškųjų išteklių valdyme svarbius veiksnius. J.A. F. Stoner ir kiti (2006) pateikia kitų žmogiškųjų išteklių valdymą nagrinėjusių mokslininkų nuomonių apibendrinimą:

- Follet atkreipė dėmesį į komandinio darbo svarbą bei siūlė vertinti ne tik individų ar grupių darbo rezultatus, bet ir socialinės aplinkos veiksnius.
- Barnard teigė, kad organizacijos veiklos efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo įmonės tikslų suderinimo su darbuotojų tikslais ir poreikiais, palaikė „neformalios organizacijos“ struktūros diegimą ir savarankiškos darbuotojų veiklos skatinimą.

- Mayo ir kiti remdamiesi atliktais tyrimais teigia, kad darbo našumą lemia motyvacija. Autorių teigimu „darbuotojai dirbtų geriau, jei tikėtų, kad vadovybė rūpinasi jų gerove, o jų tiesioginiai vadovai skiria jiems daugiau dėmesio“.

Nagrinėdami sėkmingo žmogiškųjų išteklių valdymo elementus tikslinga išnagrinėti dvidešimtojo amžiaus pabaigoje pradėjusias vystytis motyvacijos teorijas. Robinsas (Robbins S.P., 2006) siūlo apibrėžti motyvaciją kaip norą kažką padaryti, kuri lemia veiksmo galimybę patenkinti poreikį. Nepatenkintas poreikis anot autoriaus sukelia įtampą, kuri skatina tam tikras žmogaus paskatas. Šiuos paskatas sužadina konkrečius tikslus, kurie, jei jie yra įgyvendinami, patenkina poreikį ir sumažina įtampą. Kalbant apie darbuotojų motyvaciją svarbi yra Abrahamo Maslowo poreikių hierarchijos teorija. Mokslininkas darė prielaidą, kad kiekvienas žmogus turi poreikių hierarchiją, kuri susideda iš penkių etapų (žr. 9 pav.): fiziologiniai poreikiai (alkis, troškulys ir t.t.), saugumo poreikiai, socialiniai poreikiai (prisirišimas, priklausimo jausmas), pagarbos poreikiai (savigarba, autonomiškumas, sėkmė, pripažinimas) bei savirealizacijos poreikiai (tobulėjimas, savo potencialo siekimas). Aukštesnės pakopos poreikis pradeda dominuoti tik kai yra patenkinti visi žemesnės pakopos poreikiai. Maslow (1970) taip pat suskirstė šiuos poreikius į aukštesnio ir žemesnio lygio grupes. Fiziologiniai ir saugumo poreikiai buvo priskirti žemesniam, o socialiniai, pagarbos ir savirealizacijos poreikiai - aukštesniam lygiui.



9 pav. **Žmogaus poreikių hierarchija.**

Šaltinis: Maslow A., 1970

Galima pastebėti šios teorijos atitikimą 1.1 skyriuje pateiktiems organizacijos plėtros etapams: „laukiniam“, „technologuotam“, „humanizuotam“ ir „harmonizuotam“ kapitalizmui (žr. 1

lent..). Laukinio ir technolizuoto kapitalizmo laikotarpiais buvo tenkinami tik žemesnio lygmens darbuotojų poreikiai, t.y. jiems buvo mokamas atitinkamas atlyginimas ir suteikiamos daugiau ar mažiau tinkamos darbo sąlygos. Bet kai šie poreikiai buvo patenkinti, darbuotojai pradėjo kelti streikus ir reikalauti aukštesnio lygio poreikių patenkinimo iš savo darbdavių. Tokie reikalavimai paskatino organizacijas pereiti iš pradžių į humanizuoto, o paskui ir į harmonizuoto kapitalizmo laikotarpį. Šiuo metu darbuotojų žemesnio lygio poreikių patenkinimas yra savaime suprantamas, todėl kilo poreikis kurti naujas darbuotojų motyvavimo teorijas. Kaip teigia Margareta Vitli (Margaret Whwatli) „*mes neužtikrinsime darbuotojų lojalumo ir kūrybiškumo, jei nebandysime suteikti darbui gilesnės prasmės nei vien pinigų uždirbimas*“ (cituota iš „Kaip motyvuoti žmones našiam darbui“, 2006, p. 31).

Mc Cormickas ir Ilgenas (Mc Cormis, Ilgen, 1992) pateikia dar keletą motyvacijos teorijų. Balanso teorija teigė, kad kiekviena asmenybė turi tam tikrą įsitikinimų sistemą pagal kurią jie vertina savo ir aplinkinių veiksmus. Trukmės teorijos šalininkai manė, kad žmogus priima sprendimus priklausomai nuo laiko, t.y. yra priimami tam tikram laiko momentui geriausi sprendimai. Poreikiu teorija teigia, kad motyvaciją galima paaiškinti trimis poreikiais: pasiekimų poreikiu, valdžios poreikiu, priklausomybės poreikiu. Priklausomai nuo asmens poreikio rūšies turi būti pasirenkamos motyvacijos priemonės, kurie darytų poveiki individo sprendimams (Robbins, 2005).

Tačiau kartais motyvuoti darbuotojus yra visiškai nebūtina, kartais juos reikia ne demotyvuoti. Sirota et al (2006) atliktas tyrimas kuriuo metu buvo apklausti 52 organizacijų darbuotojai parodė, kad dauguma naujai pasamdytų darbuotojų trykšta entuziazmu pirmuosius šešis darbo naujoje įmonėje mėnesius. Todėl vadovo užduotis yra ne motyvuoti darbuotoja, kuris ir taip nori dirbti gerai, bet sudaryti jam sąlygas išlaikyti jo pradinę motyvaciją. Tai galima pasiekti atsižvelgiant į tris autoriaus įvardytus darbuotojo tikslus: lygybė (darbo sąlygų ir darbo užmokesčio), pasiekimai ir bendravimas. Taigi tam, kad darbuotojai neprarastų savo pradinės motyvacijos visiems turi būti suteikiamos vienodos darbo sąlygos, darbo rezultatai turi būti pastebimi, giriami ir sąžiningai atlyginami bei turi būti skatinimas darbuotojų tarpusavio bendravimas.

Apibendrinant galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių valdymas yra sudėtingas, nenutrūkstantis procesas, apimantis daugybę veiksmų nuo įmonės strateginių tikslų išskėlimo iki darbuotojų asmeninių poreikių tenkinimo. Teisingai valdant žmogiškuosius išteklius įmonė gali padidinti veiklos efektyvumą, įgyti konkurencinį pranašumą bei pagerinti veiklos rezultatus – t.y. pasiekti bet kurios įmonės strateginius tikslus. Tačiau šių tikslų siekimas negali būti atskirtas nuo darbuotojų asmeninių tikslų ir poreikių. Juk tam, kad darbuotojas norėtų siekti užsibrėžtų tikslų, jis turi juos

suprasti bei jiems pritarti, jaustis svarbiu kolektyvo nariu ir matyti, kad jo pastangos nelieka nepastebėtos. Taigi žmogiškųjų išteklių valdymas bendruoju požiūriu apima darbuotojų įtraukimą į strateginių įmonės tikslų išskėlimą, kolektyvo narių bendradarbiavimo skatinimą bei įvairialypę motyvacijos sistemą.

2. SĖKMINGO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO KONCEPTUALUS MODELIS

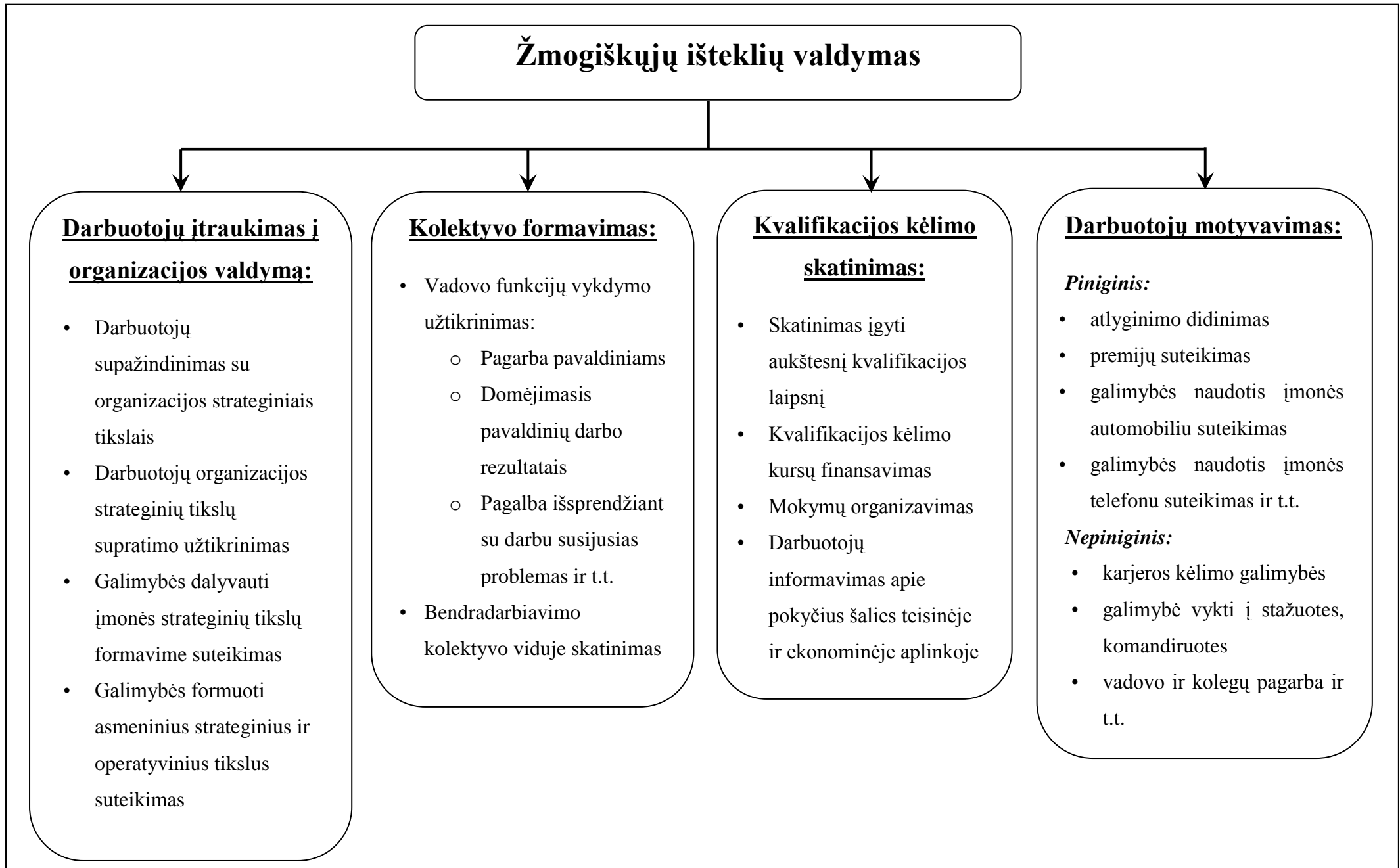
2.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualaus modelio sudarymas

Pastaruoju metu žmogiškųjų išteklių valdymui skiriama ypatingai daug dėmesio. Šio metu, kai įmonės neįstengia konkuruoti gaminio išskirtinumais ir kokybe dėl didžiulio skaičiaus pakaitalų rinkoje buvimo, o konkuravimas kaina tampa betikslis, nes daugelis prekių ir paslaugų jau pasiekė minimalios kainos nustatymo ribą, žmogiškieji ištekliai tapo pagrindiniu įmonių konkurencinio pranašumo įgijimo šaltiniu.

Skirtingi autoriai išskiria skirtingus veiksnius, lemiančius žmogiškųjų išteklių valdymo sėkmingumą. Remiantis praeitame skirsnyje apžvelgta mokslinė literatūra buvo sudarytas konceptualus žmogiškųjų išteklių valdymo modelis (žr. 10 pav.). Konceptualiame žmogiškųjų išteklių valdymo modelyje yra išskiriami keturi autorės nuomone žmogiškųjų išteklių valdymo esminiai aspektai: darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą, kolektyvo formavimas, kvalifikacijos kėlimo skatinimas ir darbuotojų motyvavimas.

Strateginių planų sudarymas yra būtini įmonės veiklos sėkmei užtikrinti. Be jų organizacijos veikla yra betikslė, vadinasi beprasmiška. Gregory A. Baker (2003) atliko tyrimą, kurio norėjo išsiaiškinti kokią įtaką strateginis planavimas turi įmonių, gaminančių maisto produktus, finansinės veiklos rezultatams. Buvo pasirinktos įmonės veikiančios penkiose maisto produktų perdirbimo sektoriuose: kepimo (duona, bandelės ir pan.); konditerijos; pieno produktų; sulčių, želės; užšaldytų ir konservuotų daržovių. Finansinės veiklos rezultatas buvo matuojamas kaip vidutinė ikimokestinė turto grąža per trijų ankstesnių metų periodą. Tyrime dalyvavo 192 įmonės. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės, kurios sudarė strateginius planus ir vadovavosi jais savo veikloje gavo didesnes pajamas nei tos, kurios nesudarė ar nesivadovavo strateginiais planais. Taigi, remiantis šiuo tyrimu, galima daryti išvadą, kad oficialus strateginis planavimas yra įrankis, kuris gali būti panaudotas finansinės veiklos rezultatų pagerinti plačiam maisto perdirbimo įmonių sektoriui. Be abejo, strateginis planavimas gali pagerinti ir su maisto perdirbimu nesusijusių įmonių finansinės veiklos rezultatus.

Tačiau koks svarbus bebūtų strateginio plano sudarymas, suplanuoti tikslai gali būti pasiekti tik jį įvykdžius, vadinasi visų pirma su juo turi būti supažindinti visi įmonės darbuotojai. Visus darbuotojus reikia supažindinti su organizacijos strateginiais ir operatyviniais veiklos tikslais. Tai gali daryti personalo skyriaus darbuotojas supažindindamas naują kolektyvo narį su organizacija. Kadangi planavimas nėra vienkartinis veiksmas, kurio pradžia ir pabaiga aiški, bet nenutrūkstamas



10 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualus modelis.

procesas, atspindintis supančios aplinkos pokyčius bei prisitaikymą prie jų (James A. F. Stoner at al, 2005) ir tiesioginis vadovas keičiantis organizacijos strategijai arba vykstant bet kokiems pokyčiams organizacijos veikloje ar struktūroje turi pristatyti juos savo pavaldiniams plačiai išaiškindamas šių pokyčių priežastis ir jų poveikį atskiro skyriaus veiklai.

Tačiau yra maža tik supažindinti darbuotojus su organizacijos tikslais, reikia įsitikinti, kad šie tikslai yra teisingai suprasti ir darbuotojui yra aiškūs jų siekimo būdai ir priemonės bei jo paties vaidmuo iškeltų tikslų siekime. Nuo 2001 metų V. Gražulio (2008) atliekami tyrimai (jų metu apklausta apie 600 įvairiuose ūkio šakose dirbančių respondentų) akivaizdžiai rodo, kad beveik 70 proc. Lietuvos organizacijų menkai įsivaizduoja savo dalyvavimą dabarties pokyčiuose. Vienas iš pagrindinių tokią padėtį apibūdinančių veiksnių - nepakankamas personalo įtraukimas į permainas. Gražulio teigimu *„daugelis organizacijų nesugeba sudominti tiek palaikančių, tiek bijančių ir besipriešinančių naujovėms darbuotojų, kad jie dalyvautų permainų procese.¹ Pasipriešinimas pokyčiams dažniausiai atsiranda dėl ateities baimės, o nusistovėjusi tvarka daugumai darbuotojų reiškia esamos, neretai stabilios padėties garantijas. Vadovo gebėjimas suburti naujovėms atvirą kolektyvą padeda sukurti lankstumo ir strateginio požiūrio į organizacijos ateitį aplinką“* (p.67). Todėl vadovo užduotis yra ne tik supažindinti kolektyvą su įmonės strateginiais tikslais, bet ir padėti kiekvienam kolektyvo nariui nustatyti individualius veiklos tikslus, kurie padėtų pasiekti visos organizacijos strateginį tikslą. Nustatyti individualūs tikslai padės darbuotojams suprasti savo vaidmenį organizacijos tikslų siekime ir padarys organizacijos tikslus suprantamus ir pasiekiamus, tai savo ruožtu padės nugalėti galimą darbuotojų pokyčių baimę. Tačiau nustatomi individualūs tikslai turi būti adekvatūs ir pasiekiami, o jų siekimo būdai aiškūs kiekvienam kolektyvo nariui. Palankiau žiūrėti į organizacijos strateginių tikslų nustatymą gali padėti ir tiesioginis ar netiesioginis (per skyriaus vadovus, darbuotojų apklausas, idėjų banką ir t.t.) darbuotojų įtraukimas į šių tikslų nustatymą. Taip darbuotojai jaus save organizacijos dalimi.

Pagrindinį vaidmenį darbuotojų supažindinime su įmonės strateginiais ir taktiniais tikslais be abejonės atlieka jų tiesioginis vadovas. Šios pareigos yra ypač svarbios ir nuo tinkamo žmogaus parinkimo vadovo pozicijai gali priklausyti įmonės veiklos sėkmė. Anot Elainos Zuker (2005) sėkmingas vadovas turi būti atviras ir skatinti abipusį bendradarbiavimą. Vadovas, kuris savo interesus vertina labiau negu įmonės tikslus ar jam pavaldžių darbuotojų problemas ir poreikius, rizikuoja ne tik atstumti tiek jam pavaldžius, tiek viršesnius darbuotojus, bet ir sumažinti jam

¹V. Gražulio (2008) 2001-2006m. atliktų apklausų rezultatai visiškai koreliuoja su Lietuvos ūkio instituto atlikto pramonės konkurencingumo tyrimo išvadamis, kad „darbo kvalifikacijos potencialas Lietuvoje yra išnaudojamas neefektyviai“. (Čiukšys, 2005)

pavaldaus skyriaus ir visos įmonės darbo efektyvumą. Todėl, anot Elainos Zuker, „šiais laikais vadovams ir viršininkams keliamas reikalavimas būti bendravimo žinovais“ (p. 27).

Nemažiau svarbu yra kurti tinkamą organizacijos mikroklimatą, sukurti jaukią darbo aplinką. San Franciske (JAV) veikiančios architektūros ir dizaino įmonės "TheGensler" kasmet atliekamų tyrimų rezultatai parodė, kad „apklaustų biurų darbuotojų įsitikinimu, jie dirbtų apie 20% efektyviau, jei tik darbo aplinka būtų mielesnė. Maždaug pusė apklaustųjų tvirtino, kad gražesnio interjero biure jie būtų pasiryžę dirbti valanda ilgiau kasdien. Devyni iš dešimties apklaustųjų tiki, kad biuro dizainas tiesiogiai susijęs su darbo rezultatais. Su šia darbuotojų nuomone sutiko ir beveik 90% aukščiausio lygio vadovų. Tyrimas taip pat atskleidė, kad aplinka darbuotojus gali paskatinti ieškoti naujovių, dirbti kūrybingiau ir daugiau bendradarbiauti su kolegomis. O du trečdaliai darbuotojų mano pasiekiantys geresnių rezultatų, kai tariasi vieni su kitais“ (A.Ranonytė, 2007). Taigi vadovui yra svarbu ne tik sukurti jaukią, patrauklią ir produktyvų darbą skatinančią aplinką, bet ir sugebėti suburti darbuotojų komandą, kurioje vyktų nuolatinis bendradarbiavimas ir dalijimasis turima informacija.

Žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija skatina ne samdyti darbuotojus, turinčius reikiamą kvalifikaciją darbui atlikti, bet ir pačiai įmonei ugdyti darbuotojų žinias. Todėl sėkmingai įmonės veiklai yra tikslinga nuolat skatinti darbuotojus įgyti aukštesnę kvalifikaciją, dalyvauti seminaruose, vykti į stažuotes, patiems užsiimti naujus įgūdžius lavinimo veikla. Toks darbuotojų žinių įgijimo skatinimas gali būti naudojamas ir kaip motyvacijos priemonė.

Taip tikslinga taikyti ir kitas tradicines ir netradicines motyvavimo priemones nuo algos didinimo ir karjeros galimybių iki lankstaus atostogų grafiko ir nuotraukos geriausių mėnesio darbuotojų stende. Juk vienas iš pagrindinių organizacijos konkurencinių pranašumų yra darbuotojai, o laimingi darbuotojai dirba našiau. Pensilvanijos (JAV) Vartono universiteto mokslininkas Aleksas Edmansas (Alex Edmans, 2012) atliko tyrimą, kuriame jis analizavo žurnalo „Fortune“ sudaromą „100 bendrovių, kuriose geriausia dirbti“ sąrašą, norėdamas išsiaiškinti šiose organizacijose dirbančių darbuotojų pasitenkinimo lygį. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad į geidžiamiausių JAV darbdavių šimtuką įeinančių bendrovių akcijos vertybinių popierių biržoje auga daug greičiau negu jų konkurentų toje pačioje ūkio šakoje. Bendrovių, kurių darbuotojai yra patenkinti savo darbo vieta akcijų vertė 1998–2005 m. laikotarpiu per metus paaugdavo po 14%, kas yra du kartus daugiau nei likusių rinkoje. Žinoma, tokį augimą galėjo lemti daugelis veiksnių, tačiau be jokios abejonės vienas iš jų yra darbuotojų pasitenkinimo lygis.

Apibendrinant sudarytą žmogiškųjų išteklių valdymo empirinį modelį galima teigti, kad įmonė, norėdama užtikrinti savo veiklos efektyvumą, turi supažindinti darbuotojus su organizacijos strateginiais tikslais ir padėti darbuotojui suprasti savo vietą iškeltų tikslų vykdyme, įtraukti

darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, sudaryti palankų darbo klimatą bei parinkti tinkamas savybes turinčius padalinių ir skyrių vadovus, skatinti nuolatinį darbuotojų ugdymą kaip darbo, taip ir kitose srityse bei naudoti materialias ir nematerialias darbuotojų motyvavimo priemones.

2.2 Žmogiškųjų išteklių valdymo tarptautinėje organizacijoje ypatumų nustatymo tyrimo metodologija

Kaip jau buvo minėta aukščiau, Lietuvoje žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija yra gana nauja ir dar nėra visuotinai taikoma, kas savo ruožtu lemia prastesnį lietuviškojo kapitalo įmonių vertinimą atliekant darbuotojų pasitenkinimo tyrimus. Jau kelerius metus atliekama dienraščio „Verslo žinios“ ir karjeros portalo cv.lt Apklausa „Geidžiamiausias darbdavys“ kuria yra siekiama surikiuoti bendroves, kuriose, žmonių manymu, dirbti yra geriausiai, parodė, kad iš septynių lietuviško kapitalo įmonių, dar 2008 metais užėmusių pozicijas pirmajame geidžiamiausių darbdavių sąrašo dvidešimtuose (Lietuvos bankas, Lietuvos energija, Achema, Ranga group, SODR ir t.t.), nei viena nepateko į 2011 metais darbuotojų sudarytą sąrašą (žr. 2 priedą).

Siekiant pagerinti Lietuviškojo kapitalo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo taikomus modelis yra būtina išsiaiškinti kokie veiksniai lemia užsienio kapitalo įmonių pirmavimą šioje srityje. Remiantis aukščiau pateiktu empiriniu modeliu (žr. 10 pav.) buvo sudaryta anketa (žr. 3 priedą). Anketa sudaro penki klausimų blokai: keturi kuriais siekiama įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymą pagal empiriniame modelyje pateiktus pagrindinius kriterijus ir klausimų apie demografinius duomenis blokas. Anketoje visų pirma prašoma įvertinti kiek darbuotojui yra svarbus aptariamas veiksnys priskiriant jam balus nuo 1 („visiškai nesvarbu“) iki 10 („labai svarbu“). Vėliau yra prašoma įvertinti organizacijoje vykdomą žmogiškųjų išteklių valdymą nustatant kiek jis atitinka pateiktus kriterijus. Vertinimui naudojama penkių demencijų Likert skalė, kur pateiktų teiginių atitikimą organizacijos vykdomai veiklai yra prašoma įvertinti nuo 1 („visiškai neatitinka“) iki 5 („visiškai atitinka“).

Pirmasis klausimų blokas yra skirtas įvertinti kiek darbuotojai yra įtraukiami į organizacijos valdymą, strateginių tikslų kėlimą, nustatyti kiek darbuotojai jaučiasi atsakingi už organizacijos iškeltų strateginių tikslų pasiekimą ir kiek jie supranta savo asmeninius strateginius ir taktinius tikslus.

Antrajame klausimų bloke yra siekiama išsiaiškinti kokios motyvacijos priemonės yra labiausiai vertinamos darbuotojų ir kiek šios priemonės yra taikomos organizacijose. Siekiant nustatyti motyvacijos priemonių svarbą darbuotojams buvo taikomas rangavimo metodu.

Respondentai turėjo suteikti pateiktoms piniginiams ir nepiniginėms motyvavimo priemonėms rangą nuo 1 (svarbiausia) iki 12 (mažiausiai svarbi). Taip pat buvo paprašyta įvertinti motyvacijos priemonių taikymą įmonėje naudojantis aukščiau aptartą Likert skalę.

Trečiajame klausimų bloke dėmesys buvo sutelktas į darbuotojams suteikiamų mokymosi galimybių įvertinimą. Tyrime dalyvaujantys tiriamų įmonių darbuotojai turėjo įvertinti pateiktų teiginių tinkamumą jų įmonėje suteikiamoms galimybėms mokytis ir kelti kvalifikaciją. Buvo aptartos skirtingos mokymosi skatinimo formos: nuo įmonėse rengiamų mokymų ir seminarų iki aukštesnio mokslinio laipsnio įgijimo finansavimo.

Ketvirtajame klausimų bloke buvo vertinama įmonėje egzistuojanti darbo aplinka. Respondentai turėjo įvertinti savo santykius su tiesioginiu vadovu, vadovo darbo kokybę ir požiūrį į jam pavaldžius darbuotojus bei santykius ir bendradarbiavimą kolektyvo viduje. Respondentų taip pat buvo paprašyta įvertinti savo lojalumą darbovietai ir pagrysti savo atsakymą nurodant lojalumo arba nelojalumo priežastį.

Paskutinis klausimų blokas buvo parengtas demografinėms duomenims, tokiems kaip respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, užimamos pareigos ir vidutinis pajamų lygis surinkti.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas netikimybinis tyrimo grupių pasirinkimo būdas. Paprasto atsitiktinio tiriamųjų grupės pasirinkimo būdo panaudojimas atliekant šį tyrimą būtų keblus dėl didelės populiacijos apimties ir geografinio išsibarstymo, todėl buvo pasirinktas taip vadinamas „Puokštės“ atrankos metodas, kurio esmė yra tyrimo apribojimas tam tikra geografinė vietoje, šiuo atveju Vilniaus mieste veiklą vykdančių įmonių darbuotojais. Tyrimo metu buvo remiamasi tikimybių teorija, teigiančia kad pagrindinis atrankos principas yra tas, jog yra būtina užtikrinti, kad pasirinktosios grupės savybės būtų tokios pat, kaip ir tariamos populiacijos, t.y. joje turėtų būti vienodas procentas kiekvieno lyties, amžiaus, išsilavinimo ir gaunamų pajamų sluoksnio atstovų.

Norint apskaičiuoti tariamosios imties dydį buvo pasinaudota viešąja apklausos imties dydžio skaičiuokle. Remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, 2011 metų pabaigoje Lietuvoje buvo 1220 tūkstančių samdomų darbuotojų. Gyventojų skaičius Vilniuje 2011 metų pabaigoje Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis sudarė 542 932 žmonių, kas sudaro 17 proc. Lietuvos gyventojų. Vadinasi galima daryti prielaidą, kad Vilniuje samdomų darbuotojų skaičius apytiksliai sudaro 17 proc. Lietuvos samdomų darbuotojų, kas yra lygu 207,4 tūkst. žmonių. Buvo apskaičiuota, kad apklausos imtis, pasirinkus 5 proc. paklaidos tikimybę turi sudaryti 196 respondentus.

Tyrimas vyko 2012 metų kovo-rugpjūčio mėnesiais. Buvo apklausti 203 respondentai, dirbantys Lietuvos ir užsienio kapitalo bendrovėse. Gauti rezultatai buvo apdoroti naudojantis SPSS programa. Remiantis atliktu tyrimu buvo nustatytos pagrindinės darbuotojų motyvavimo priemonės,

įvertintas lietuviškojo kapitalo įmonių vykdomas žmogiškųjų išteklių valdymas ir išskirti tarptautinių organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai bei pateiktas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų gerinimo modelis, kuris gali būti pritaikytas lietuviško kapitalo įmonėse.

Taigi, norint ištirti žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus tarptautinėse organizacijose ir palyginti juos su lietuviškojo kapitalo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo principais buvo sudaryta anketa, kurioje respondentų buvo prašyta įvertinti jų darbovietės žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą pagal keturis kriterijus: darbuotojų įtraukimas į įmonės strateginių tikslų išskelimą, darbuotojų motyvavimas, galimybės mokytis ir kelti kvalifikaciją suteikimas, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo skatinimas bei vadovų ir pavaldinių santykiai. Tyrimo metu buvo apklausti 200 respondentų, dirbančių Vilniaus miesto įmonėse. Remiantis gautais tyrimo rezultatais buvo sudarytas žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviško kapitalo įmonėse praktikų gerinimo modelis.

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TOBULINIMO LIETUVIŠKO KAPITALO ĮMONĖSE MODELIO FORMAVIMAS

3.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse ypatumų tyrimo rezultatų analizė

Pastebimi lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai, aptarti šio darbo pirmoje ir antroje dalyje, skatina plačiau išnagrinėti užsienio kapitalo įmonių pranašumus žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, tam, kad panašius žmogiškųjų išteklių valdymo metodus galima būtų pritaikyti ir lietuviškojo kapitalo įmonėse.

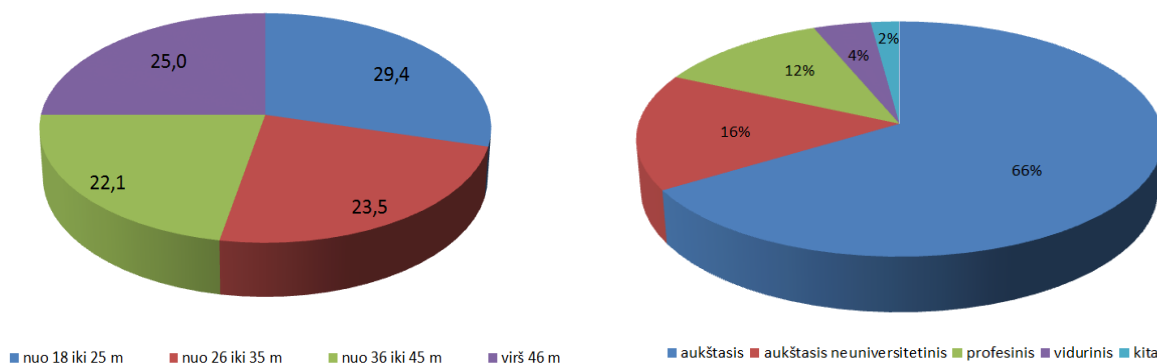
Siekiant identifikuoti užsienio ir lietuviškojo kapitalo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumus atliktas tyrimas, plačiau aprašytas skyriuje 2.2. Tyrimas vyko šių metų kovo-rugsėjo mėnesiais, savo atsakymus į tyrimo klausimus pateikė 203 sostinės gyventojai. Tyrimo rezultatai apdoroti naudojantis SPSS statistine kompiuterine programa.

Kaip buvo minėta aukščiau tyrimo anketą sudarė penki klausimų blokai kuriais buvo siekiama įvertinti: darbuotojų įtraukimą į organizacijos valdymą (1,2 anketos klausimai), darbuotojų motyvavimą (3-5 anketos klausimai), kvalifikacijos kėlimo skatinimą (6,7 anketos klausimai) ir kolektyvo formavimą (8-12 anketos klausimai). Penktuoju klausimų bloku buvo siekiama surinkti respondentų demografinius duomenis (16-21 anketos klausimai). Atskirai buvo vertinamas respondentų lojalumasdarbovietei ir šio lojalumo arba nelojalumo priežastys (13-15 anketos klausimai). Tyrimų rezultatus taip pat tikslingiausia vertinti blokais, nepažeidžiant jų loginių sąsajų.

Demografinės respondentų charakteristikos. Tyrime dalyvavo 109 moterys ir 94 vyrai, 53 proc. respondentų dirba užsienio, o 47 proc. – lietuviškojo kapitalo įmonėse. Pagal amžių respondentai buvo suskirstyti į keturias grupes (žr. 11 pav.): nuo 18 iki 25 m. (29,4 proc.), nuo 26 iki 35 m. (23,5 proc.), nuo 36 iki 45 m. (22 proc.) ir virš 46 m. (25 proc.). Kaip galima matyti, apklausoje dalyvavo apytiksliai lygus visų amžiaus grupių atstovų skaičius, kas leidžia pagrįsti apklausos validumą visoms amžiaus grupėms.

Dauguma respondentų turi aukštąjį išsilavinimą (66 proc.)(žr. 12 pav.). Svarią dalį apklausos dalyvių taip pat sudarė aukštąjį neuniversitetinį (16 proc.) ir profesinį išsilavinimą turintys darbuotojai (12 proc.). Didžioji dalis - 47 proc. - apklausos dalyvių savo darbovietėje užima specialisto pareigas, 37 proc. yra paprasti darbuotojai, 12 proc. – grupių vadovai ir 4 proc. dirba skyrių vadovais. Toks respondentų pasiskirstymas pagal pareigas yra artimas vidutiniam pareigybių pasiskirstymui daugelyje Lietuvos įmonių, kas leidžia apžvelgti visų įmonės darbuotojų lygmenų

požiūrį į įmonės žmogiškųjų išteklių valdymo kompetenciją. Respondentų užimamos pareigos savo ruožtu lėmė jų pasiskirstymą pagal gaunamo atlyginimo grupes: daugiausia (63 proc.) apklausos dalyvių per mėnesį uždirba nuo 1000 LT iki 2500 LT, mažiausiai (6 proc.) respondentų savo pajamas per mėnesį priskyrė grupei iki 1000 LT. Toks pasiskirstymas pagal gaunamo atlyginimo grupes taip pat atitinka Lietuvos respublikos statistikos departamento skelbiamą šalies darbo užmokesčio vidurkį, kuris departamento duomenimis 2012 metų antrą ketvirtį sudarė 2153,6 LT. Todėl, galime daryti išvadą, kad respondentų pasiskirstymas pagal gaunamą darbo užmokestį yra reprezentatyvus. Taigi tipinis apklausos dalyvis – 18-25 metų aukštąjį išsilavinimą turintis specialistas, uždirbantys nuo 1000 LT iki 2500 LT per mėnesį.

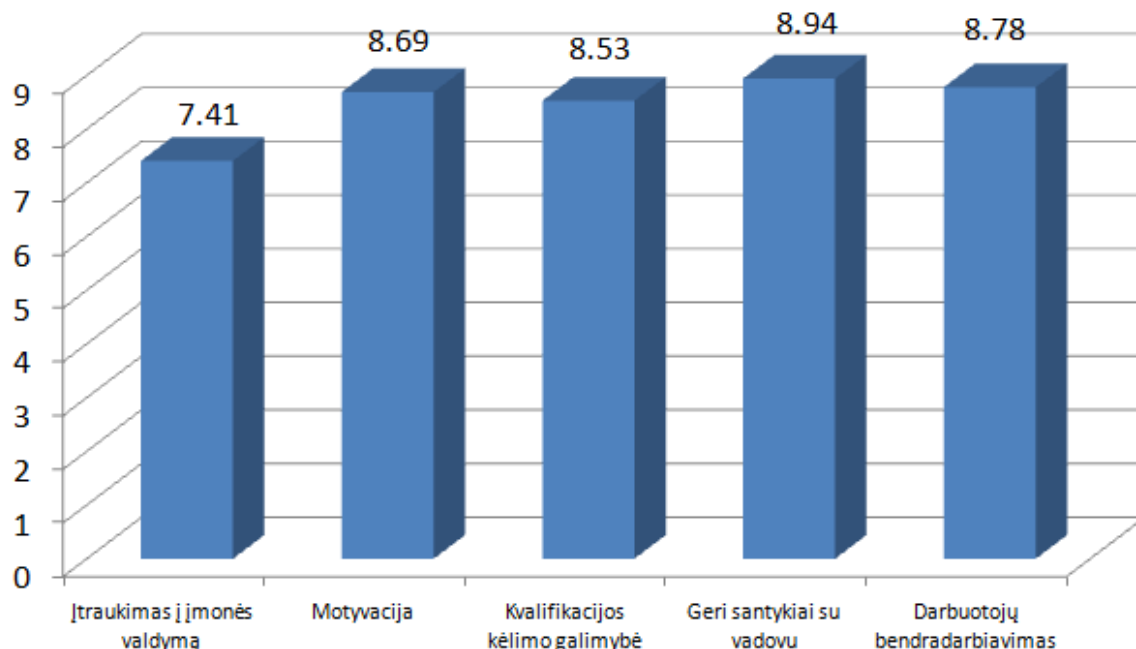


11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių. 12 pav. Respondentų įgytas išsilavinimas.

Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos blokų svarbos įvertinimas. Kaip jau buvo minėta aukščiau anketos klausimų blokai yra skirti įvertinti atskiras žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos blokus (žr. 10 pav.): darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą, darbuotojų motyvavimas, kvalifikacijos kėlimo galimybes bei kolektyvo formavimas. Kadangi santykiai kolektyvo viduje dažniausiai vertinami dvejopai (kaip santykiai su vadovu ir santykiai su bendradarbiais) tyrimo klausimyne šioms kolektyvo formavimo sistemos dalims buvo priskirti atskiri klausimai: 8 ir 9 klausimai santykiams su tiesioginiu vadovu bei 10-12 klausimai santykiams kolektyvo viduje įvertinti. Toliau šie kolektyvo formavimo aspektai bus nagrinėjami kaip dvi atskiros žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalys. Kiekvieno anketos klausimų bloko pradžioje respondentų buvo prašoma įvertinti vieno iš žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualus modelio blokų svarbą balais nuo 1 iki 10, kur 1 – “visiškai nesvarbus“, 10 – “labai svarbus”.

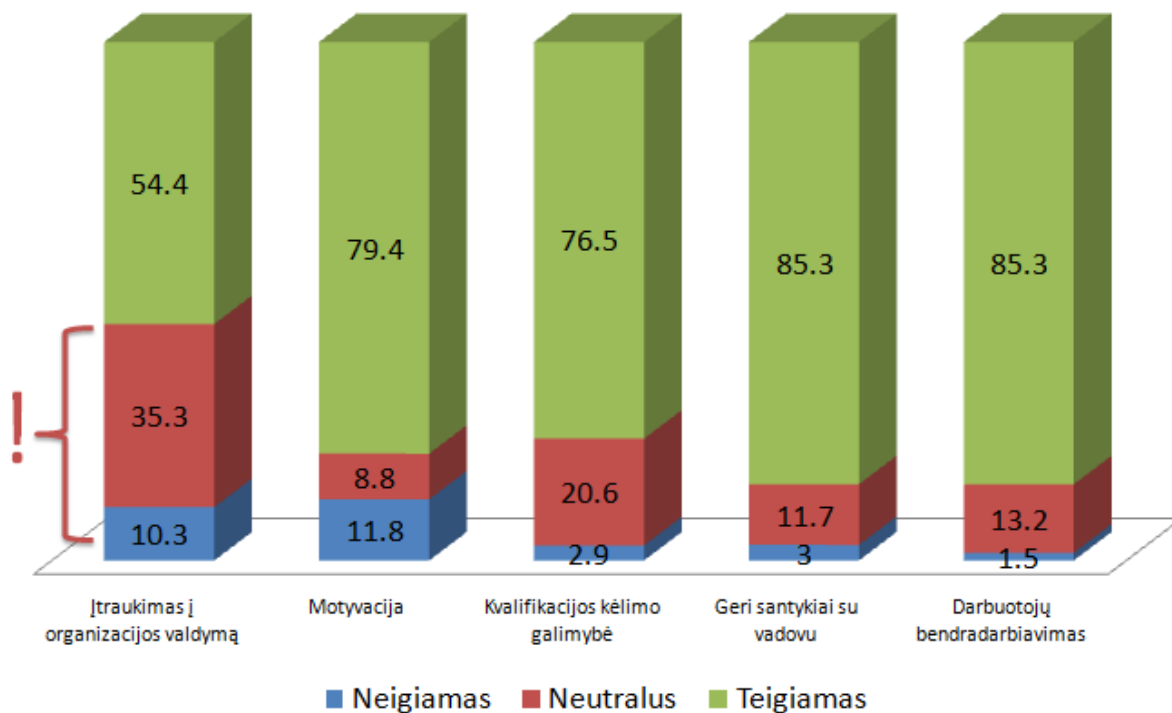
Visi žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos blokai buvo respondentų įvertinti kaip svarbūs (žr. 13 pav.), nei vienas nebuvo įvertintas mažiau septynių balų. Respondentai svarbiausiais įvardija gerus santykius kolektyve, pabrėždami gerų santykių su vadovu (8,94 balo) ir darbuotojų

bendradarbiavimo (8,78 balo) svarbą. Vienodai svarbūs respondentams atrodo motyvaciniai veiksniai (8,69 balo) bei kvalifikacijos kėlimo galimybės (8,53 balo). Kaip mažiau svarbų žmogiškųjų išteklių valdymo aspektą apklausos dalyviai įvardijo darbuotojų įtraukimą į organizacijos valdymą (7,41 balo)



13 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualaus modelio sudedamųjų dalių svarbos įvertinimo vidurkiai

Kadangi paprasti vertinimo vidurkiai nepilnai atskleidžia respondentų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių sistemos blokų svarbą, apklausos dalyvių įvertinimai balais buvo suskirstyti į tris kategorijas: įvertinimai nuo 1 iki 4 balų buvo laikomi neigiamais svarbos įvertinimais, vertinimai nuo 5 iki 7 balų buvo laikomi neutraliais, o vertinimai nuo 8 iki 10 balų – teigiamais (žr. 14 pav.). Tik labai mažas procentas respondentų neigiamai įvertino žmogiškųjų išteklių valdymo blokų svarbą. Daugiausia teigiamų įvertinimų buvo suteikta kolektyvo formavimo bloko sudedamosioms dalims – darbuotojų bendradarbiavimui (85,3 proc.) ir gėriams santykiams su vadovu (85,3 proc.). Daugiausia neigiamų įvertinimų sulaukė darbuotojų motyvacija (11,8 proc.) ir darbuotojų įtraukimas į įmonės tikslų iškelimą (10,3 proc.). Galima daryti išvadą, kad geri santykiai su vadovu ir bendradarbiais yra svarbesni nei tam tikros motyvacijos priemonės ar galimybę dalyvauti įmonės valdyme. Tai galima paaiškinti tuo, kad su vadovu ir bendradarbiais yra praleidžiama didžioji darbo dienos dalis. Todėl santykiai kolektyvo viduje turi tiesioginę įtaką kiekvieno darbuotojo savijautai, tuo pačiu ir jo galimybei pasiekti užsibrėžtus asmeninius ir organizacijos tikslus. Vadinasi geros darbo atmosferos palaikymas yra svarbesnis už retkarčiais taikomas motyvacijos priemones bei galimybę dalyvauti organizacijos valdyme.

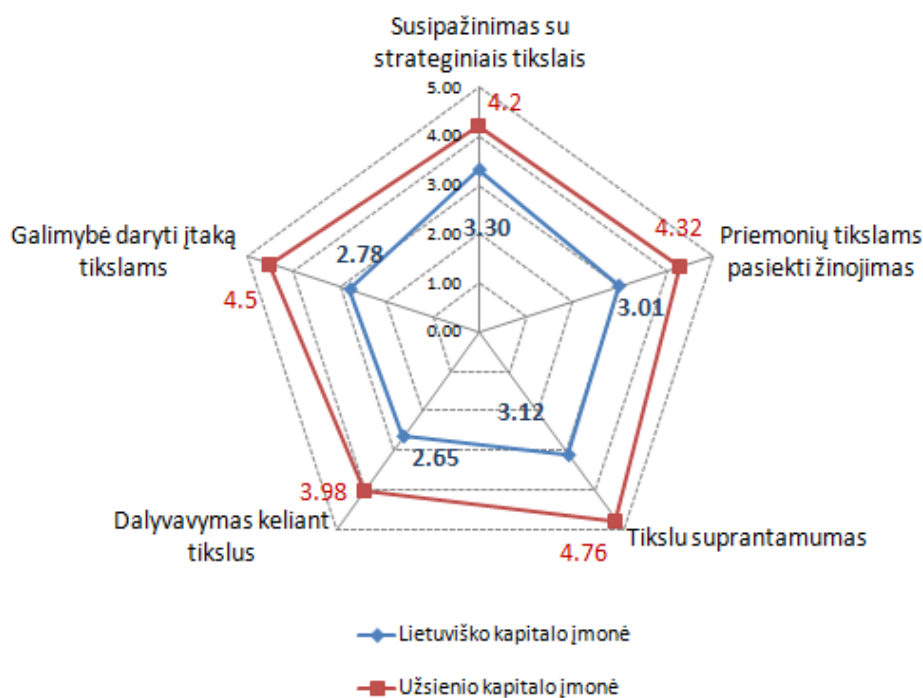


14 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualaus modelio sudedamųjų dalių svarbos įvertinimas (pagal kategorijas)

Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą. Apklausos dalyviams buvo pateikti teiginiai, charakterizuojantys aukštą darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą lygį ir paprašyta įvertinti šių teiginių atitikimą jų darbovietėje vykdomai darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą politikai naudojantis Likert penkių balų skale, kur 1 - visiškai neatitinka, o 5 - visiškai atitinka (2 anketos klausimas). Analizės patogumui šis teiginių blokas buvo suskirstytas į dvi mažesnes dalis: dalyvavimo įmonės valdyme ir asmeninių tikslų supratimo vertinimą.

Dalyvavimas organizacijos valdyme. Respondentų, dirbančių lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse pateiktų dalyvavimo įmonės valdymo elementų įvertinimo vidurkiai pastebimai skiriasi (žr. 15 pav.). Užsienio kapitalo įmonėse dirbantys respondentai visų pateiktų elementų atitikimą jų darbovietėje vykdomai darbuotojų įtraukimo į įmonės valdymą politikai vertino aukštesniais balais nei respondentai, dirbantys lietuviškojo kapitalo įmonėse. Vertinimo vidurkių skirtumai yra gana ženklūs, ypač vertinant darbuotojų galimybę daryti įtaką įmonės tikslams (4,5 balais įvertinta užsienio kapitalo ir 2,78 balais lietuviškojo kapitalo įmonių darbuotojais) ir įmonės tikslų suprantamumą (3,01 balais įvertinta lietuviškojo kapitalo ir 4,32 balais užsienio kapitalo įmonių darbuotojais). Tokie vertinimai leidžia daryti prielaidą, kad dalyvavimas keliant įmonės tikslus arba galimybės daryti jiems įtaką daro įmonėje keliamus tikslus suprantamesnius ir artimesnius įmonės

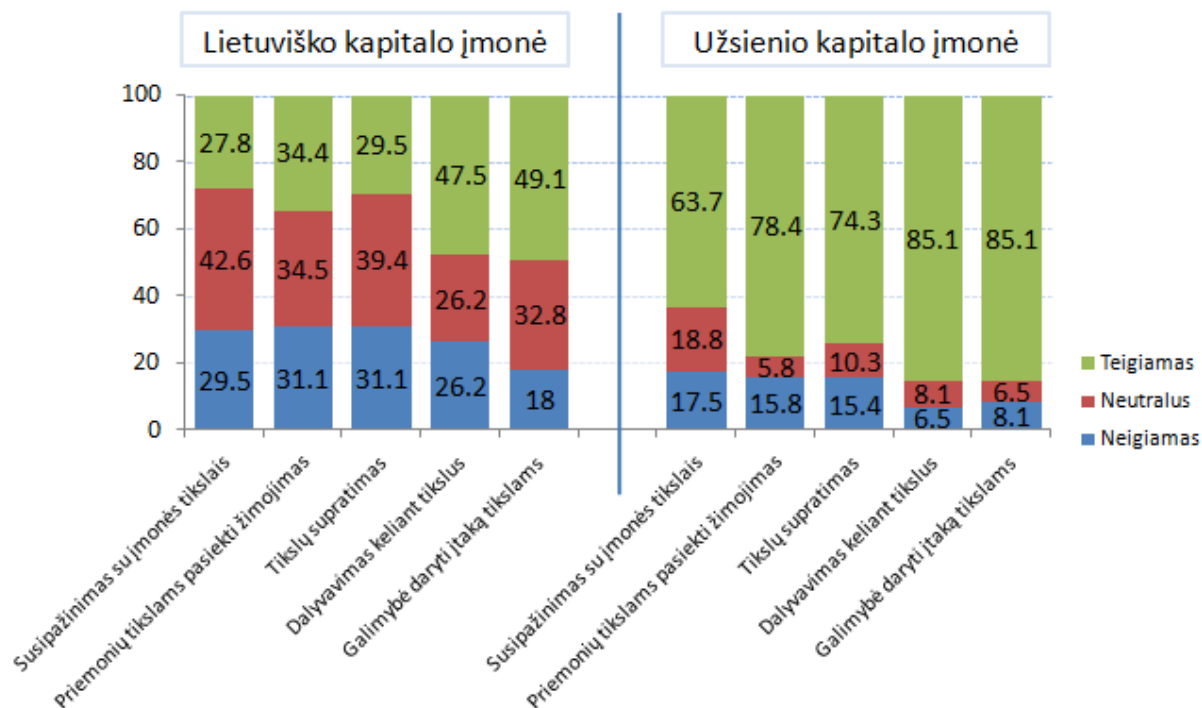
darbuotojams. Savo ruožtu įmonės vadovų vienašališkai iškelti tikslai gali būti sunkiai suprantami ir sunkiau priimami įmonės darbuotojų, kas savo ruožtu daro neigiamą įtaką šių tikslų įgyvendinimui.



15 pav. **Dalyvavimo keliant įmonės tikslus vertinimų vidurkiai.**

Detaliau išanalizuoti darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą galima suskirsčius respondentų atsakymus į tris kategorijas: vertinimai 1 ir 2 balais buvo laikomi neigiamais, 3 balais – neutraliais, 4 ir 5 balais – teigiamais. Skirtumai tarp respondentų, dirbančių lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse yra akivaizdūs (žr. 16 pav.). Lietuviškojo kapitalo įmonėse dirbančių respondentų visų kriterijų vertinimai buvo daugiausia neutralūs ir neigiami. Užsienio kapitalo įmonių darbuotojus atstovaujantis respondentai visiems kriterijams negailėjo teigiamų įvertinimų, ypač palankiai buvo vertinami dalyvavimas įmonės tikslų kėlime (85,1 proc.) ir galimybė daryti įtaką įmonės tikslams (85,1 proc.), kurie lietuviškojo kapitalo įmonių darbuotojus atstovaujančių respondentų buvo įvertinti daug prasčiau (teigiamus šių aspektų įvertinimus pateikė atitinkamai 47,5 ir 49,1 proc.). Dalyvavimas įmonės valdyje buvo įvertintas kaip mažiausiai svarbus žmoniškųjų išteklių valdymo sistemos (žr. 10 pav.) elementas – jo svarba buvo įvertinta 7,41 balo (žr. 13 pav.). Toks įvertinimas gali reikšti, kad Lietuvoje darbuotojai dar nesupranta visos dalyvavimo įmonės valdyje svarbos ir jo teikiamų galimybių. Viena iš tokio nesupratimo priežasčių yra tai, kad įmonės nesuteikia darbuotojams tokios galimybės, prarasdamos daug naujų idėjų ir vengdamos priimti sprendimus vadovaujamosios ne tik vidine bei išorine organizacijos aplinka, bet ir joje dirbančių darbuotojų patirtimi. Mažiausiai teigiamų įvertinimų lietuviško

kapitalo įmonėse dirbantys respondentai skyrė susipažinimui su įmonės tikslais – 27,8 proc. teigiamų įvertinimų, kas savo ruožtu lemia ir blogą įmonės tikslų supratimą (tik 29,5 proc. lietuviško kapitalo įmonėje dirbančių respondentų teigia, kad įmonės, kurioje jie dirba tikslai yra jiems suprantami).

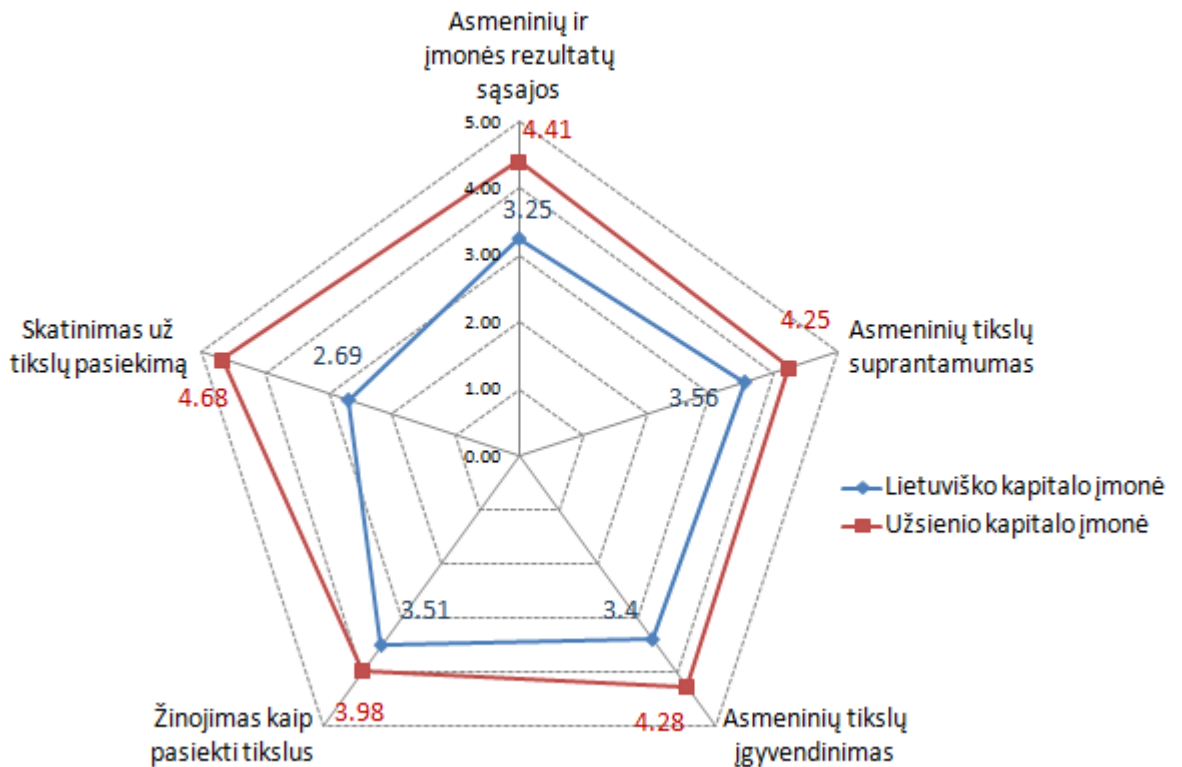


16 pav. Galimybės dalyvauti įmonės valdyme vertinimas.

Asmeninių tikslų iškėlimas. Kiek geresnių vertinimų iš lietuviško kapitalo įmonėse dirbančių respondentų sulaukė asmeninių tikslų iškėlimo ir supratimo kriterijai (žr. 17 pav.). Nors šių aspektų vertinimo vidurkis lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse dirbančių respondentų neturėjo tokių ženklių skirtumų kaip dalyvavimo keliant įmonės tikslus vertinimas, tačiau kai kurie skirtumai yra pažymėtini. Didžiausias atotrūkis tarp skirtingo kapitalo įmonių darbuotojų vertinimų vidurkio yra pastebimas skatinimo už asmeninių tikslų pasiekimą aspektu. Šis skirtumas sudaro net du balus (vertinimo vidurkis užsienio kapitalo įmonių darbuotojų tarpe sudaro 4,68 balo, lietuviško kapitalo įmonių - 2,69 balo).

Vadinasi, net kai darbuotojams iškeliami asmeniniai tikslai yra aiškiai susiję su įmonės tikslais, darbuotojai juos supranta ir žino kaip tuos tikslus pasiekti, užsienio kapitalo įmonių darbuotojai stengsis pasiekti iškeltus asmeninius tikslus, o lietuviškojo kapitalo įmonių – ne, nes pastarieji nėra skatinami tuos tikslus pasiekti arba skatinimas už asmeninių tikslų pasiekimą yra mažas ir neadekvatus iškeltiems tikslams. Taip pat yra svarbu paminėti, kad lietuviškojo kapitalo įmonėse dirbantys respondentai pažymi, kad jiems keliami asmeniniai tikslai yra labai sunkiai

pasiekiami (keliamų asmeninių tikslų adekvatumą lietuviškojo kapitalo įmonės darbuotojus atstovaujantys respondentai įvertino 3,4 balo).

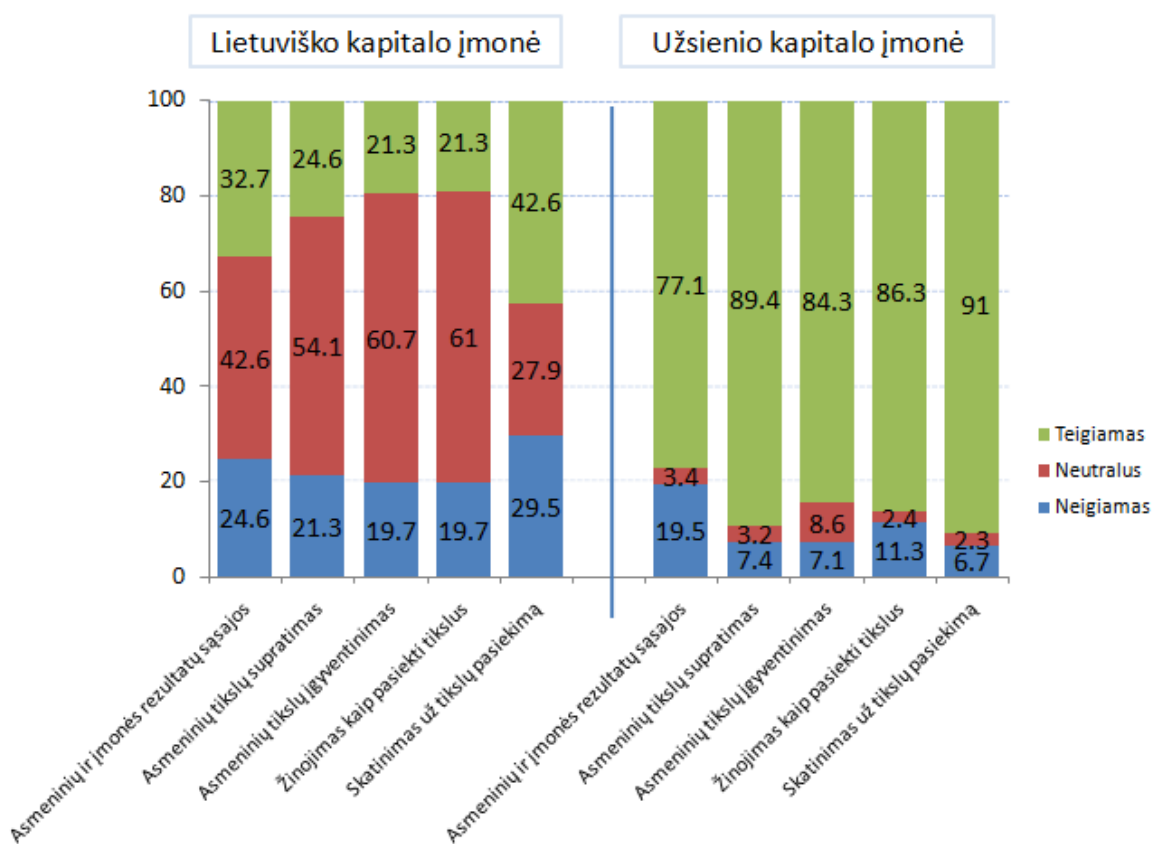


17 pav. Asmeninių tikslų iškėlimo vertinimo vidurkis.

Respondentų, dirbančių skirtingo kapitalo įmonėse požiūrių į asmeninius darbuotojams keliamus tikslus skirtumai dar labiau išryškėja nagrinėjant teigiamų ir neigiamų įvertinimų santykį. Vertinimai 1 ir 2 balais buvo laikomi neigiamais, 3 balais – neutraliais, 4 ir 5 balais – teigiamais (žr. 18 pav.). Kaip ir dalyvavimo įmonės tikslų kėlime, lietuviško kapitalo įmonėse dirbantys respondentai daugiausiai naudojami neutraliais arba neigiamais aspektų vertinimais. Įdomu yra tai, kad skatinimo už iškeltų asmeninių tikslų pasiekimą aspektas sulaukė daugiausiai kaip teigiamų (42,6 proc.), taip ir neigiamų (29,5 proc.) įvertinimų. Tai leidžia daryti išvadą, kad motyvacijos priemonių naudojimo stoka yra tik dalies, o ne visų lietuviško kapitalo įmonių problema. Užsienio kapitalo įmonėse dirbantys respondentai visus aspektus vertino daugiausiai teigiamai.

Darbuotojų įtraukimo į organizacijos valdymą rezultatų duomenų bloko analizė išryškino lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonių žmoniškųjų išteklių valdymo skirtumus. Lietuviškojo kapitalo įmonių darbuotojai prasčiau vertina savo galimybę daryti įtaką įmonės tikslams (2,78 lyginant su 4,5 balais užsienio kapitalo įmonėje) ir įmonės tikslų suprantamumą (3,01 lyginant su 4,32 balais užsienio kapitalo įmonėje). Labai maža dalis lietuviško

kapitalo įmonėse dirbančių respondentų (27,8 proc.) teigiamai įvertino supažindinimą su savo įmonės tikslais, kas savo ruožtu lemia ir blogą įmonės tikslų supratimą (tik 29,5 proc. lietuviško kapitalo įmonėje dirbančių respondentų, teigia, kad įmonės, kurioje jie dirba tikslai yra jiems suprantami). Asmeniniai tikslai lietuviškojo kapitalo įmonėse dirbančių respondentų teigimu yra jiems suprantami (vertinimo vidurkis 3,56 balo), taip pat kaip ir šių tikslų pasiekimui reikalingos priemonės (žinojimas kaip pasiekti tikslus įvertintas 3,51 balo), tačiau respondentai pabrėžia nepakankamą atlygį už iškeltų asmeninių tikslų pasiekimą (2,69 balo) bei keliamų tikslų neadekvatumą (3,4 balo).



18 pav. Požiūris į darbuotojams keliamus asmeninius tikslus.

Darbuotojų motyvavimas. Kadangi motyvacijos stoka yra įvardijama kaip viena iš lietuviškojo kapitalo įmonių probleminių žmogiškųjų išteklių valdymo sričių, buvo aiškinamasi kokios motyvacijos priemonės yra labiausiai vertinamos darbuotojų ir kiek šios priemonės yra taikomos organizacijose. Šiam tikslui respondentams buvo pateiktas dvylikos materialinio ir nematerialinio motyvavimo priemonių sąrašas (5 anketos klausimas). Pateiktoms motyvavimo priemonėms buvo prašoma suteikti rangus nuo 1 (suteikianti didžiausią motyvaciją) iki 12

(suteikianti mažiausią motyvaciją). Pagal atsakymo rezultatus kiekvienam motyvacijos veiksmui buvo priskirta tam tikra vieta, atsižvelgiant į jam suteiktų rangų vidurkį (žr. 19 pav.).



19 pav. Motyvacijos veiksnių rangavimas nuo suteikiančio didžiausią iki suteikiančio mažiausią motyvaciją.

Tai, kad nei vienas motyvacijos veiksnys nebuvo vienareikšmiškai įvardytas kaip svarbiausias (negavo lygiai 1-3 balų įvertinimo) parodo, kad respondentų nuomonės apie pateiktų motyvacijos priemonių svarbą yra gana skirtingos, tačiau vertinimų vidurkių palyginamas padeda priėti tam tikras išvadas. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad respondentai pirmąją vietą motyvaciją suteikiančių veiksnių skalėje priskiria atlyginimo didinimui (4,13 balo). Antroje vietoje yra karjeros galimybės (5,62 balo). Pabrėžtina yra tai, kad trečiąją ir ketvirtąją vietą užima tokie motyvaciją suteikiantys veiksniai kaip bendradarbių ir vadovų pagarba (atitinkamai 5,78 ir 5,97 balo). Iš šių tyrimo rezultatų galima daryti išvadą, kad net ir neturint galimybės suteikti materialaus paskatinimo arba karjeros galimybių paprasti žmogiškieji santykiai kolektyvo viduje ir tiesioginio vadovo pagarba ir dėmesys gali būti puiki paskatinimo atlikti iškelto asmeninius tikslus priemonė. Privilegijų suteikimui respondentai priskyre penktąją motyvacijos priemonių skalės vietą (6,63 balo), o galimybė dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose buvo įvertinta 6,85 balo ir užėmė šeštąją vietą.

Nuo septintos iki dešimtos vietos atitinkamai išsidėstė tokie motyvaciją suteikiantys veiksniai kaip galimybė tapti lyderiu, galimybė vykti į stažuotes ir komandiruotes bei galimybė pasireikšti.

Paskutiniausias vietas motyvaciją suteikiančių veiksnių skalėje užėmė tokios skatinimo priemonės, kaip finansavimas siekiant aukštesnio mokslo laipsnio ir užsienio kalbų mokymosi finansavimas. Tokį žemą šių skatinimo priemonių įvertinimą galima paaiškinti tuo, kad dauguma respondentų jau įgijo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, be to šios skatinimo priemonės yra gana retai taikomos, todėl respondentams galėjo būti sunku įvertinti visus jų privalumus.

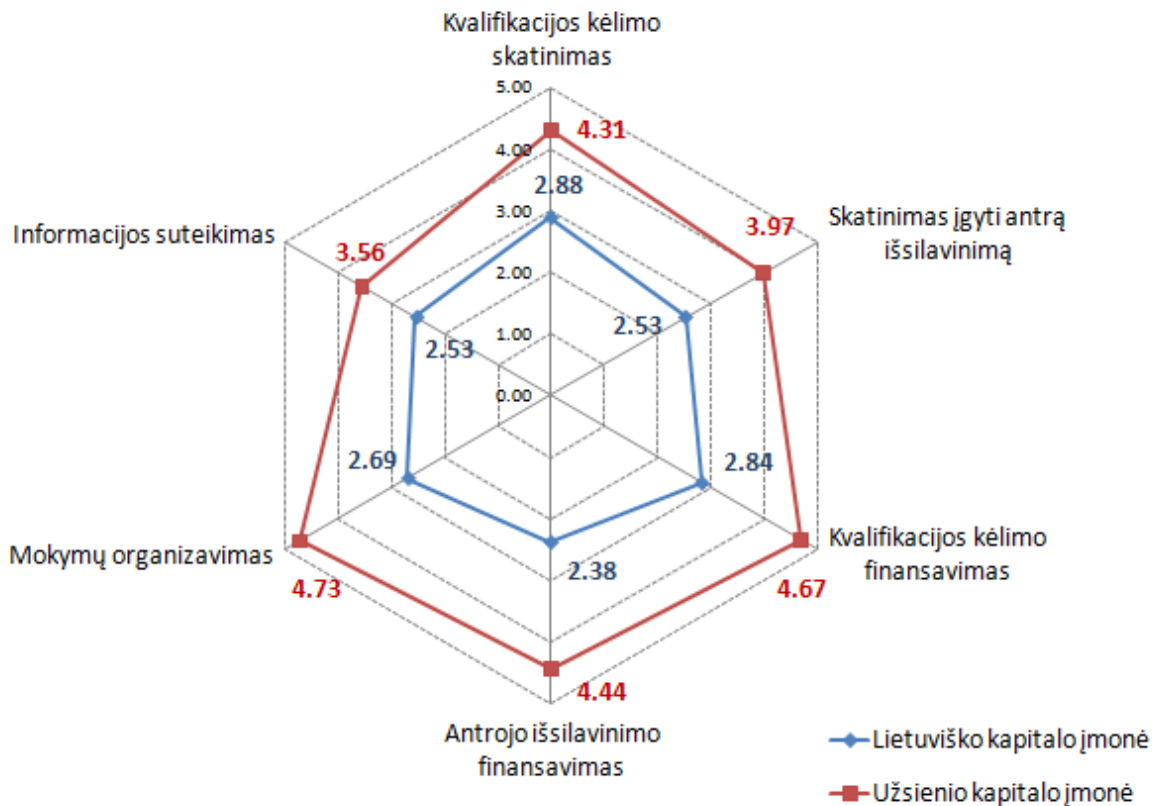
Taigisvarbiausias motyvacijos priemonės sudaro: pirmoji vieta – atlyginimo didinimas (4,13 balo), antroji - karjeros kėlimo galimybės (5,62 balo), trečioji – bendradarbių (5,78 balo) ir ketvirtoji – vadovų pagarba (5,97 balo).

Kvalifikacijos kėlimo skatinimas. Kadangi taip aukštai motyvaciją suteikiančių veiksnių skalėje įvertinta karjeros galimybė yra neįmanoma be kvalifikacijos kėlimo, trečiajame klausimų bloke dėmesys buvo sutelktas į darbuotojams suteikiamų mokymosi galimybių įvertinimą. Respondentų buvo prašoma įvertinti skirtingų mokymosi skatinimo formų (nuo įmonėse rengiamų mokymų ir seminarų iki aukštesnio mokslinio laipsnio įgijimo finansavimo) taikymą savo darbovietėje naudojantis Likert skale (7 anketos klausimas).

Užsienio kapitalo įmonėse dirbantys respondentai palankiau vertina jiems suteikiamas kvalifikacijos kėlimo galimybes negu lietuviškojo kapitalo įmonėse dirbantys apklausos dalyviai (žr. 20 pav.). Ypač ryškūs vertinimų vidurkių skirtumai mokymo organizavimo (vertinimo vidurkis užsienio kapitalo įmonių darbuotojų tarpe sudaro 4,73 balo, lietuviško kapitalo įmonių - 2,69 balo), antrojo išsilavinimo įgijimo (užsienio ir lietuviško kapitalo įmonių atitinkamai 4,44 ir 2,38 balo) bei kvalifikacijos kėlimo finansavime (vertinimo vidurkis užsienio kapitalo įmonių darbuotojų tarpe sudaro 4,67 balo, lietuviško kapitalo įmonių - 2,84 balo).

Tokie apklausos dalyvių vertinimai reiškia, kad lietuviškojo kapitalo įmonės nors formaliai ir skatina kvalifikacijos kėlimą bei antrojo išsilavinimo įgijimą, nėra linkusios jų finansuoti, kitaip nei užsienio kapitalo įmonės. Šiuose apklausos rezultatuose galima išžvelgti užsienio kapitalo įmonių strateginio pranašumo šaltinį – išsilavinusius, kvalifikuotus ir nuolat ugdomus žmogiškuosius išteklius. Lietuviškojo kapitalo įmonės yra linkusios samdyti jau tam tikram darbui reikiamą kvalifikaciją turinčius darbuotojus, o užsienio kapitalo įmonės pačios ugdo ir vysto savo darbuotojų gebėjimus, kas įgalina jas suburti stiprią ir darbuotojų komandą. Tokį strateginį pranašumą neįmanoma nukopijuoti, jį reikia „išauginti“ pačioje įmonėje.

Apibendrinant galima teigti, kad taip aukštai užsienio kapitalo įmonėse vertinami veiksniai kaip kvalifikacijos kėlimas (4,67 balo), antrasis išsilavinimas (4,44 balo) ir darbuotojų mokymai (4,73 balo) lietuviškojo kapitalo įmonėje yra labai prastai finansuojami (lietuviškojo kapitalo įmonių darbuotojai įvertino šios kvalifikacijos kėlimo skatinimo elementus atitinkamai 2,84; 2,38 ir 2,69 balo)

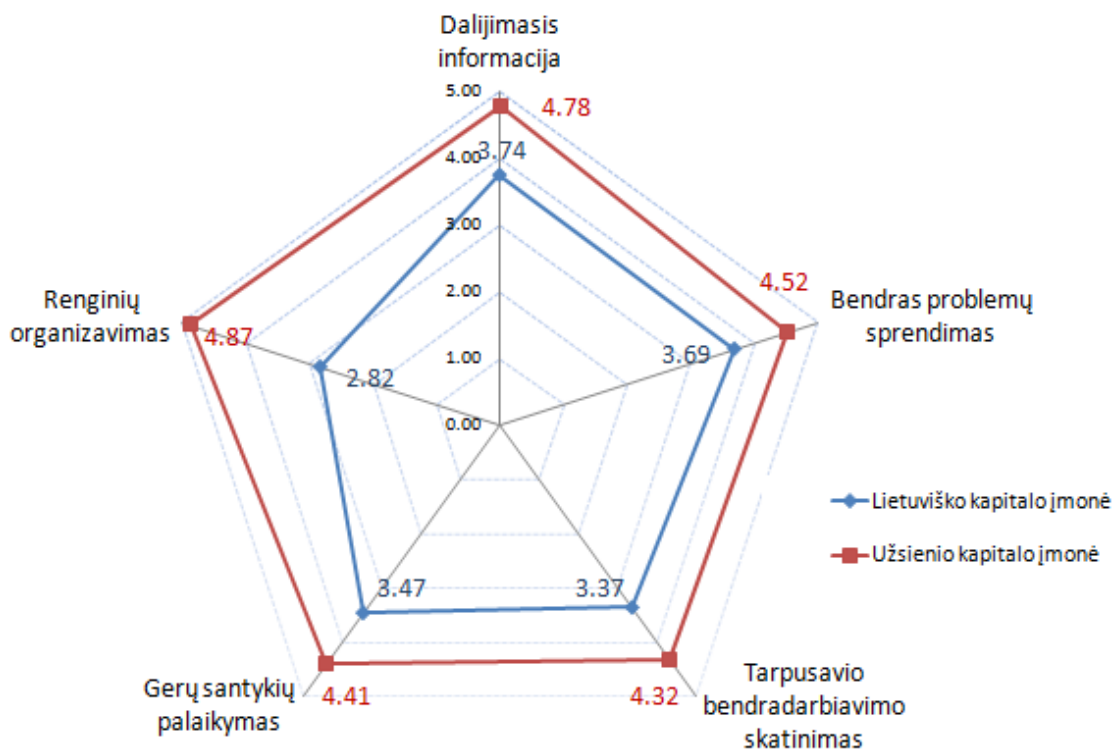


20 pav. Kvalifikacijos kėlimo galimybių vertinimo vidurkiai.

Kolektyvo formavimas. Šiuo klausimų bloku buvo stengiamasi išsiaiškinti santykių darbo kolektyvo viduje ir santykių su tiesioginiu vadovu skirtumus lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse. Kaip minėta tai yra žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos (žr. 10 pav.) dalys, kurios respondentų buvo įvertintos kaip svarbiausios (atitinkamai 8,78 ir 8,94 balo (žr. 13 pav.)).

Darbuotojų bendradarbiavimas. Darbuotojų bendradarbiavimo vertinimo skirtumai tarp lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse dirbančių respondentų vertinimo egzistuoja ir sudaro apie vieną balą (žr. 21 pav.). Tai reiškia, kad lietuviškojo kapitalo įmonėse dirbantys apklausos dalyviai kiek prasčiau vertino dalijimąsi informacija darbuotojų tarpėje (3,74 balo lyginant su 4,78 balo) bei sprendimų priėmimą įtraukiant į procesą visus kolektyvo narius (3,69 balo lyginant su 4,52 balo). Taip pat prasčiau buvo vertinama ir pati darbo atmosfera – gerų santykių kolektyvo viduje palaikymas (3,47 balo lyginant su 4,41 balo) bei tarpusavio palaikymas arba bendradarbiavimas (3,37 balo lyginant su 4,32 balo), kuris turi būti ugdomas ir skatinamas tiesioginio vadovo. Didžiausias atotrūkis tarp lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonių darbuotojų, dalyvavusių apklausoje vertinimų yra renginių, skirtų įmonės darbuotojams organizavimas (2,82 balo lyginant

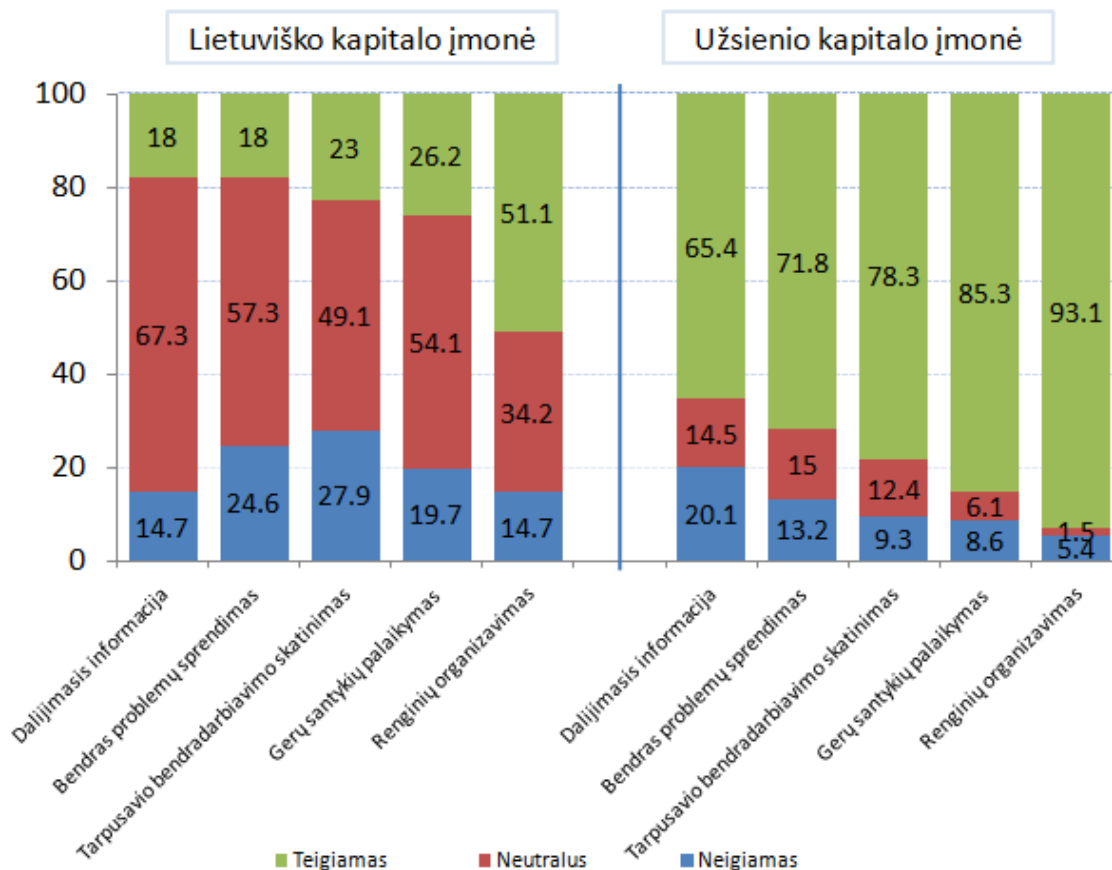
su 4,87 balo). 2008 metų ekonominis nuosmukis privertė įmones mažinti kaštus tam, kad išliktų rinkoje. Ir dažniausiai šie kaštai buvo mažinami darbuotojų sąskaita, kas reiškė ir visokiausių kolektyvą formuojančių renginių, tokių kaip vasaros šventės, atsisakymą. Tai ypač būdinga lietuviškojo kapitalo įmonėms, kurios neturi materialinio palaikymo iš užsienio partnerių gavimo galimybės.



21 pav. Darbuotojų bendradarbiavimo vertinimo vidurkiai.

Konkretesnes išvadas galima daryti paskirsčius respondentų atsakymus pagal aukščiau minėtą skalę į teigiamus, neutralius ir neigiamus (žr. 22 pav.). Užsienio kapitalo įmonėse dirbančių respondentų dauguma visus darbuotojų bendradarbiavimo aspektus vertino teigiamai (visi aspektai buvo teigiamai įvertinti daugiau nei 65 proc. respondentų). Lietuviškojo kapitalo įmonių darbuotojų, dalyvavusių apklausoje, nuomonių pasiskirstymas buvo kitoks. Daugiausia teigiamų įvertinimų kaip nebūtų keista sulaukė renginių organizavimas (50,1 proc. lietuviško ir 95,1 proc. užsienio kapitalo įmonėse). Iš šių duomenų galima daryti išvadą, kad kolektyvo formavimui skirti renginiai lietuviško kapitalo įmonėse yra vykdomi, tačiau nepakankamai dažnai arba nepakankamai sėkmingai, kas lemia tokį prastą šio aspekto vertinimą apskaičiuojant nuomonių vidurkį. Sritis kuri sulaukė daugiausiai neigiamų įvertinimų lietuviškojo kapitalo įmonėse yra darbuotojų bendradarbiavimo skatinimas (27,9 proc.). Tai gali reikšti nepakankamas vadovo pastangas suburti kolektyvą arba indikuoti konkurencijos tarp darbuotojų skatinimą. Užsienio kapitalo įmonių

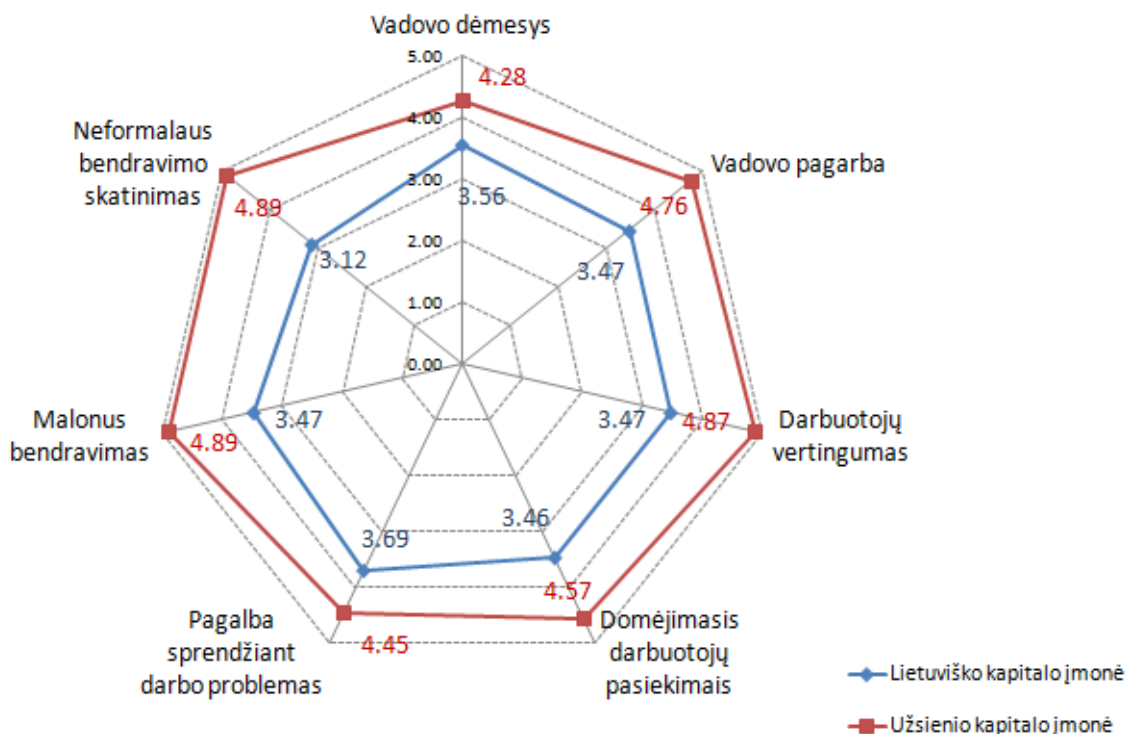
respondentai daugiausia neigiamų įvertinimų skyrė dalijimuisi informacija – 20,1 proc.. toks įvertinimas iš dalies paaiškinamas tuo, kad užsienio kapitalo įmonės yra išsidėsčiusios dideliu atstumu nuo savo motininės įmonės, todėl apsikeitimas informacija, net ir turint visas šiuolaikines technologijas, užtrunka ilgiau negu vienoje šalyje veiklą vykdančioje lietuviško kapitalo įmonėje.



22 pav. Požiūris į darbuotojų bendradarbiavimą.

Santykiai su vadovu. Tikslingas, kryptingas ir sėkmingas darbas yra neįmanomas be tinkamo vadovavimo. Vadovas, kaip darbo grupės lyderis privalo ne tik paskirstyti darbo tikslus, bet ir užtikrinti geras darbo sąlygas, t.y. gerą atmosferą kolektyvo, kurio nariu yra ir jis pats, viduje. Didžiausias atotrūkis tarp skirtingų kapitalų įmonių darbuotojų pateiktų kriterijų vertinimo pastebimas vadovo pagarbos darbuotojams (užsienio ir lietuviško kapitalo įmonių atitinkamai 4,76 ir 3,47 balo), neformalaus bendravimo su vadovu (užsienio ir lietuviško kapitalo įmonių atitinkamai 4,89 ir 3,12 balo) bei domėjimosi darbuotojų pasiekimais (užsienio ir lietuviško kapitalo įmonių atitinkamai 4,57 ir 3,46 balo) srityse (žr. 23 pav.). Tai reiškia, kad vadovai lietuviškojo kapitalo įmonėse, kuriose dirba respondentai, ne tik nepakankamai skatina darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą, bet ir laiko ženklų atstumą tarp savęs ir darbuotojų, vengdami neformalaus bendravimo, nesidomėdami darbuotojų veiklos rezultatais bei nerodo pagarbos savo grupės

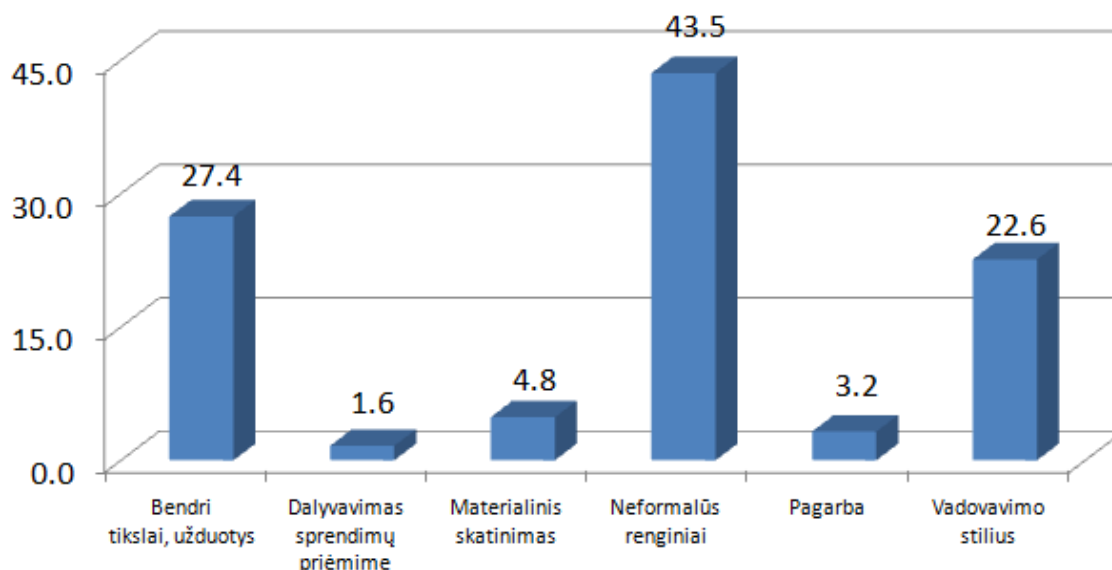
nariams. Visi šie vadovavimo aspektai yra būdingi griežtos hierarchinės struktūros, kuri šiuo metu yra plačiai kritikuojama už menką veiklos rezultatų pasiekimą, įmonėms.



23 pav. Santykių su tiesioginiu vadovu vertinimo vidurkiai.

Norėdami išsiaiškinti kaip respondentų nuomonę galima gerintilietuviškojo kapitalo įmonėse susiklosčiusią padėtį, apklausos dalyvių buvo paprašyta įvardyti priemones, kuriomis jų nuomone galima būtų paskatinti darbuotojų bendradarbiavimą.

Savo nuomonę šiuo klausimų pateikė 124 respondentai (žr. 24 pav.). Dauguma atsakiusiųjų pabrėžia neformalių renginių naudą darbuotojų bendradarbiavimui skatinti. Respondentų nuomone geras būdas darbo komandai suburti gali būti *„kartą per savaitę daryti kompanijos kultūros susitikimą, taip pat žaisti trumpus komandinius žaidimus, kurie galėtų padoryti, koks yra svarbus kiekvieno komandos nario indėlis į bendrai siekiamą rezultatą“*. Respondentai taip pat vertina pateikiamas bendras užduotis, kurias galima būtų atlikti komandoje: *„Bendradarbiavimą skatina darbas prie bendro projekto, jo rengimo ir viso proceso įgyvendinimo. Kitu užduočiu, kurioms atlikti reikalingi skirtingu kompetencijų darbuotojai, skyrimas. Pavadavimo skatinimas arba susikeitimas atliekamomis užduotimis kuriam laikui.“* Bendradarbiavimui užtikrinti taip pat yra svarbūs *„aiškūs ir visiems vienodai suprantami tikslai, greitas ir skaidrus dalijimasis informacija“*.



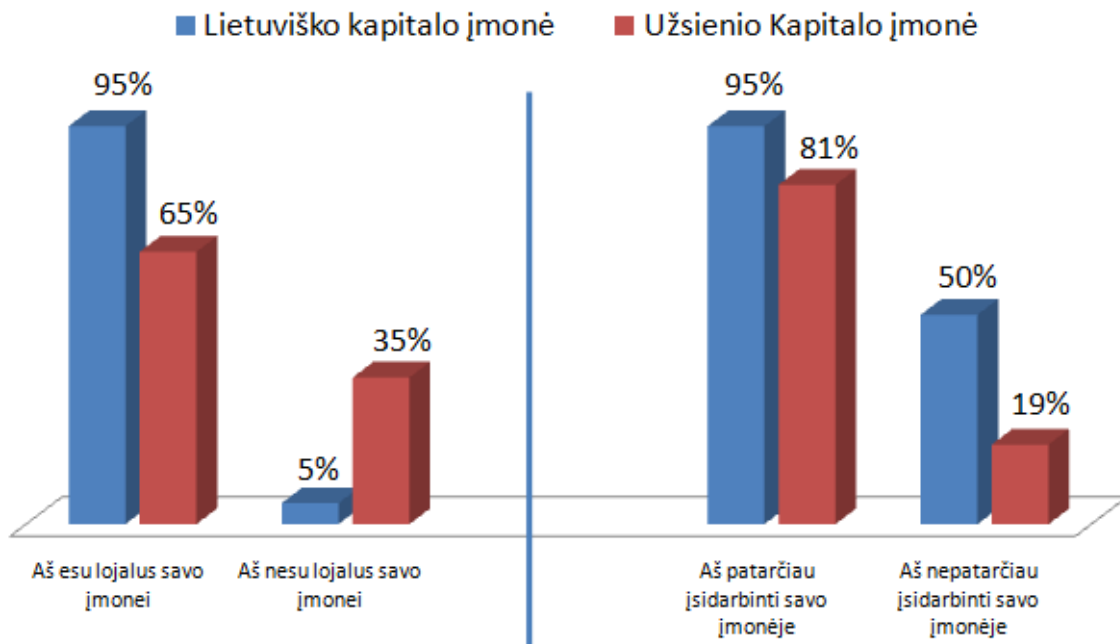
24 pav. Respondentų pasiūlymai darbuotojų bendradarbiavimui skatinti. (n=124)

Daugelis apklausos dalyvių taip pat pabrėžia vadovo vaidmens svarbą kolektyvo formavime. Jų nuomone „iš esmės viskas priklauso nuo vadovo, jis arba moka suvienyti kolektyvą, arba padaro juos konkurentais. Nemenką vaidmenį vaidina ir asmeninės darbuotojų savybės“. „Vadovas su pavaldiniais turi bendrauti maloniai, kaip su lygiais, organizuoti renginius darbuotojų santykiams pagerinti, komandai sukurti“.

Apibendrinant santykių darbo kolektyvo viduje ir santykių su tiesioginiu vadovu tyrimo rezultatus galima teigti, kad lietuviškojo kapitalo įmonės stokoja gerų darbo grupių, kuriose darbuotojai pasitiki vienas kitu, dalijasi informacija, kartu priima sprendimus ir siekia bendrų tikslų. Lietuviškojo kapitalo įmonėse dirbantys apklausos dalyviai prasčiau vertino dalijimąsi informacija darbuotojų terpėje (3,74 balo lyginant su 4,78 balo), sprendimų priėmimą įtraukiant į procesą visus kolektyvo narius (3,69 balo lyginant su 4,52 balo). ir darbo atmosferą – gerų santykių kolektyvo viduje palaikymą (3,47 balo lyginant su 4,41 balo) bei tarpusavio palaikymas arba bendradarbiavimas (3,37 balo lyginant su 4,32 balo). Tokia padėtis galėjo susiklostyti dėl griežto hierarchinio vadovavimo stiliaus ir vadovų gebėjimo komandos būrimo mene stokos. Tam, kad darbo atmosfera kolektyve pasikeistų, pirmiausia turi pasikeisti vadovo požiūris į savo atliekamas vadovavimo funkcijas ir požiūris į jam pavaldžius darbuotojus. Šiuo metu yra labai pabrėžiama vadovo ir pavaldinių bendravimo ir bendradarbiavimo svarba taip vadinamajame horizontaliajame lygmenyje. Kaip parodo atlikto tyrimo rezultatai toks vadovavimo darbe lyderystės stilius yra tikrai priimtinesnis už griežtą vadovavimą.

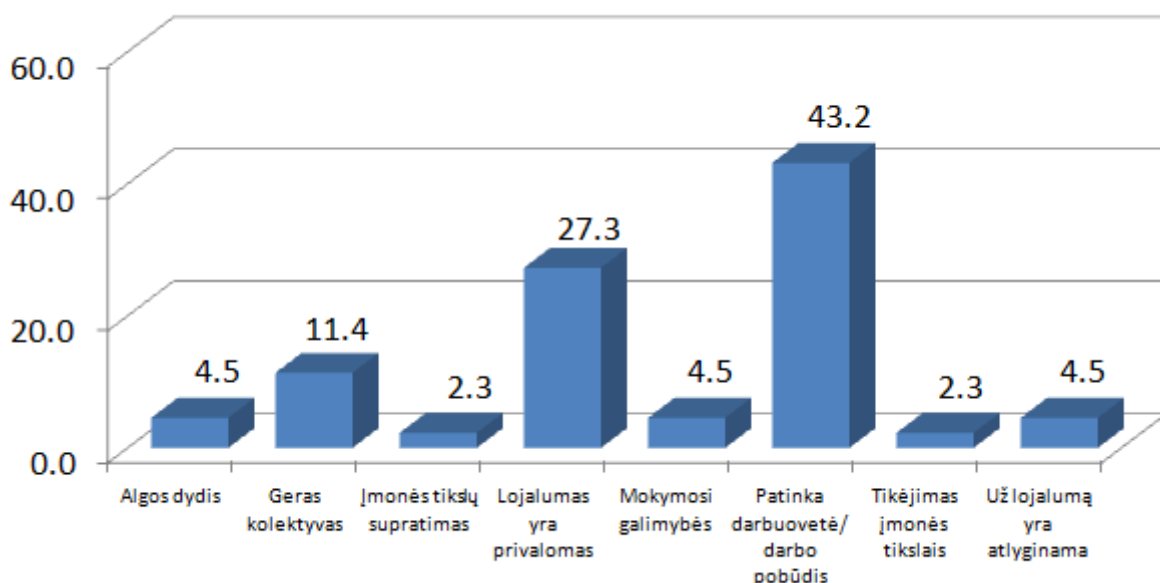
Lojalumas. Siekiant išsiaiškinti kiek respondentai vertina savo darbovietes, buvo užduota keletas klausimų, padedančių įvertinti jų lojalumą įmonei, kurioje jie šiuo metu dirba ir sužinoti ar

jie patartu savo pažįstamiems įsidarbinti savo įmonėje (žr.25 pav.). Net 95 proc. užsienio kapitalo įmonėse dirbančių respondentų teigia, kad yra lojalūs savo darbovietai ir patartų savo draugams ten įsidarbinti. Lietuviškojo kapitalo įmonėse dirbančių respondentų nuomonių pasiskirstymas yra kiek kitoks: tik 65 proc. teigia, kad yra lojalūs savo darbovietai ir 81 proc. teigia, kad patartų savo draugams joje įsidarbinti. Vadinasi darbuotojai yra patenkinti savo darbovieta, tačiau jeigu jiems pasiūlytų geresnes darbo sąlygas nedvejodami pasitrauktų iš organizacijos.



25 pav. Respondentų lojalumo savo darbovietai vertinimas.

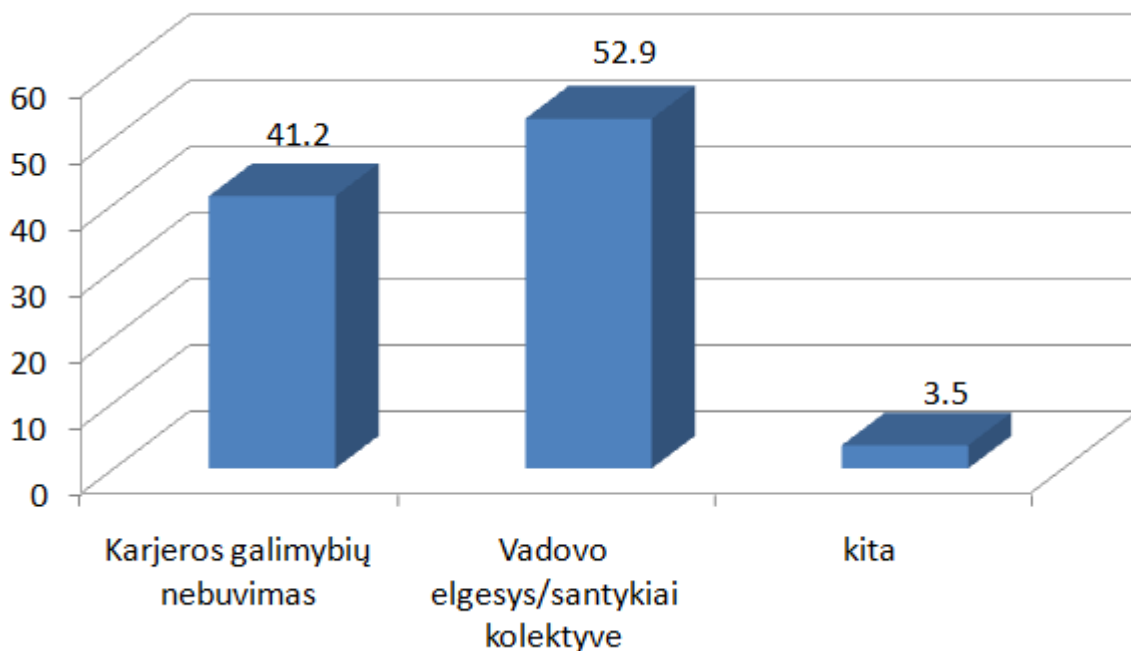
Siekiant išsiaiškinti respondentų lojalumo ar nelojalumo savo darbovietai priežastys jų buvo paprašyta pakomentuoti savo atsakymus atviraime klausime. Apibendrinus atvirus respondentų atsakymus, buvo išskirtos kelios lojalumo ir nelojalumo darbovietėje priežastys (žr. 26, 27 pav.). Dauguma respondentų (43,2 proc.), teigia, kad jie yra lojalūs savo darbovietai dėl to, kad jiems patinka jų darbo pobūdis („Man patinka mano organizacijos veikla, darbas įdomus“), kolektyvas, kuriame jie dirba („Įmonė, kurioje aš dirbu man duoda labai daug: draugišką kolektyvą, sklandų darbą su kolegomis, galimybę save realizuoti.“), jiems yra suteikiamos mokymosi galimybės, jiems mokamos algos dydis atitinka jų lūkesčius bei jų darbovietėje yra vykdomas skatinimas už lojalumą („Jei noriu kažką teigiamo gauti iš įmonės, pirmiausia turiu jai kažką atiduoti: gerą savo darbą, sąžiningumą, kartais paaukojant daugiau laiko darbui ir pan. „). Įdomu tai, kad net 27 proc. pateikusiųjų atvirus atsakymus respondentų teigia, kad lojalumas darbovietai yra būtinas („esu motyvuotas ir suprantu, kad nuo įmonės rezultatų priklausys mano asmeninė gerove“), neatsižvelgiant į darbo sąlygas.



26 pav. Lojalumo darbovietei priežastys. (n=88)

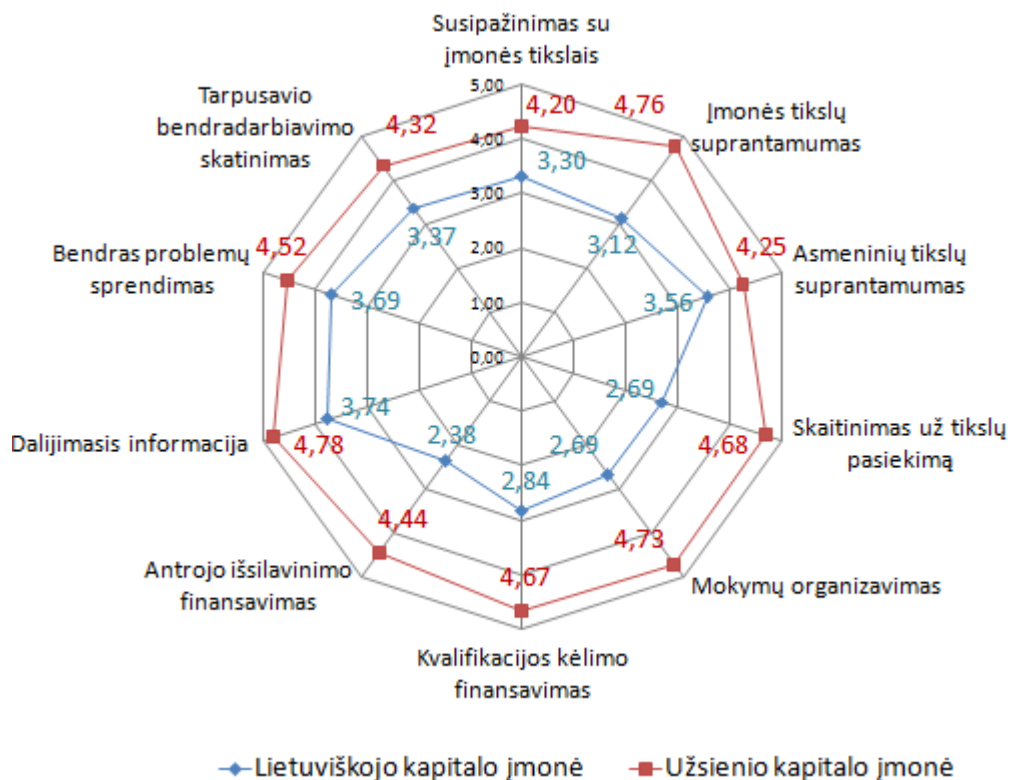
Tik 39 proc. respondentų, teigiančių, kad jie nėra lojalūs savo darbovietei pagrindė savo atsakymus atvirais komentarais. Kaip savo nelojalumo priežastys jie įvardija (žr. 27 pav.) blogus santykius su vadovų ir kolektyvo viduje bei karjeros galimybių nebuvimą. Darbuotojai nori jaustis vertingi (*„Nesijaučiu įvertinta, gavusi geresnį pasiūlymą kitoje įmonėje, pakeisčiau darbo vietą“*), nori, kad jų indėlis būtų pastebėtas ir įvertintas (*„Įmonė nesąžininga mano atžvilgiu: išsunkia paskutines jėgas, o atgal neduoda nieko, išskyrus, galbūt, laiku mokamą atlyginimą“*), nori suprasti įmonės tikslus (*„Slegia neaiški strategija, paini valdymo struktūra“*) ir tobulinti jų siekdami (*„Netinkama atmosfera turimu žinių panaudojimui, silpnos karjeros galimybės“*).

Taigi 65 proc. lietuviško kapitalo įmonių darbuotojų teigia, kad yra lojalūs savo darbovietei ir 81 proc. teigia, kad patartų savo draugams joje įsidarbinti. Dauguma respondentų (43,2 proc.), įvardija tokias lojalumo savo darbovietei priežastis: jiems patinka jų darbo pobūdis (43,2 proc.), kolektyvas, kuriame jie dirba (11,4 proc.), jiems yra suteikiamos mokymosi galimybės (4,5 proc.), jiems mokamos algos dydis atitinka jų lūkesčius (4,5 proc.) bei jų darbovietėje yra vykdomas skatinimas už lojalumą (4,5 proc.). Kaip savo nelojalumo priežastys jie įvardija blogus santykius su vadovų ir kolektyvo viduje (52,9 proc.) bei karjeros galimybių nebuvimą (41,2 proc.). Darbuotojai nori jaustis vertingi, nori, kad jų indėlis būtų pastebėtas ir įvertintas, nori suprasti įmonės tikslus ir tobulėti jų siekdami.



27 pav. Nelojalumodarbovietaipriežastys (n=34)

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad egzistuoja reikšmingi skirtumai tarp lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo (žr. 28 pav.):



28 pav. Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai užsienio ir lietuviškojo kapitalo įmonėse.

Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą. Nors galimybę dalyvauti įmonės valdyme nėra prioritetas apklausos dalyviams (jo svarba buvo įvertinta 7,41 balo), iš tyrimų rezultatų galima daryti išvadą, kad toks dalyvavimas daro įmonėje keliamus tikslus suprantamesnius ir artimesnius įmonės darbuotojams (tik 27,8 proc. lietuviško kapitalo įmonėse dirbančių respondentų teigiamai įvertino supažindinimą su įmonės tikslais ir tik 29,5 proc. lietuviško kapitalo įmonėje dirbančių respondentų, teigia, kad įmonės, kurioje jie dirba tikslai yra jiems suprantami), kas lemia geresnį jų pasiekimą. Asmeniniai tikslai lietuviškojo kapitalo įmonėse dirbančių respondentų teigimu yra jiems suprantami (vertinimo vidurkis 3,56 balo), taip pat kaip ir šių tikslų pasiekimui reikalingos priemonės (žinojimas kaip pasiekti tikslus įvertintas 3,51 balo), tačiau respondentai pabrėžia nepakankamą atlygį už iškeltų asmeninių tikslų pasiekimą (2,69 balo) bei keliamų tikslų neadekvatumą (3,4 balo).

Darbuotojų motyvavimas. Kaip skatinimas pasiekti iškeltus tikslus veiksmingiausios motyvacijos priemonės respondentų nuomone sudaro: atlyginimo didinimas (4,13 balo), karjeros galimybės (5,62 balo), bendradarbių (5,78 balo) ir vadovų pagarba (5,97 balo). Tokių aukštų vietų motyvacijos priemonių sąrašė priskyrimas bendradarbių ir vadovų pagarbai gali reikšti, kad net ir neturint galimybės suteikti materialaus paskatinimo arba karjeros galimybių paprasti žmogiškieji santykiai kolektyvo viduje ir tiesioginio vadovo pagarba ir dėmesys gali būti puiki paskatinimo atlikti iškeltus asmeninius tikslus priemonė.

Kvalifikacijos kėlimo skatinimas. Užsienio kapitalo įmonėse skatinamas darbuotojų ugdymas: kvalifikacijos kėlimas (4,67 balo), antrasis išsilavinimas (4,44 balo) ir darbuotojų mokymai (4,73 balo) lietuviškojo kapitalo įmonėje yra labai prastai finansuojami (lietuviškojo kapitalo įmonių darbuotojai įvertino šios kvalifikacijos kėlimo skatinimo elementus atitinkamai 2,84; 2,38 ir 2,69 balo). Šiuose apklausos rezultatuose galima išvelgti užsienio kapitalo įmonių strateginio pranašumo šaltinį – išsilavinusius, kvalifikuotus ir nenustojamai ugdomus žmogiškuosius išteklius. Lietuviškojo kapitalo įmonės yra linkusios samdyti jau tam tikram darbui reikiamą kvalifikaciją turinčius darbuotojus, o užsienio kapitalo įmonės pačios ugdo ir vysto savo darbuotojų gebėjimus, kas įgalina jas suburti stiprią ir darbuotojų komandą.

Kolektyvo formavimas. Lietuviškojo kapitalo įmonėse dirbantys apklausos dalyviai prasčiau vertino dalijimąsi informacija darbuotojų terpėje (3,74 balo lyginant su 4,78 balo), sprendimų priėmimą įtraukiant į procesą visus kolektyvo narius (3,69 balo lyginant su 4,52 balo) ir darbo atmosferą – gerų santykių kolektyvo viduje palaikymą (3,47 balo lyginant su 4,41 balo) bei tarpusavio palaikymą arba bendradarbiavimą (3,37 balo lyginant su 4,32 balo). Lietuviškojo kapitalo įmonės respondentų nuomone taip pat stokoja gerų darbo grupių, kuriose darbuotojai pasitiki vienas kitu, dalijasi informacija, kartu priima sprendimus ir siekia bendrų tikslų. Tam, kad

darbo atmosfera kolektyve pasikeistų, pirmiausia turi pasikeisti vadovo požiūris į savo atliekamas vadovavimo funkcijas ir požiūris į jam pavaldžius darbuotojus.

Lojalumas. Tik 65 proc. lietuviško kapitalo įmonių darbuotojų teigia, kad yra lojalūs savo darbovietai ir 81 proc. teigia, kad patartų savo draugams joje įsidarbinti. Įvardytos lojalumo savo darbovietai priežastis: jiems patinka jų darbo pobūdis (43,2 proc.), kolektyvas, kuriame jie dirba (11,4 proc.), jiems yra suteikiamos mokymosi galimybės (4,5 proc.), jiems mokamos algos dydis atitinka jų lūkesčius (4,5 proc.) bei jų darbovietėje yra vykdomas skatinimas už lojalumą (4,5 proc.). Nelojalumo priežastys: blogi santykiai su vadovu ir kolektyvo viduje (52,9 proc.) bei karjeros galimybių nebuvimas (41,2 proc.). Darbuotojai nori jaustis vertinami, nori, kad jų indėlis būtų pastebėtas, nori suprasti įmonės tikslus ir tobulėti jų siekdami. Įdomu tai, kad net 27 proc. pateikusiųjų atvirus atsakymus respondentų teigia, kad lojalumas darbovietai yra būtinas, neatsižvelgiant į darbo sąlygas.

Identifikuoti žmogiškųjų išteklių valdymo politikos skirtumai užsienio ir lietuviškojo kapitalo įmonėse sudaro galimybes tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą panaudojant užsienio kapitalo įmonių patirtį šioje srityje.

3.2. Motyvacijos priemonių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos grandžių koreliacinė analizė

Atlikto tyrimo rezultatų analizė, pateikta 3.1 skyriuje, parodė, kad lietuviškojo kapitalo įmonių darbuotojų atstovai, dalyvavę apklausoje, nėra visiškai patenkinti jų darbovietėje vykdoma žmogiškųjų išteklių valdymo politika. Respondentų atsakymai padėjo išskirti pagrindines lietuviškojo kapitalo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulintinas sritis: mažas skatinimas siekti asmeninių veiklos tikslų, mažos galimybės dalyvauti įmonės veiklos planavime, kvalifikacijos kėlimo galimybių nesuteikimas bei vadovų nesugebėjimas suburti darbo grupes problemoms spręsti ir tikslams pasiekti. Visi šie žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos trūkumai lemia mažą darbuotojų motyvaciją ir palyginus nedidelį lojalumą darbovietai, kas savo ruožtu neigiamai atsiliepia jų, tuo pačiu ir įmonės veiklos rezultatams.

Situacijai pagerinti tikslinga nustatyti kokie vadovavimo, bendravimo ir skatinimo veiksniai daro įtaką darbuotojų motyvacijai, juk neveltui vokiškas laikraštis „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ teigia, kad „*akcinės bendrovės, kurios priklauso geidžiamiausių JAV darbdavių šimtukui, vertybinių popierių biržoje auga daug greičiau nei jų konkurentės. Bendrovių, kurių „darbuotojai laimingi“, akcijų vertė 1998–2005 m. laikotarpiu per metus paaugdavo po 14%, tai yra du kartus*

daugiau nei likusių rinkoje.“ Taigi lietuviškojo kapitalo įmonėms tikslingamotyvuoti darbuotojus, kitaip sakant didinti darbuotojų pasitenkinimo arba laimės lygį. Nes anot aukščiau minėto vokiškojo laikraščio „vadovai turėtų daryti savo darbuotojus laimingus, tada labiau sekasi verslas, rodo daugybė ekonominių tyrimų. O tie, kas savo pavaldiniams nuolat gadina nuotaiką, turėtų nusiteikti sunkiems laikams. Bloga nuotaika įmonėje gali būti prasto valdymo ženklas, o tai atneša didelių nuostolių“.

Tam, kad galima būtų nustatyti, kokiomis priemonėmis galima didinti darbuotojų motyvacija, atlikta koreliacinė analizė siekiant nustatyti koreliacinius ryšius tarpidentifikuotų svarbiausių motyvacijos priemonių (žr. sk. 3.1. 19 pav.) ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalių, išskirtų koncepciniame modelyje. Du žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos blokai - darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą ir kolektyvo formavimas – buvosuskirstytos į smulkesnes dalis. Taigi koreliacijos tyrimas atliktas tarp septynių svarbiausių motyvacijos priemonių ir penkių žmogiškųjų išteklių valdymosistemos dalių įtraukimas į įmonės valdymą, asmeninių tikslų iškėlimas, kvalifikacijos kėlimo skatinimas, santykiai su vadovu ir santykiai kolektyvo viduje (žr. 5 lent.).

Koreliaciniams ryšiams nustatyti buvo pasirinktos septynios motyvacijos priemonės, respondentų rangų skalėje užimančios vietas nuo atros iki aštuntos: karjeros kėlimo galimybės, bendradarbių pagarba, vadovų pagarba, privilegijų suteikimas, galimybė dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose, galimybė tapti arba būti lyderiu bei galimybė vykti į komandiruotes. Pirmąją vietą motyvacijos veiksnių sistemoje užimantis atlyginimo didinimas nebuvo nagrinėjamas nustatant koreliacinius ryšius, kadangi atlyginimo dydis daugelių atvejų priklauso nuo organizacijai nepavaldžių išorinių veiksnių, tokių kaip šalies teisinė sistema bei ekonomine padėtis šalies viduje ir už jos ribų. Atlyginimo kėlimo galimybės didžia dalimi priklauso nuo įmonės veiklos rezultatų bei akcininkų interesų spektro, kam gali būti sunku padaryti įtaką, todėl buvo nuspręsta susitelkti ties žmogiškųjų išteklių motyvavimo sistemos grandimis, kurias yra lengviau pagerinti.

3.2.1. Motyvacijos priemonių koreliaciniai ryšiai su žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementais.

Karjeros galimybės (žr. 5 lent. 1 eilutę) atlikto tyrimo rezultatų terpėje turi statistiškai reikšmingus koreliacinius ryšius su įmonės ir asmeninių tikslų suprantamumu, asmeninių tikslų įgyvendinimo galimybėmis bei skatinimu šiuos tikslus pasiekti, darbuotojų dalijimusi turima informacija, darbuotojų bendradarbiavimo skatinimu bei vadovo pastangomis palaikyti gerus santykius kolektyvo viduje. Galime daryti išvadą, kad respondentų nuomone jie gali siekti karjeros kai jiems yra žinomi, suprantami ir artimi įmonės strateginiai tikslai, kai jie žino ir supranta

5 lentelė. Motyvacijos priemonių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų koreliacinių ryšių stiprumas su reikšmingumo lygmeniu $\alpha=0,01$

			Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą					Kvalifikacijos kėlimo skatinimas		Kolektyvo formavimas				
			Įtraukimas į įmonės valdymą		Asmeniniai tikslai			Kvalifikacijos kėlimas		Santykiai su vadovu		Santykiai kolektyvo viduje		
	Motyvacijos priemonių svarbos įvertinimas	ŽIV sistemos elementai Motyvacijos priemonės	Įmonės tikslų suprantamumas	Galimybė daryti įtaką įmonės tikslams	Asmeninių tikslų suprantamumas	Asmeninių tikslų įgyvendinimo galimybės	Skatinimai už asmeninių tikslų pasiekimą	Mokymų organizavimas	Informacijos apie ekonominę ir kt. išorinę įmonės aplinką suteikimas	Vadovo dėmesys	Vadovą pastangos gerinti santykius tarp darbuotojų	Gerai santykiai kolektyvo viduje	Darbuotojų dalijimasis turima informacija	Darbuotojų bendradarbiavime skatinimas
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	5,62	Karjeros galimybės	0,231		0,209	0,187					0,217		0,151	0,214
2	5,78	Bendradarbių pagarba			0,213	0,239		0,328	0,294		0,158	0,114	0,119	0,157
3	5,97	Vadovų pagarba			0,245	0,213			0,232		0,170	0,166	0,217	0,265
4	6,63	Privilegijų suteikimas						0,470						
5	6,85	Galimybė dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose	0,216	0,254			0,247		0,166	0,208	0,350	0,166	0,147	0,357
6	7,43	Galimybė tapti lyderiu		0,364		0,229	0,299	0,341	0,362	0,239	0,299	0,267		0,190
7	7,46	Galimybė vykti į stažuotes		0,207					0,134	0,304		0,155	0,238	0,225

savo asmeninius tikslus bei šie tikslai yra realūs ir pasiekiami. Karjeros galimybės šiuo atveju gali būti respondentų vertinamos kaip įmonės atsilyginimas už nustatytų tikslų įgyvendinimą, bet galimybė gauti tokį atlygį turi būti aiškiai suvokiama, kad galėtų tapti motyvacijos veiksniumi įmonės darbuotojams.

Logiškas yra ir karjeros galimybių ir santykių kolektyvo viduje koreliacinis ryšys. Vargu ar vienas darbuotojas gali pasiekti visos įmonės užsibrėžtus strateginius ar taktinius tikslus, net ir asmeninių tikslų pasiekimas didžia dalimi priklauso nuo darbuotojų gebėjimo ir noro dalintis reikalinga informacija. Būtent todėl geri santykiai kolektyvo viduje ir gebėjimas dirbti komandoje yra būtini norint pasiekti užsibrėžtą tikslą, o šiuos santykius turi palaikyti ir kontroliuoti grupės ar padalinio vadovas, ką parodo vadovo pastangų palaikyti gerus santykius kolektyvo viduje ir karjeros kėlimo galimybių koreliacinis ryšys.

Bendradarbių pagarba (žr. 5 lent. 2eilutę) kaip motyvacijos veiksnys respondentų nuomone turi statistiškai reikšmingą koreliacinį ryšį su daugybe žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų. Koreliacinių ryšių analizė parodo, kad bendradarbių pagarbai pelnyti darbuotojui yra būtina suprasti ir siekti asmeninių tikslų. Taip pat yra teigiamas koreliacinis ryšis tarp aptariamo motyvacijos veiksnio ir mokymų organizavimu įmonėje bei informacijos apie įmonės aplinkos pokyčius prieinamumo, kas leidžia daryti išvadą, kad respondentų nuomone bendradarbių pagarbą galima pelnyti giliomis žiniomis tiek apie savo darbo specifiką, tiek apie įmonės aplinkos pokyčius.

Be jokios abejonės apie tarpusavio darbuotojų pagarbą negalima kalbėti kai nėra skatinami geri santykiai, dalijimasis informacija bei savitarpio pagalba kolektyvo viduje, už ką kaip jau buvo minėta turi prisiimti atsakomybę tiesioginis grupės ar padalinio vadovas. Ši išvada skatina pereiti prie trečiojo motyvacijos veiksnio – vadovo pagarbos– koreliacinių ryšių analizės (žr. 5 lent. 3eilutę). Šio motyvacinio elemento ryšiai yra statistiškai reikšmingi su tomis pačiomis žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalimis kaip ir bendradarbių pagarbos veiksniais. Žinoma darbuotojui sunku pelnyti vadovo pagarbą jeigu jis nesupranta ir negali įgyvendinti asmeninių tikslų bei nedisponuoja pakankama informacija apie įmonės aplinkos veiksnius. Kaip jau buvo minėta aukščiau, santykiai kolektyviai didžia dalimi priklauso nuo vadovavimo stiliaus, todėl jeigu vadovas gerbia savo pavaldinius yra didelė tikimybė, kad ir jie gerbs vienas kitą bei sėkmingai bendradarbiaus sprenddami iškilančias problemas ir siekdami įmonės tikslų.

Privilegijų suteikimo (žr. 5 lent. 4eilutę) motyvacijos veiksnio statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšis buvo rastas tik su vienu iš žmogiškųjų išteklių valdymo elementų veiksmių – mokymų organizavimu, kas skatina daryti išvadą, kad tyrime dalyvavę darbuotojai mokymus priskiria prie privilegijų.

Kvalifikacijos kėlimo galimybės (žr. 5 lent. 5eilutę) yra susijusios koreliaciniais ryšiais su daugybe žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų. Šio motyvacijos veiksnio sąsajos su įmonės tikslų supratimu ir galimybe daryti įtaką šiems tikslams rodo, kad kvalifikuoti darbuotojai geriau suvokia išskeltus įmonės strateginius ir taktinius tikslus, bei jiems yra svarbu turėti galimybę dalyvauti šių tikslų iškėlime. Savo ruožtu paskatinti darbuotoją dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose gali žinojimas, kad toks dalyvavimas padės jam pasiekti asmeninius veiklos tikslus, kas lems tam tikrą paskatinimą iš įmonės arba vadovo pusės, pavyzdžiui galimybę kilti karjeros laiptais. Bet kvalifikacijos kėlimas yra neįmanomas neturint informacijos apie išorinę įmonės aplinką, neįmanoma vadovo ir bendradarbių palaikymo (koreliacinis ryšys su darbuotoju dalijimosi turima informacija, bendradarbiavimo skatinimo, gerų santykių kolektyvo viduje palaikymo elementais).

Nemažiau svarbus motyvacijos veiksnys darbuotojams yra galimybė tapti lyderiu (žr. 5 lent. 6eilutę). Būti lyderiu yra sunku jeigu darbuotojas neįmanoma daryti įtakos įmonės tikslams arba negali įgyvendinti jam išskeltų tikslų, negali kelti savo kvalifikacijos dalyvaudamas mokymuose, neturi patikimos informacijos apie organizacijos išorės aplinką, neįmanoma vadovo pagarbos bei stokoja bendradarbių dėmesio ir kooperacijos.

Paskutinis iš šiame tyrime nagrinėjamų motyvacijos veiksnių – galimybė vykti į komandiruotes (žr. 5 lent. 7eilutę), remiantis respondentų nuomone suteikia jiems didesnę galimybę daryti įtaką įmonės tikslams, galbūt siūlant pasitelkti komandiruotėse ir stažuotėse pastebėtas gerąsias praktikas. Galimybė vykti į stažuotes remiantis atlikto tyrimo rezultatais taip pat turi reikšmingą koreliacinį ryšį su informacijos apie įmonės aplinkos veiksniais gavimu (tokia informacija yra paprasčiau gauti vykstant į komandiruotę ir įvertinant ūkio šakos arba šalies ekonominę situaciją globaliu mastu), vadovo dėmesys (nes galimybė vykti į komandiruotę dažniausiai lemia vadovas) bei santykiais kolektyvo viduje (dažniausiai išvykusiojo į komandiruotę darbus pasidalina likę komandos nariai, todėl bei jų pagalbos vargu ar būtų galimybė išvykti).

Nustatyti koreliaciniai ryšiai tarp respondentų nuomone svarbiausių motyvaciją suteikiančių veiksnių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų padeda išskirti svarbiausius žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos veiksnis, kuriu pagalba galima padidinti darbuotojų motyvaciją. Galimybė daryti įtaką įmonės tikslams leidžia darbuotojams pasijusti lyderiu, skatina kelti kvalifikaciją bei sudaro galimybes vykti į komandiruotes. Asmeninių tikslų supratimas ir šių tikslų pasiekimo realumas padeda pelnyti bendradarbių ir vadovų pagarbą bei užsitarnauti galimybę kilti karjeros laiptais.

Mokymų organizavimas taip pat leidžia pelnyti bendradarbių pagarbą, pakelti kvalifikaciją bei tapti grupės lyderiu. Tokiu pat poveikiu pasižymi ir informacijos apie įmonės išorinę aplinką suteikimas. Be vadovo pagarbos, pagalbos ir dėmesio netenkama galimybės vykti į komandiruotes,

dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose, vadinasi ir būti lyderiu. Ir beveik visi motyvacijos veiksniai turi koreliacinius ryšius su bendradarbiavimu, informacijos dalijimusi ir gerais santykiais kolektyvo viduje, vadinasi nei vienas motyvacijos veiksnys negali būti veiksmingas jeigu santykiai kolektyvo viduje yra prasti.

3.2.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalių koreliaciniai ryšiai su motyvacijos priemonėmis.

Kadangi motyvacijos priemonių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų koreliaciniai ryšiai parodo, kad tarp tinkamo sistemos elementų įgyvendinimo ir darbuotojų pasitenkinimo yra tiesioginis pozityvus ryšys yra tikslinga panagrinėti šį ryšį kitu kampu, t.y. išsiaiškinti kaip žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementai gali padėti padidinti darbuotojų motyvaciją. Kaip jau buvo minėta aukščiau, koreliacinei analizei atlikti buvo išskirtos penkios žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalys: įtraukimas į įmonės valdymą, asmeninių tikslų nustatymas, kvalifikacijos kėlimas, santykiai su vadovu ir santykiai su bendradarbiais. Šios dalys buvo savo ruožtu suskaidytos į elementus, kurie gali turėti įtakos žmogiškųjų išteklių motyvacijos didinimui.

Darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą. Du šios žmogiškųjų išteklių valdymo dalies elementai turi įtakos darbuotojų motyvacijai – įmonės tikslų suprantamumas ir galimybė daryti įtaką strateginiams tikslams (žr. 5 lent. 1,2 stulpelius). Tai yra vieni iš prasčiausiai lietuviškojo kapitalo įmonėse dirbančių respondentų vertinamų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų. Tik 29,5 proc. lietuviško kapitalo įmonėje dirbančių respondentų, teigia, kad įmonės, kurioje jie dirba tikslai yra jiems suprantami (žr. 3.1 sk.15 pav.). Koreliacinė analizė parodė, kad įmonės tikslų supratimas respondentų nuomone gali turėti įtakos karjeros kėlimo galimybėms – antrąją vietą užimančiai motyvavimo priemonei. Jeigu darbuotojas nesupranta įmonės išskeltų tikslų, jis negali padėti juos įgyvendinti, kas savo ruožtu lemia blogą jo veiklos rezultatų įvertinimą ir riboja darbuotojo galimybę kilti karjeros laiptais. Įmonės tikslų supratimas taip pat turi koreliacinį ryšį su galimybe dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose. Vyksti į seminarus ir stažuotes kaip ir užimti aukštesnes pareigas yra dažniausiai pasirenkami darbuotojai, kurie įgyvendina išskeltus tikslus, tačiau tikslų įgyvendinimas yra neįmanomas be jų supratimo.

Tik 49,1 proc. respondentų, dirbančių lietuviško kapitalo įmonėse teigiamai įvertino galimybę daryti įtaką įmonės tikslams (palyginti su 81,5 proc. užsienio kapitalo įmonėse dirbančių respondentų) (žr. 3.1 sk.15 pav.). Ši rodiklį tikslinga gerinti, kadangi respondentų teigimų galimybė daryti įtaką įmonės tikslams padidina jų galimybę būti lyderiu. Tapimas lyderiu savo ruožtu padeda darbuotojams užsitarnauti bendradarbių ir vadovų pagarbą, kurių svarba apklausos metu buvo įvertinta aukščiausiai (atitinkamai 8,78 ir 8,94 b.) (žr. 3.1 sk.13 pav.). Galimybę daryti įtaką įmonės

tikslams darbuotojai taip pat sieja su galimybe dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose ir galimybe vyksti į stažuotes.

Taigi darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą, t.y. galimybės daryti įtaką įmonės tikslams suteikimas ir įmonės tikslų detalus išaiškinimas gali turėti įtakos darbuotojų karjeros kėlimo galimybėms, suteikti jiems progą dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose ir stažuotėse bei paskatinti juos tapti lyderiais.

Asmeninių tikslų iškėlimas. Galima išskirti tris lemiamą įtaką darbuotojų motyvacijai darančius asmeninių tikslų iškėlimo bloko elementus: asmeninių tikslų suprantamumas, asmeninių tikslų įgyvendinimo galimybės ir skatinimas už asmeninių tikslų įgyvendinimą (žr. 5 lent. 3-5 stulpelius). Asmeninių tikslų, kaip ir įmonės tikslų supratimas, bei asmeninių tikslų įgyvendinimo galimybės turi įtakos darbuotojų karjeros kėlimo galimybėms. Juk darbuotojas, kuris supranta savo asmeninius darbo tikslus turi galimybę juos įgyvendinti, žinoma jeigu nustatyti tikslai yra realūs, vadinasi gali kandidatuoti į geriau apmokamą poziciją, pelnyti vadovo ir bendradarbių pagarbą ir tapti lyderiu.

Žinoma asmeninių tikslų supratimas ir galimybių juos įgyvendinti suteikimas padės didinti darbuotojų motyvaciją dirbti tik jeigu už jų pasiekimą darbuotojai bus skatinami: jiems bus suteikta galimybė dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose arba jie bus paskirti tam tikrą užduotį vykdančios grupės lyderiu. Lietuviškojo kapitalo įmonėse skatinimas už iškeltų tikslų pasiekimą yra vertinamas prastai: vertinimo vidurkis lietuviško kapitalo įmonių - 2,69 balo, užsienio kapitalo įmonių darbuotojų tarpe sudaro 4,68 balo (žr.3.1 sk.17 pav.).

Apibendrinant galima teigti, kad galimybės kelti asmeninius veiklos tikslus suteikimas, šių tikslų aiškumas, jų įgyvendinimo realumas bei skatinimas už jų pasiekimą gali motyvuoti darbuotojus padedant jiems kilti karjeros laiptais, pelnyti bendradarbių ir vadovų pagarbą, dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose bei paskatinti juos tapti lyderiais.

Kvalifikacijos kėlimas. Kaip daugiausia motyvacijos suteikiantys kvalifikacijos kėlimo dalies elementai buvo išskirti mokymų organizavimas bei informacijos apie įmonės išorinę aplinką suteikimas (žr. 5 lent. 6,7 stulpelius). Mokymų organizavimas lietuviškojo kapitalo įmonėse yra vertinamas kaip nepakankamas: mokymo organizavimo vertinimo vidurkis lietuviško kapitalo įmonių - 2,69 balo, užsienio kapitalo įmonių darbuotojų tarpe - 4,73 balo. Respondentai vertina galimybę dalyvauti mokymuose kaip tam tikrą privilegiją. Dalyvavimas mokymuose taip pat gali padėti darbuotojams sužinoti ir suprasti informaciją apie įmonės išorinės aplinkos pokyčius, kas savo ruožtu gali padėti jiems pelnyti bendradarbių bei vadovų pagarbą ir tapti lyderiu. Taigi įmonėje organizuojami mokymai ir suteikiama naudinga informaciją apie išorinę aplinką gali padėti

darbuotojams pelnyti trokštamą vadovų ir bendradarbių pagarbą bei padidinti jų šansus tapti lyderiu.

Santykiai su vadovu. Darbuotojams yra labai svarbu jausti vadovo dėmesį ir matyti vadovo pastangas palaikyti gerus santykius kolektyvo viduje (žr. 5 lent. 8,9 stulpelius). Tai yra respondentų įvardyti pagrindiniai santykių su vadovu bloko elementai turintys įtakos darbuotojų motyvacijai. Koreliacinė analizė parodo, kad vadovo dėmesys turi įtakos darbuotojų galimybei dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose ir stažuotėse, taip pat galimybei tapti lyderiu. Tai yra suprantama, kadangi būtent vadovas nusprendžia kuriam darbuotojus bus suteikta galimybė pakelti savo kvalifikaciją kursuose arba išvykus į stažuotę, bei tik vadovo pripažįstamas darbuotojas gali ilgainiui tapti lyderiu.

Santykių kolektyvo viduje gerinimas yra kone svarbiausia kiekvieno vadovo užduotis, kadangi jokios motyvavimo priemonės negali paskatinti darbuotojo likti įmonėje, kurios kolektyvas yra nedraugiškas. 52,9 proc. respondentų kaip savo nelojalumo priežastį įvardija blogus santykius su vadovų ir kolektyvo viduje (žr. 27 pav.). Vadovo pastangos palaikyti gerus santykius kolektyve turi įtakos beveik visoms respondentams svarbiausioms motyvavimo priemonėms: galimybei kilti karjeros laiptais, pelnyti vadovo ir bendradarbių pagarbą, galimybei dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose bei galimybei tapti lyderiu.

Taigi darbuotojų pasitenkinimui didinti vadovas turi skirti savo dėmesį asmeniškai kiekvienam darbuotojui suteikdamas jiems galimybę kelti kvalifikaciją ir būti lyderiu bei skatinti gerus santykius kolektyvo viduje tam, kad darbo atmosfera būtų palanki iškeltiems tikslams įvykdyti.

Santykiai kolektyvo viduje. Kaip svarbiausi darbuotojų motyvacijai įtaką darantys santykių kolektyvo viduje bloko elementai buvo išskirti geri santykiai kolektyvo viduje, dalijimasis turima informacija ir darbuotojų bendradarbiavimo skatinimas (žr. 5 lent. 10-12 stulpelius). Kaip jau buvo minėta aukščiau, geri santykiai kolektyve yra ypač svarbūs ir turi įtakos visiems motyvacijos priemonėms išskyrus karjeros kėlimo galimybę ir privilegijų suteikimą. Vadinasi vien tik darnaus kolektyvo formavimas gali būti puiki motyvacija darbuotojams siekti užsibrėžtų tikslų. Darbuotojai turi būti skatinami bendradarbiauti ir dalintis informacija, kas respondentų nuomone gali būti pasiekama rengiant neformalius renginius (43,5 proc.), atliekant bendras užduotis ir siekiant bendrų tikslų (27,4 proc.) bei pakeitus vadovavimo stilių (22,6 proc.) (žr. 3.1 sk. 24 pav.).

Iš respondentų pateiktų darbuotojų bendradarbiavimo gerinimo pasiūlymų galima daryti išvadą, kad būtent vadovas yra atsakingas už santykius kolektyvo viduje – jis turi suburti darbuotojų komandą skatinant jų bendravimą neformalioje aplinkoje geriau susipažinti bei paskirdamas jiems komandines užduotis pasitikėjimui vienas kitu įgauti.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų koreliacinių ryšių su motyvacijos priemonėmis analize galima teigti, kad:

1. Galimybės daryti įtaką įmonės tikslams suteikimas ir įmonės tikslų detalus išaiškinimas turi įtakos darbuotojų karjeros galimybėms, paskatinti juos tapti lyderiais, kas savo ruožtu lemia jų dalyvavimą kvalifikacijos kėlimo seminaruose ir stažuotėse.
2. Galimybės kelti asmeninius veiklos tikslus suteikimas, šių tikslų aiškumas, jų įgyvendinimo realumas bei skatinimas už jų pasiekimą motyvuoja darbuotojus kilti karjeros laiptais, dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose bei skatina juos tapti lyderiais ir pelnyti bendradarbių ir vadovų pagarbą.
3. Respondentai vertina galimybę dalyvauti mokymuose kaip tam tikrą privilegiją, kuri gali padėti darbuotojams sužinoti ir suprasti informaciją apie įmonės išorinės aplinkos pokyčius.
4. Darbuotojų pasitenkinimui didinti vadovui tikslinga skirti savo dėmesį asmeniškai kiekvienam darbuotojui suteikdamas jiems galimybę kelti kvalifikaciją ir būti lyderiu bei skatinti gerus santykius kolektyvo viduje tam, kad darbo atmosfera būtų palanki išskeltiems tikslams įvykdyti.
5. Geri santykiai kolektyve yra ypač svarbūs ir turi įtakos visiems motyvacijos priemonėms išskyrus karjeros kėlimo galimybę ir privilegijų suteikimą. Būtent vadovas yra atsakingas už santykius kolektyvo viduje – jis turi suburti darbuotojų komandą skatindamas jų bendravimą neformalioje aplinkoje bei paskirdamas jiems komandinės užduoties pasitikėjimui vienas kitu įgauti.

3.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviškojo kapitalo įmonėse tobulinimo modelis

Įmonė, norėdama veikti efektyviai, turi užtikrinti savo strateginių planų įgyvendinimą, kas savo ruožtu tiesiogiai priklauso nuo įmonės darbuotojų. 2.1 skyriuje remiantis literatūros analize buvo sudarytas konceptualus žmogiškųjų išteklių valdymo modelis kurio keturi blokai – darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą, kolektyvo formavimas, kvalifikacijos kėlimo skatinimas ir darbuotojų motyvavimas – suderintos tarpusavyje gali užtikrinti sklandų ir produktyvų organizacijos kolektyvo darbą. Pagal šį konceptualų modelį kiekvienai įmonei, kuri nori vykdyti sėkmingą veiklą, tikslinga supažindinti darbuotojus su organizacijos strateginiais tikslais ir padėti jiems suprasti savo vietą iškeltų tikslų vykdyme, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimo procesą, sudaryti palankų darbo klimatą bei parinkti tinkamas savybes turinčius padalinių ir skyrių

vadovus, skatinti nuolatinį darbuotojų ugdymą kaip darbo, taip ir kitose srityse bei naudoti materialias ir nematerialias darbuotojų motyvavimo priemones.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad lietuviškojo kapitalo įmonėse vykdomas žmogiškųjų išteklių valdymas skiriasi nuo užsienio kapitalo įmonėse vykdomo žmogiškųjų išteklių valdymo daugelyje aspektų. Kaip pagrindinius tobulintinus lietuviškojo kapitalo įmonėse vykdomo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementus galima įvardyti:

- Darbuotojų galimybę daryti įtaką įmonės tikslams (ši galimybė lietuviškojo kapitalo įmonėse dirbančių respondentų buvo įvertinta 2,78 balo lyginant su 4,5 balais užsienio kapitalo įmonėse)
- Darbuotojų ugdymo skatinimas: kvalifikacijos kėlimas, antrasis išsilavinimas ir darbuotojų mokymai lietuviškojo kapitalo įmonėje yra labai prastai finansuojami (lietuviškojo kapitalo įmonių darbuotojais buvo įvertinti atitinkamai 2,84; 2,38 ir 2,69 balo palyginus su užsienio kapitalo įmonių darbuotojų suteiktais vertinimais atitinkamai 4,67; 4,44, ir 4,73 balo).
- Malonios darbo atmosferos sukūrimas, kuri lietuviškojo kapitalo įmonėse dirbantys darbuotojai taip pat įvardijo prasčiau už savo užsienio kapitalo įmonėse dirbančius kolegas, ypač skyrėsi gerų santykių kolektyvo viduje palaikymo įvertinimai (3,47 balo lyginant su 4,41 balo) bei tarpusavio palaikymo arba bendradarbiavimo įvertinimai (3,37 balo lyginant su 4,32 balo).
- Darbuotojų motyvavimas: respondentai pabrėžia nepakankamą atlygį už iškeltų asmeninių tikslų pasiekimą - jis buvo įvertintas vos 2,69 balo, vadinasi nors asmeniniai tikslai lietuviškojo kapitalo įmonėse dirbančių respondentų teigimu yra jiems suprantami (vertinimo vidurkis 3,56 balo), taip pat kaip ir šių tikslų pasiekimui reikalingos priemonės (žinojimas kaip pasiekti tikslus įvertintas 3,51 balo), darbuotojai sąmoningai nenori jų siekti, kadangi žino, kad jų pastangos nebus įvertintos.

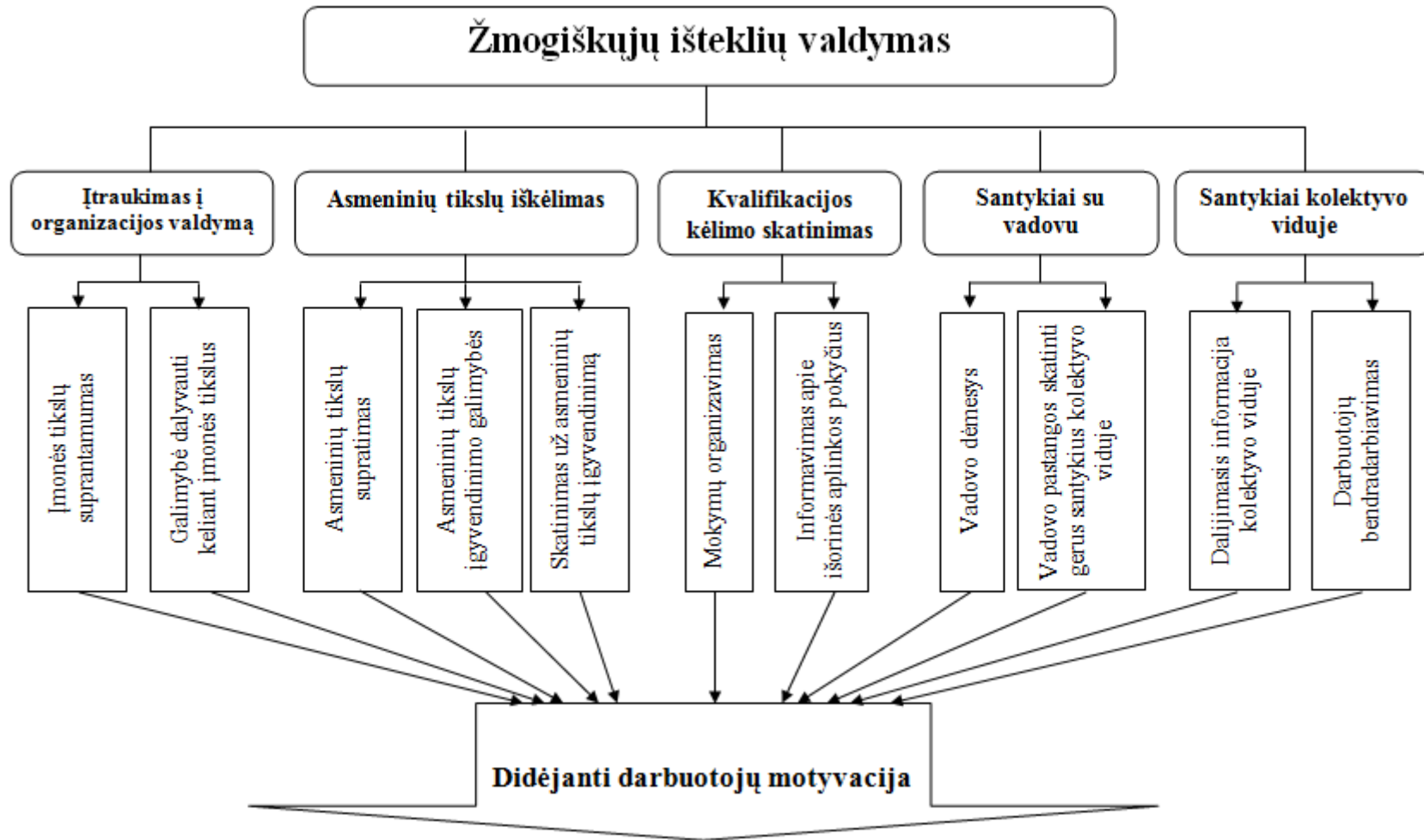
Didžiausią susirūpinimą kelia lietuviškojo kapitalo įmonių nesugebėjimas motyvuoti darbuotojus. Darbuotojai dar ne visai supranta jų įtraukimo į įmonės valdymą svarbą (jo svarba buvo įvertinta kaip mažiausia - 7,41 balo (žr. 3.1 sk. 13 pav.), todėl nevertina šio įtraukimo nebuvimą kaip neigiamą darbovietės bruožą. Kadangi darbuotojai patys daro įtaką įmonėje vyraujančiai darbo atmosferai jie negali pilnai kaltinti įmonės už jos netinkamumą, todėl šis aspektas gali pagerėti savaime, netaikant kokių nors ypatingų priemonių. Kvalifikacijos kėlimo galimybės darbuotojų yra priskiriamos prie motyvavimo priemonių, todėl jų nebuvimas yra

vertinamas kaip motyvavimo priemonių stoka, kas iškelia nepakankamą darbuotojų motyvavimą į pirmąją lietuviško kapitalo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos trūkumą vietą.

Respondentai, dalyvavę empiriniame tyrime, išskyrė jų nuomone svarbiausias motyvavimo priemones (žr.3.1 sk. 19 pav.): atlyginimo didinimas (4.13 balo), karjeros kėlimo galimybės (5,62 balo), bendradarbių (5,78 balo) ir vadovų pagarba (5,97 balo). Atlikta motyvacijos priemonių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų koreliacinių ryšių analizė parodė žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalių - įtraukimo į įmonės valdymą, asmeninių tikslų iškėlimo, kvalifikacijos kėlimo skatinimo, santykių su vadovu ir santykių kolektyvo viduje – ir svarbiausių motyvavimo priemonių sąsajas. Remiantis konceptualiu modelių ir tyrimo rezultatų analize siūlomas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos lietuviškojo kapitalo įmonėse tobulinimo modelis (žr. 29 pav.).

Pateiktame žmogiškųjų išteklių valdymo modelyje tris konceptualaus modelio blokai – darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą, kolektyvo formavimas ir kvalifikacijos kėlimo skatinimas – buvo suskaidytos į penkias smulkesnes dalis: įtraukimą į įmonės valdymą, asmeninių tikslų iškėlimą, kvalifikacijos kėlimo skatinimą, santykius su vadovu ir santykius kolektyvo viduje (Du žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos blokai - darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą ir kolektyvo formavimas – buvo suskirstytos į smulkesnes dalis. Darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą buvo suskirstytas darbuotojų įtraukimą į organizacijos valdymą ir asmeninių darbuotojų tikslų iškėlimą. Kolektyvo formavimo blokas buvo suskaldytas į santykius su vadovu ir santykius kolektyvo viduje. Kvalifikacijos kėlimo skatinimas nebuvo skaidomas smulkiau.). Buvo nustatyta, kad šios penkios dalys (įtraukimas į įmonės valdymą, asmeninių tikslų iškėlimas, kvalifikacijos kėlimo skatinimas, santykiai su vadovu ir santykiai kolektyvo viduje) yra susietos koreliaciniais ryšiais su tyrimo dalyvių pasirinktomis svarbiausiomis motyvacijos priemonėmis (žr. 5 lentelę) ir buvo prieita išvados, kad šių penkių žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalių tobulinimas gali padidinti darbuotojų motyvaciją.

Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalys gali būti savo ruožtu suskirstytos į valdymo sistemos elementus, kurie turi tiesioginę įtaką darbuotojų motyvacijai. ***Darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą*** susideda iš dviejų pagrindinių elementų – įmonės tikslų suprantamumo ir galimybės daryti įtaką įmonės strateginiams tikslams. Įmonės tikslų supratimas gali turėti įtakos karjeros kėlimo galimybėms ir turi koreliacinį ryšį su galimybe dalyvauti kvalifikacijos kėlimo seminaruose. Vykti į seminarus ir stažuotes kaip ir užimti aukštesnes pareigas yra dažniausiai pasirenkami darbuotojai, kurie įgyvendina iškeltus tikslus, tačiau tikslų įgyvendinimas yra neįmanomas be jų supratimo. Dalyvavimas keliant įmonės tikslus taip pat padidina darbuotojų galimybę būti lyderiu.



29 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimo modelis

Asmeninių tikslų iškelimas susideda iš trijų pagrindinių elementų: asmeninių tikslų suprantamumas, asmeninių tikslų įgyvendinimo galimybės ir skatinimas už asmeninių tikslų įgyvendinimą. Asmeninių tikslų, kaip ir įmonės tikslų supratimas, bei asmeninių tikslų įgyvendinimo galimybės turi įtakos darbuotojų karjeros kėlimo galimybėms. Tačiau asmeninių tikslų supratimas ir galimybių juos įgyvendinti suteikimas padės didinti darbuotojų motyvaciją tik jeigu už iškeltų asmeninių tikslų pasiekimą darbuotojai bus skatinami naudojant skatinami materialias ar nematerialias motyvavimo priemones.

Skatinti *kvalifikacijos kėlimą*, kaip parodė atliktas tyrimas, galima dviem būdais – organizuojant mokymus ir suteikiant darbuotojams informaciją apie išorinės aplinkos pokyčius. Dalyvavimas mokymuose darbuotojų yra vertinamas kaip tam tikrą privilegiją, kuri gali padėti jiems pelnyti bendradarbių bei vadovų pagarbą ir tapti lyderiu. Be to dalyvavimas mokymuose gali padėti darbuotojams sužinoti ir suprasti informaciją apie įmonės išorinės aplinkos pokyčius.

Darbuotojų motyvacijai didinti vadovas turi palaikyti su jais gerus santykius. Darbuotojai vertina savo *santykius su vadovu* kaip gerus kai vadovas skiria savo dėmesį asmeniškai kiekvienam darbuotojui suteikdamas jam galimybę kelti kvalifikaciją ir būti lyderiu bei skatina gerus santykius kolektyvo viduje tam, kad darbo atmosfera būtų palanki iškeltiems tikslams įvykdyti

Kaip svarbiausi darbuotojų motyvacijai įtaką darantys *santykių kolektyvo viduje* bloko elementai buvo išskirti dalijimasis turima informacija ir darbuotojų bendradarbiavimas. Tyrime dalyvavusių respondentų atviri pasisakymai (žr. 3.1 skyrių) leidžia daryti išvadą, kad vien tik darnaus kolektyvo formavimas gali būti puiki motyvacija darbuotojams siekti užsibrėžtų tikslų. Darbuotojai turi būti skatinami bendradarbiauti ir dalintis informacija, kas respondentų nuomone gali būti pasiekama rengiant neformalius renginius, atliekant bendras užduotis, siekiant bendrų tikslų bei pakeitus vadovavimo stilių.

Pateiktas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos lietuviškojo kapitalo įmonėse tobulinimo modelis apima daug žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalių ir jas sudarančių elementu. Tokio modelio naudojimas konkrečios įmonės atvejais gali pareikalauti daug laiko ir finansinių išteklių. Be to, pateikto modelio taikymas nors ir gali padėti lietuviško kapitalo įmonėms patobulinti jų žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas, daugeliu atvejų pareikalaus visiškai egzistuojančios žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos pertvarkymo ir perorientavimo į darbuotojų poreikių patenkinimą ir darbuotojų motyvumą. Atsižvelgiant į tai, motyvacijos priemonių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų koreliacinių ryšių lentelėje (žr. 5 lent.) buvo išskirti penki žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementai, kurie yra susieti koreliaciniais ryšiais su visomis

trimisrespondentų nuomone pagrindinėms darbuotojų motyvavimo priemonėms – karjeros galimybėms, bendradarbių bei vadovų pagarbai (žr. 6 lent.).

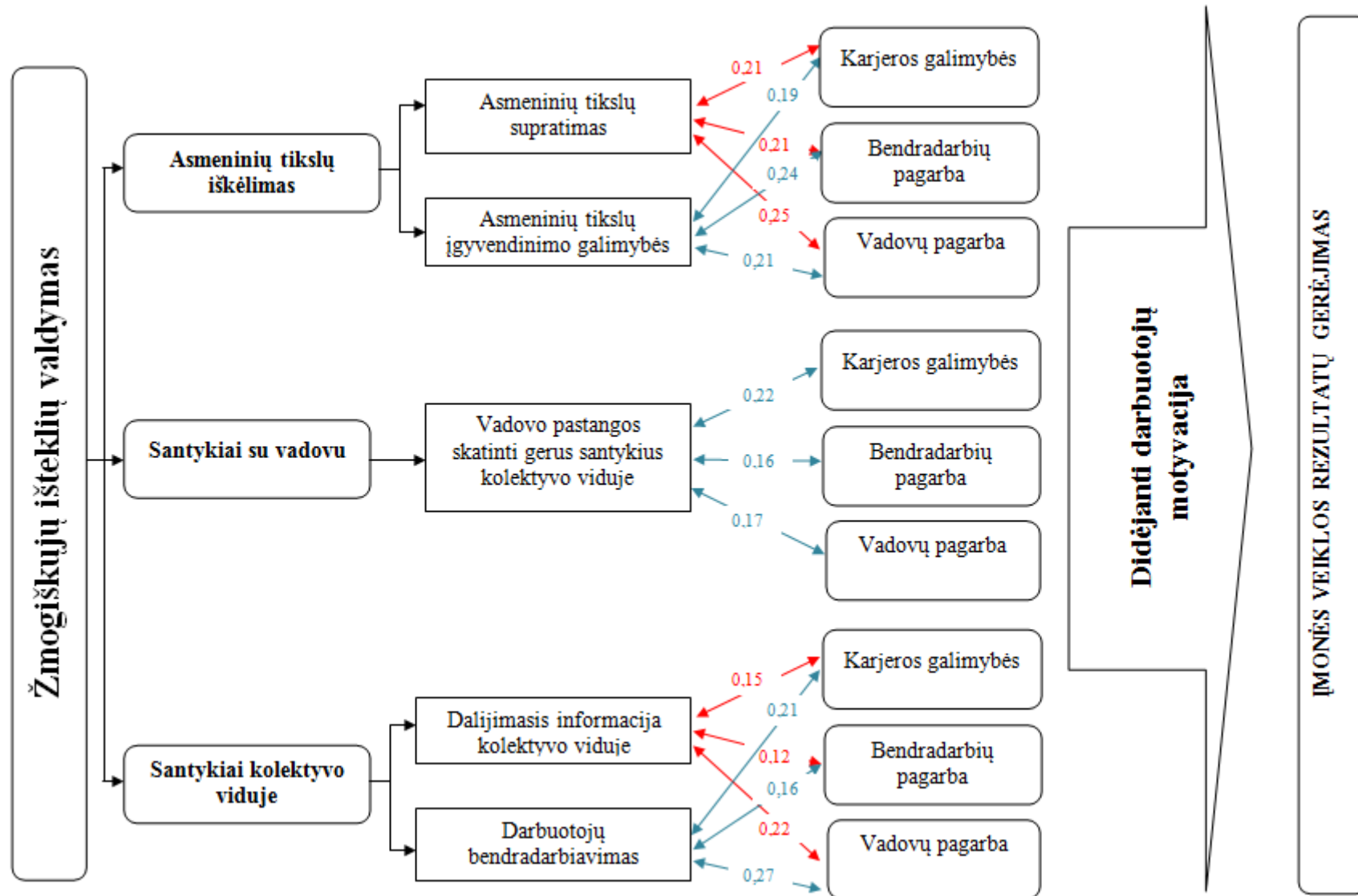
Respondentų nuomone būtent karjeros galimybės, bendradarbių bei vadovų pagarba yra pagrindinės paskatos siekti užsibrėžtus tikslus, vadinasi vien tik šių trijų motyvacijos priemonių taikymas gali matomai pagerinti darbuotojų ir tuo pačiu įmonės veiklos rezultatus. Kaip buvo minėta aukščiau, tai galima padaryti tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementus, kurie daro įtaką motyvacijos priemonėms, šiuo atveju tokie elementai yra asmeninių tikslų suprantamumas, asmeninių tikslų įgyvendinimo galimybė, vadovų pastangos gerinti santykius tarp

6 lentelė. Pagrindinėms motyvacijos priemonėms įtaką darantys žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementai

ŽIV sistemos elementai	Asmeniniai tikslai		Santykiai su vadovu	Santykiai kolektyvo viduje	
	Asmeninių tikslų suprantamumas	Asmeninių tikslų įgyvendinimo galimybės	Vadovų pastangos gerinti santykius tarp darbuotojų	Darbuotojų dalijimasis turima informacija	Darbuotojų bendradarbiavimo skatinimas
Motyvacijos priemonės					
Karjeros galimybės	0,209	0,187	0,217	0,151	0,214
Bendradarbių pagarba	0,213	0,239	0,158	0,119	0,157
Vadovų pagarba	0,245	0,213	0,170	0,217	0,265

darbuotojų, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas ir dalijimasis informacija darbuotojų tarpe. Remiantis pagrindinių motyvacijos priemonių ir joms įtaką darančių žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų nustatytais koreliaciniais ryšiais siūlomas redukuotas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos tobulinimo modelis (žr. 29 pav.).

Lietuviškojo kapitalo įmonėms, norinčioms pagerinti jose vykdomą žmogiškųjų išteklių valdymą, yra tikslinga susikoncentruoti ties trim žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalimis: asmeninių tikslų iškelimu, santykių su vadovu ir santykių kolektyvo viduje gerinimu. Šių trijų modelio dalių elementai – asmeninių tikslų supratimas, asmeninių tikslų įgyvendinimo galimybės, vadovo pastangos gerinti santykius tarp darbuotojų, darbuotojų dalijimasis turima informacija ir darbuotojų bendradarbiavimo skatinimas – turi koreliacinį ryšį su trimis respondentų manymu svarbiausiomis motyvavimo priemonėmis, vadinasi šių žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų gerinimas padidins darbuotojų motyvaciją, kas lems jų darbo produktyvumo stengiantis pasiekti asmeninius darbo tikslus padidėjimą, savo ruožtu užtikrinantį įmonės tikslų pasiekimą ir veiklos rezultatų pagerėjimą.



29 pav. Redukuotas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos lietuviškojo kapitalo įmonėse tobulinimo modelis.

Taigi tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymą lietuviškojo kapitalo įmonėms tikslinga:

1. Padėti darbuotojams suformuluoti jų asmeninius veiklos tikslus ir įsitikinti, kad darbuotojai tuos tikslus visiškai supranta ir žino priemones kaip juos pasiekti;
2. Įvertinti darbuotojams nustatytų asmeninių tikslų įgyvendinimo realumą ir numatyti skatinimų sistemą už iškeltų tikslų pasiekimą;
3. Užtikrinti, kad visų lygių vadovai vykdytų tokią žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, kuri užtikrintų geranorišką darbuotojų tarpusavio bendravimą. Tam pasiekti tikslinga vykdyti įvairius renginius, kuriuose darbuotojai gali neformaliai bendrauti su vadovu ir vieni su kitais.
4. Skatinti darbuotojus dalintis turima informacija tiek skyrių viduje, tiek tarp skyrių;
5. Skatinti darbuotojus bendradarbiauti iškeliant jiems bendrus tikslus, kurių pasiekimui yra būtinas darbas komandose bei patiekiant jiems bendrai ir be vadovo pagalbos spręsti kasdienes su darbu susijusias problemas.

IŠVADOS

- 1 Žmogiškųjų išteklių valdymo teorijas galima suskirstyti į tris pagrindinius srautus: pagal mokslininkų požiūrį į darbuotoją („švelnios“ ir „kietos“ arba „X“ ir „Y teorijos), pagal mokslininkų požiūrį į strategijos apibrėžimą (tyrinėjančios žmogiškųjų išteklių valdymo poveikį finansiniams įmonės rodikliams, konkurencinės aplinkos valdymui ir organizacijos strategijai) ir pagal darbuotojų motyvacijos šaltinį (teorijos skiriasi tuo, kad kaip pagrindinį motyvacijos veiksnį siūloma naudoti atlyginimą, tam tikros veiksmų laisvės suteikimą, pasitenkinimą darbu arba galimybę tobulėti). Remiantis žmogiškųjų išteklių valdymo, „5 P“ ir kitomis strateginės žmogiškųjų išteklių vadybos ir darbuotojų motyvacijos teorijomis sudarytas konceptualus žmogiškųjų išteklių valdymo modelis apimantis keturis blokus: darbuotojų įtraukimą į organizacijos valdymą, kolektyvo formavimą, kvalifikacijos kėlimo skatinimą ir darbuotojų motyvavimą. Konceptualus modelis yra pagrindas tirti žmogiškųjų išteklių valdymo principus užsienio ir lietuviškojo kapitalo įmonėse. Siekiant išskirti užsienio kapitalo įmonėse vykdomo žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus buvo atliktas užsienio ir lietuviškojo kapitalo įmonių darbuotojų tyrimas (tyrime dalyvavo 107 užsienio ir 96 lietuviškojo kapitalo įmonių darbuotojai).
- 2 Atlikto tyrimo rezultate buvo identifikuoti pagrindiniai lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo skirtumai:

Užsienio kapitalo įmonės skatina darbuotojų dalyvavimą įmonės valdyme, kas daro įmonėje keliamus tikslus suprantamesnius bei artimesnius įmonės darbuotojams ir lemia geresnį jų pasiekimą, ko negalima pasakyti apie lietuviškojo kapitalo įmones (tik trečdalis lietuviškojo kapitalo įmonių darbuotojų teigia, kad jie žino ir supranta įmonės tikslus). Asmeniniai tikslai lietuviškojo kapitalo įmonėse dirbančių respondentų teigimu yra jiems suprantami ir šių tikslų pasiekimui reikalingos priemonės yra žinomos, tačiau nėra pakankamos motyvacijos tuos tikslus pasiekti. Paskatinti darbuotojus siekti užsibrėžtų tikslų respondentų nuomone gali tokios motyvavimo priemonės kaip atlyginimo didinimas, karjeros galimybės, bendradarbių ir vadovų pagarba.

Tyrimas atskleidė ženklų skirtumą darbuotojų ugdymo skatinime: kvalifikacijos kėlimas, antrojo išsilavinimo siekimas ir darbuotojų mokymai lietuviškojo kapitalo įmonėse yra labai prastai finansuojami (šių aspektų vertinimai buvo apie 1,7 kartų žemesni nei užsienio kapitalo įmonėse), kas leidžia teigti, kad užsienio kapitalo įmonių strateginio pranašumo šaltinis – išsilavinę, kvalifikuoti ir nenustojamai ugdomi žmogiškieji ištekliai.

Tyrimo rezultate išryškėjo kolektyvo formavimo problemos lietuviškojo kapitalo įmonėse, ypač didelis atotrūkis (daugiau nei 1 balas) nuo užsienio kapitalo įmonių yra dalijimosi informacija, sprendimų priėmimo, įtraukiant į procesą visus kolektyvo narius, ir gerų santykių kolektyvo viduje palaikymo srityse.

Identifikuoti lietuviškojo kapitalo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo trūkumai (galimybės daryti įtaką įmonės tikslams, darbuotojų ugdymo skatinimo ir malonios darbo atmosferos nebuvimas) mažina ir taip nepakankamą darbuotojų motyvaciją lietuviškojo kapitalo įmonėse, kas savo ruožtu neigiamai atsiliepia darbuotojų ir įmonės veiklos rezultatams.

- 3 Priemonėms, kuriomis galima didinti darbuotojų motyvacija, nustatyti buvo atlikta koreliacinė analizė tarp svarbiausių motyvacijos priemonių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų. Analizės metu nustatyta, kad tarp motyvacijos priemonių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos elementų egzistuoja statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai:

Egzistuoja statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai tarp karjeros galimbių ir įmonės ir asmeninių tikslų suprantamumu, asmeninių tikslų įgyvendinimo galimybėmis bei skatinimu šiuos tikslus pasiekti, darbuotojų dalijimusi turima informacija, darbuotojų bendradarbiavimo skatinimu bei vadovo pastangomis palaikyti gerus santykius kolektyvo viduje. Respondentų nuomone jie gali siekti karjeros kai jiems yra žinomi, suprantami ir artimi įmonės strateginiai tikslai, kai jie žino ir supranta savo asmeninius tikslus bei šie tikslai yra realūs ir pasiekiami.

Koreliacinių ryšių analizė parodo, kad bendradarbių pagarbai pelnyti darbuotojui yra būtina suprasti ir siekti asmeninių tikslų. Teigiamas koreliacinis ryšis tarp aptariamo motyvacijos veiksnio ir mokymų organizavimu įmonėje bei informacijos apie įmonės aplinkos pokyčius prieinamumo, kas leidžia teigti, kad respondentų nuomone bendradarbių pagarbą galima pelnyti giliomis žiniomis tiek apie savo darbo specifiką, tiek apie įmonės aplinkos pokyčius. Vadovo pagarbos kaip motyvacinio elemento ryšiai yra statistiškai reikšmingi su tomis pačiomis žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalimis kaip ir bendradarbių pagarbos veiksniais. Santykiai kolektyve didžia dalimi priklauso nuo vadovavimo stiliaus, todėl jeigu vadovas gerbia savo pavaldinius yra didelė tikimybė, kad ir jie gerbs vienas kitą bei sėkmingai bendradarbiaus sprendami iškylančias problemas ir siekdami įmonės tikslų.

- 4 Remiantis konceptualių modelių ir atlikto tyrimo rezultatais siūlomas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos lietuviškojo kapitalo įmonėse tobulinimo modelis, kurį sudaro penkios dalys-įtraukimas į įmonės valdymą, asmeninių tikslų iškėlimas, kvalifikacijos kėlimo skatinimas, santykiai su vadovu ir santykiai kolektyvo viduje. Šių penkių žmogiškųjų išteklių valdymo

sistemos dalių tobulinimas leidžia padidinti darbuotojų motyvaciją, kas savo ruožtu pagerins įmonės veiklos efektyvumą.

- 5 Išskiriant darbuotojams svarbiausias motyvacijos priemones – karjeros galimybes, bendradarbių ir vadovų pagarbą – kurioms daro įtaką šie žmogiškųjų išteklių sistemos elementai– asmeninių tikslų supratimas, asmeninių tikslų įgyvendinimo galimybės, vadovo pastangos gerinti santykius tarp darbuotojų, darbuotojų dalijimasis turima informacija ir darbuotojų bendradarbiavimo skatinimas – siūlomas redukuotas žmogiškųjų išteklių valdymo modelis. Jis sudaro galimybę įmonės vadovams pagerinant paminėtus valdymo sistemos elementus padidinti darbuotojų motyvaciją. Didėjanti darbuotojų motyvacija lems jų darbo produktyvumo stengiantis pasiekti asmeninius darbo tikslus gerėjimą, savo ruožtu užtikrins įmonės tikslų pasiekimą.

SIŪLYMAI

Siekiant patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą lietuviškojo kapitalo įmonėms yra tikslinga:

1. Sudaryti sistemą, kuri leis darbuotojams tiesiogiai arba netiesiogiai per skyrių vadovus daryti įtaką įmonės tikslams.
2. Skyrių vadovams tikslinga pateikti užduotį padėti jų skyriaus darbuotojams suformuluoti jų asmeninius veiklos tikslus ir įsitikinti, kad darbuotojai tuos tikslus visiškai supranta ir žino priemones kaip juos pasiekti.
3. Tikslinga priimti darbuotojams žinoma ir suprantama jų veiklos rezultatų vertinimo skalę, kurios dėka bus vertinamas darbuotojams nustatytų asmeninių tikslų įgyvendinimo realumas bei po nustatyto laiko tarpo (3, 6 arba 12 mėn.) vertinami darbuotojų veiklos rezultatai. Remiantis šia darbuotojų veiklos rezultatų vertinimo skalė turi būti numatyta skatinimų sistema už iškeltų tikslų pasiekimą, kuri taip pat turi būti žinoma ir aiški kiekvienam įmonės darbuotojui.
4. Darbuotojų pasitenkinimui didinti į visų lygių vadovų veiklos tikslus tikslinga įtraukti dėmesį asmeniškai kiekvienam jų padalinio darbuotojui skyrimas bei geranoriško darbuotojų tarpusavio bendravimo užtikrinimas. Tam pasiekti turi būti vykdomi įvairūs renginiai, kuriuose darbuotojai gali neformaliai bendrauti su vadovu ir vieni su kitais.
5. Tikslinga įrengti informacijos įmonės viduje sklaidos sistemą, kurioje būtų pateikiama aktuali informacija pagal kiekvieno įmonėje egzistuojančio skyriaus veiklos sritį. Tokia sistema taip pat turi įgalinti skleisti informaciją centralizuotai visiems skyriams bei leisti darbuotojams lengvai, saugiai ir greitai dalintis turima informacija tiek skyrių viduje, tiek tarp skyrių.

LITERATŪRA

1. Alpander G.C., Botter C.H., An integrated model of strategic human resource planning and utilization, *Human resource management*, Vol 1, 1981, pp. 189-203
2. Armstrong M., A handbook of human resource management practice, London: Kogan Oage, 1999, p. 12-29
3. Armstrong M., A handbook of human resource management practice, tenth edition, Cambridge university press, 2006, pp. 29-51 ISBN 0-7494-4631-5
4. Baird L., Meshoulam I., Managing Two fits of strategic human resource management literature: a review, *Human resource strategies*, London, Sage, 1988
5. Baker G. A., „Strategic planning and financial performance in the food processing sector“, *Review of Agricultural Economics*, 2003, Volume 25, Number 2, pp. 470–482
6. Beardwell I., Holden L., Claydon T., *Human resource management: a contemporary approach* (fourth edition), Financial times: Prentice Hallm, 2004, pp. 599-629, ISBN 0 273 67911 2
7. Bratton J., Gold J., *Human Resource Management Theory and Practice*, Bath Press, 2003, pp. 4-21, ISBN 0-333-99326-8
8. Casse, P., People are not resources, *Journal of European Industrial Training*, 1994, Vol. 18 No. 5, pp. 23-6.
9. Chadwick, C., & Cappelli, P., Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management. In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich (Eds.), *Research in personnel and human resources management, Supplement 4, Strategic human resources management in the 21st century*: 11–29. Greenwich, CT: JAI Press, 1999.
10. Collins C. J., Clark K. D., Strategic Human Resource Practices, *Top Management Team Social Networks and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage*, *The Academy of Management Journal*, 2003, Vol. 46, No. 6, pp. 740-751
11. D. Ulrich, *Human Resource Champion: the next genda for adding value and delivering results.*, Boston mass: Harvardo university school press, 1997
12. Delaney, J., Lewin, D., & Ichniowski, C. *Human resource policies and practices in American firms*. Washington: U.S. Government Printing Office, 1989.
13. Delery, J. E., & Doty, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 1996, 39: 802–835.

14. Dyer, L., Human resources as a source of competitive advantage, Kingston, Ontario: Industrial Relations Centre Press, Queen's University, 1993.
15. Dowling P. J., Schuler R. S. International Dimensions of Human Resource Management. Boston, MA.: PWS-Kent, 1990.
16. Dowling P.J., Welch D.E., International human resource management: managing people in a multinational context, fourth edition, Manson: South-Western College Publishing, 2006, pp. 5-9, ISBN-13: 998-184480-542-6
17. Dr Andries J du Plessis, International human resource management: an overview of its effect on managers in global organisations, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2010, Vol. 2, No.2, pp. 178-193
18. Farmer, E., Early days in industrial psychology: An autobiographical note. Occupational Psychology, 1958, 32: 264–267.
19. Farndale E. et al, Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations, Human resource management, 2010, Vol.49, No 1, pp. 45-66
20. Ferguson, L. W., The development of industrial psychology. In B. V. H. Gilmer (Ed.), Industrial psychology, New York: McGraw-Hill, 1961, pp. 18–37.
21. Galang, M., Elsik, W., & Russ, G., Legitimacy in human resource management. In G. R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources management, 1999, Vol. 17: 41–79. Greenwich, CT: JAI Press.
22. Galbraith, J, Designing complex organizations. Reading, MA: Addison-Wesley, 1973.
23. Gilmer, B. V., Industrial psychology. In C. P. Stone & D. W. Taylor (Eds.), Annual review of psychology, 1960, Vol. 11, pp. 323–350.
24. Gražulis, V., Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokate veikti?, Mykolo Romerio universitetas, 2008, pp. 34-107, ISBN 978-9955-19-096-7
25. Guest D., human resource management and industrial relations, Journal of Management Studies, 1987, Vol. 24, pp. 503-521
26. Handbook of management, Financial times, 2001, p. 706, ISBN 0 273 64350 9
27. Harrell, T. W., Industrial psychology. In C. P. Stone & D. W. Taylor (Eds.), Annual review of psychology, 1953, Vol. 4: 215–238. Stanford, CA: Annual Reviews, Inc.
<http://www.innovint.com/services/talent-management.php> [žiūrėta 2012 m. liepos 2 d.]
28. Huselid, M., The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38, pp. 635–672.

29. Išoraitė M., Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurenčinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją, Socialinių mokslų studijos, 2011, Vol. 3(1), pp. 31–58, ISSN 2029–2244
30. Jagminas J., Piktornaitė I., Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai, Journal of Management, 2009, Vol. 14, No. 1, p. 73-78, ISSN 1648-7974
31. James A.F. Stoner et al, Vadyba, Poligrafija ir informatika, 2005, pp. 121-151, ISBN 9986-850-30-4
32. Jucevičius R., Strateginis organizacijų vystymas, Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998, p. 47-77
33. Kaip motyvuoti žmones našiam darbui, knygų serija “Rezultatyviam vadovavimui“, Verslo žinios, 2006, p. 31 ISBN 9955-460-24-5
34. Katz, D., & Kahn, R., The social psychology of organizations, New York: John Wiley & Sons, 1978, pp.67-98, ISBN 0-471-02355-8
35. Lee, Y-S., Developing international human resources firms, International journal of business and science, 2011, Vol. 2, No 9, pp. 37-42
36. Legge K, Human resource management: Rhetorics and realities, Basingtoke: Macmillan, 1995
37. Lietuvos Respublikos statistikos departamentas, Gyventojų užimtumo tyrimo duomenys. Samdomieji. Požymiai: darbovietėje dirbančių asmenų skaičius, gyvenamoji vietovė, lytis, ketvirtis, interaktyvus, prieiga per internetą:
<http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1280> [žiūrėta 2012-05-26]
38. Martinkus B., Stoškus S., Beržinskiene D., Vadybos pagrindai, VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2010, pp. 201-227 ISBN 978-9986-38-983-5
39. Maslow A., Motivation and personality, Second edition, New York: Harper and Row, 1970, pp.30-52, ISBN 0-06-041987-3
40. McCormick E.J., Ilgen D., Industrial and organizational psychology, London: Routledge, 1992, pp. 103-115, ISBN 0-471-17669-9
41. McGregor D., Theory X and theory Y, Organisation theory: selected readings, London: Penguin, 1960, pp.135-172, ISBN 978-0070-45-092-9
42. Miles, R., & Snow, C., Organizational strategy, structure and process, New York: McGraw-Hill, 1978, pp. 34-41, ISBN 0-804-74840-3
43. Miles, R.E., Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development, McGraw-Hill, New York, NY, 1975, pp. 56-72, ISBN 0-07-0419-272
44. Osterman, P., How common is workplace transformation and who adopts it?, Industrial and Labor Relations Review, 1994, Vol. 47, pp. 173–188.

45. Pfeffer, J., Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce. Boston: Harvard Business School Press, 1994, pp. 21-34, ISBN 978-0875847177
46. Puleikytė K., Globalizacija – kas tai? // Geopolitinių studijų centras, 2006, prieiga per internetą: <http://geopolitika.lt/?artc=280>
47. Purcell J., Kinnie K., Hutchinson R. B., Swart J. People and Performance: How people management impacts on organisational performance. - London: CIPD, 2003.
48. R. Pučėtaitė, Įmonių socialinės atsakomybės vadyba integralumo aspektu, Ekonomika ir vadyba, 2009, Vol. 14, ISSN 1822-6515
49. Ramašauskas O., Globalizacijos socialiniai artefaktai ir atskirčių mažinimo modernioje visuomenėje aspektai // Vadyba, 2008, p. 139-143. – ISSN 1648-7974 – URL: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2008~ISSN_1648-7974.N_2_13.PG_139-143/DS.002.0.01.ARTIC
50. Ramašauskas O., Globalizacijos socialiniai artefaktai ir atskirčių mažinimo modernioje visuomenėje aspektai // Vadyba, 2008, p. 139-143. – ISSN 1648-7974 – URL: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2008~ISSN_1648-7974.N_2_13.PG_139-143/DS.002.0.01.ARTIC
51. Ranonytė A., Didesnio efektyvumo link per gražią darbo aplinką, Verslo žinios, interaktyvus, 2007, prieiga per internetą: <http://archyvas.vz.lt/news.php?strid=1002&id=762007> [žiūrėta 2012-05-24]
52. Reilly P., HR's future in a global setting, Human resource management International digest, 2012, Vol 20, No 3, pp. 3-5, ISSN 0967-0734
53. Robbins S.P., Organisational behaviour, 14th edition, New Jersey: PearsonPrentice Hall, 2005, ISBN: 978-0-13-612401-6
54. Robbins S.P., Organizacinės elgsenos pagrindai, Poligrafija ir informatika, 2006, pp. 79-82, ISBN 9986-850-46-0
55. Sakalas A., Personalo vadyba, Vilnius: Margi raštai, 1998, pp. 26-27 ISBN 9989-09-186-1
56. Satish Kumar Kalra (Professor, Management Development Institute, Gurgaon, India) Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management? Journal of European Industrial Training MCB University Press, 1997, VOL. 21/5, pp. 176–180, ISSN 0309-0590
57. Schneider S.C., Barsoux J., Culture and human resource management. Managing across cultures, second edition, England: Prentice Hall, 2003, pp. 148-175, ISBN-13: 978-0-273-64663-1
58. Schuler R., Dowling P., De Cheri H., An integrative framework of strategic international human resource management, Journal of management, 1993, Vol.19, No 2, pp. 419-459

59. Schuler, R. S., Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations*, 1989, Vol. 42, pp. 157–184.
60. Shartle, C. L., Industrial psychology. In C. P. Stone & D. W. Taylor (Eds.), *Annual review of psychology*, 1950, Vol. 1, pp. 151–172.
61. Shen J., Towards a Generic international human resource management (IHRM) model, *Journal of organisational Transformation and Social Change*, 2005, Vol.2, No 2, pp.83-102
62. Sirota D.S., Mischkind L.A., Meltzer M.I, Why your employees are losing motivation, *Harvard business school working knowledge*, 2006, interaktyvus, prieiga per internetą <http://hbswk.hbs.edu> [žiūrėta 2012.10.25]
63. Snell S. A., Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information, *The Academy of Management Journal*, 1992, Vol. 35, No. 2 pp. 292-327
64. Stoner, J.A.F, Freeman, R.E., Gilbert D.R.Jr., *Vadyba, Poligrafija ir informatika*, 2005, pp. 230-304, ISBN 9986-850-30-4
65. Storey J., Developments in the management of human resources: an interim report, *warwick papers in International relations*, university of warwick, November, 1987, pp. 76-83, ISBN 0-4151-933-6-2
66. Storey J., Sisson K., *Managing work and organisations*, Bukingham: open university press, 1993, pp. 117-142, ISBN 0-335-20621-2
67. Stoškus S., Beržinskienė D., *Vadyba, Leidykla „Technologija“*, 2005, pp. 59-68 ISBN 9955-09-860-0
68. Taylor et al, Toward an integrative model of strategic international human resource management, 1996, *Academy of management review*, Vol. 21, No 4, pp. 959-985
69. Thomas D.C., The challenge of designing international organization. *Essentials of international management: a cross-culture perspective*, 2002, Thousand Oaks: Sage, pp. 202-262, ISBN 0 7619-2632-2
70. Ulrich D., Brockbank W., *The HR value proposition*, Harvard business school press, 2005, p. 66-76, ISBN 978-1591397076
71. Walton R.E., From control to commitment in the workplace, *Harvard business review*, Vol. 63, 1985, pp. 77-84
72. Wheelen T.L., Hunger J.D., *Strategic management and business policy*, United States: Addison-Wesley (Reading, Mass.), 1995, p.4, ISBN 0201563886
73. William A. Guillory, *The Age of Human Potential—Talent Management*, interaktyvus, prieiga per internetą <http://www.innovint.com/downloads/talent-management-part-2.pdf> [žiūrėta 2012-01-15]

74. Wood S., High commitment management and unionization in the UK, *International Journal of human resource management*, 1996, Vol. 7, pp. 41-58
75. Zuker E., *CreatingRaport*, CourseTechnology, Boston, 2005, pp. 258-276, ISBN 0-89232-203-9
76. Lietuvos Respublikos statistikos departamentas, pagrindiniai rodikliai, interaktyvus, prieiga per internetą <http://www.stat.gov.lt/lt/> [žiūrėta 2012.09.25]
77. Edmans A., *The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, with Implications for Corporate Social Responsibility*, *Academy of Management Perspectives*, Forthcoming, 2012

Tarasova J. Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo lietuviškojo kapitalo įmonėse modelis/ Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Arnoldina Ona Pabedinskaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2012. – 100 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe yra išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo teoriniai aspektai, išskirti užsienio kapitalo įmonėse vykdomo žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai ir sudarytas modelis šiems ypatumams pritaikyti lietuviškojo kapitalo įmonių konkurencingumo didinimui. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu nagrinėjamos žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos, analizuojami žmogiškųjų išteklių valdymo globalizacijos sąlygomis ypatumai bei atliekama sėkmingą žmogiškųjų išteklių valdymą lemiančių veiksnių analizė. Antroje dalyje sudaromas žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualus modelis bei pateikiama žmogiškųjų išteklių valdymo tarptautinėje organizacijoje ypatumų nustatymo tyrimo metodologija. Trečioje dalyje atliekama žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse ypatumų tyrimo rezultatų analizė, motyvacijos priemonių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos grandžių koreliacinė analizė bei parengiamas žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviškojo kapitalo įmonėse tobulinimo modelis.

Pagrindiniai žodžiai: žmogiškųjų išteklių valdymas, tarptautinis žmogiškųjų išteklių valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviškojo kapitalo įmonėse trūkumai, žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviškojo kapitalo įmonėse gerinimo būdai.

Tarasova J. Human resource management in Lithuanian companies improvement model/Master's Work in International Trade. Supervisor doc. dr. Arnoldina Ona Pabedinskaitė. – Vilnius: faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2012. – 100 p.

ANOTATION

In the master's work human resource management theories are analysed, the features of foreign capital companies' human resource management are defined and a model to use those features to improve human resource management in Lithuanian capital companies to increase their competitive

advantage is developed. In the first part human resource management models and theories are analysed, features of human resource management in the period of globalisation are specified and factors of successful human resource management are named. In the second part the concept model of human resource management and methodology of foreign capital companies human resource management features survey are developed. In the third part the results of foreign capital companies human resource management features survey are analysed, correlations between motivation and elements of human resource management conceptual model are identified and a model to improve human resource management in Lithuanian capital companies is developed.

Main words: human resource management, International human resource management, flaws of human resource management in Lithuanian capital companies, human resource management in Lithuanian capital companies improvement methods

Tarasova J. Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo lietuviškojo kapitalo įmonėse modelis/ Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. Arnoldina Ona Pabedinskaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2012. – 100 p.

SANTRAUKA

Tyrimo aktualumas. Lietuviškojo kapitalo įmonių patirtis personalo ir žmogiškųjų išteklių valdyme yra palyginus trumpalaikė. Dalgelis lietuviškojo kapitalo įmonių tebetaiko personalo valdymo modelį, nors visame pasaulyje jis pripažintas pasenusiu dėl griežtai formalizuotų valdymo metodų ir veiksmų laisvės nesuteikimo darbuotojams. Užsienio kapitalo įmonės, vykdančios veiklą Lietuvos rinkoje, naudoja kitą – žmogiškųjų išteklių valdymo metodą, kuris pabrėžia darbuotojų įtraukimo į įmonės valdymą, darbuotojų ugdymo ir motyvavimo svarbą. Taip užsienio kapitalo įmonės įeidamos į Lietuvos rinką įgyja konkurencinį pranašumą. Tam, kad lietuviškojo kapitalo įmonės išliktų konkurencingos rinkoje, kur dominuoja užsienio kapitalas, jos turi taikyti tas pačias arba tobulesnes žmogiškųjų išteklių valdymo priemones kaip ir Lietuvos rinkoje veikiančios užsienio kapitalo įmonės.

Tyrimo problema - kokie yra žmogiškųjų išteklių valdymo užsienio kapitalo įmonėse pranašumai ir kaip šie pranašumai gali būti pritaikyti lietuviškojo kapitalo įmonėms?

Tyrimo objektas - žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse.

Tyrimo tikslas - išskirti tarptautinės įmonės žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumus ir panaudoti juos sudarant modelį lietuviškojo kapitalo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymui tobulinti.

Tyrimo uždaviniai.

1. Išnagrinėti žmogiškųjų išteklių valdymo teorinius aspektus
2. Sudaryti sėkmingo žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualų modelį
3. Atlikti žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse ypatumų tyrimą

Tyrimo metodai: Mokslinės literatūros analizė, sintezės metodas, apibendrinimo metodas, statistinė duomenų analizė naudojantis SPSS programa, koreliacinė analizė

Išvados. Siekiant pagerinti žmogiškųjų išteklių valdymą lietuviškojo kapitalo įmonėse yra tikslinga suteikti darbuotojams galimybę daryti įtaką įmonės tikslams bei padėti darbuotojams suformuluoti jų asmeninius veiklos tikslus, įvertinti darbuotojams nustatytų asmeninių tikslų įgyvendinimo realumą ir numatyti skatinimų sistemą už iškeltų tikslų pasiekimą, užtikrinti, kad vadovai skirtų savo dėmesį asmeniškai kiekvienam jų padalinio darbuotojui bei stengtųsi užtikrinti geranorišką

darbuotojų tarpusavio bendravimą, skatinti darbuotojus dalintis turima informacija tiek skyrių viduje, tiek tarp skyrių, suburti darbuotojų komandą skatinant jų bendravimą, paskiriant jiems komandines užduotis pasitikėjimui vienas kitu įgauti, iškeliant jiems bendrus tikslus.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš trijų skyrių. Pirmame skyriuje „Žmogiškųjų išteklių vadybos teoriniai aspektai“ nagrinėjamos žmogiškųjų išteklių vadybos koncepcijos, analizuojami žmogiškųjų išteklių valdymo globalizacijos sąlygomis ypatumai bei atliekama sėkmingą žmogiškųjų išteklių valdymą lemiančių veiksnių analizė. Antrame skyriuje „Sėkmingo žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualus modelis“ sudaromas žmogiškųjų išteklių valdymo konceptualus modelis bei pateikiama žmogiškųjų išteklių valdymo tarptautinėje organizacijoje ypatumų nustatymo tyrimo metodologija. Trečiame skyriuje „Žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo lietuviško kapitalo įmonėse modelis“ atliekama žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonėse ypatumų tyrimo rezultatų analizė, motyvacijos priemonių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos grandžių koreliacinė analizė bei parengiamas žmogiškųjų išteklių valdymo lietuviškojo kapitalo įmonėse tobulinimo modelis.

Nauda. Šiame darbe pateiktas žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimo modelis panaudojus jį visą ar dalinai gali padėti lietuviškojo kapitalo įmonėms pagerinti jose vykdomą žmogiškųjų išteklių valdymą ir taip užtikrinti jų konkurencingumą šalies rinkoje.

Tarasova J. Human resource management in Lithuanian companies improvement model/ Master's Work in International Trade. Supervisor doc. dr. Arnoldina Ona Pabedinskaitė. – Vilnius: faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2012. –100 p.

SUMMARY

Lithuanian companies have little experience with human resource management. Most still use personal management, which is considered out of date in the rest European countries because of its strict management and employee regulation. Foreign capital companies use human resource management, which focuses on employees participation in companies management, employee education and motivation. This gives foreign capital companies a competitive advantage in Lithuanian market. That's why Lithuanian capital companies must use the same or better human resource management methods to stay competitive.

Research problem – what are the advantages of human recourse management in foreign capital companies and how these advantages can be used to improve human resource management in Lithuanian capital companies.

Research object – human resource management in Lithuanian and foreign capital companies

Research subject – identify the advantages of human resource management in foreign capital companies and use these advantages to improve human resource management in Lithuanian capital companies.

Objectives:

1. To specify theoretical aspects of human resource management;
2. To develop a conceptual model of a successful human resource management;
3. To complete a survey on the features of human resource management in Lithuanian and foreign capital companies.

Research methods – analysis and synthesis, comparison, generalization, statistical information analysis using SPSS program, correlation analysis.

Conclusions. Lithuanian capital companies have to let their employees participate in companies management, help them to set their own gals, evaluate if the individual gals are achievable and set a reward system for achieving them, make sure that head managers pay attention to each of the employees and are trying to maintain a pleasant working atmosphere, encourage employees to share the information within and between department due to improve their human resource management.

Research structure: In the master's work human resource management theories are analysed, the features of foreign capital companies' human resource management are defined and a model to use those features to improve human resource management in Lithuanian capital companies to increase their competitive advantage is developed. In the first part human resource management models and

theories are analysed, features of human resource management in the period of globalisation are specified and factors of successful human resource management are named. In the second part the concept model of human resource management and methodology of foreign capital companies human resource management features survey are developed. In the third part the results of foreign capital companies human resource management features survey are analysed, correlations between motivation and elements of human resource management conceptual model are identified and a model to improve human resource management in Lithuanian capital companies is developed.

The human resource management improvement in Lithuanian capital companies model developed in this master's work when used as whole or partially can help Lithuanian capital companies to improve their human resource management and gain needed competitive advantage.

PRIEDAI

1 Priedas. Žmogiškųjų išteklių valdymo teorijos

Teorijos pavadinimas	Autorius	Atsiradimo data	Pagrindinės idėjos	Teorijos kritika
<u>Pagal požiūrį į darbuotoją</u>				
Harvardo modelis	Beer et al	1984	<ul style="list-style-type: none"> • Personalo valdymo elementai turi būti susieti tarpusavyje. • Personalo atranka, darbuotojų pastangos, jų vertinimas, darbuotojų ugdymas bei darbo apmokėjimas turi sudaryti sistemą, kuri užtikrintų efektyvią darbuotojų veiklą. (D. Ulrich, 1997) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lankstumas, kokybė, įsipareigojimas ir integracija gali būti nesuderinami tarpusavyje ir visų šių savybių kartų yra beveik neįmanoma pasiekti praktikoje. <p>Prielaida, kad jaučiantys įsipareigojimą organizacijai darbuotojai pasiekia geresnių darbo rezultatų nesulaukė mokslinio patvirtinimo. (Bassett, 1994).</p>
Guesto modelis	D. Guest	1987	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovybė priimdama sprendimus ŽIV srityje turi vadovautis ekonomine šių sprendimų verte. • Turi būti užtikrintas lankstumas, apimantis ir lanksčią organizacijos struktūrą. • Darbuotojai turi jausti įsipareigojimus organizacijai kas skatina juos siekti aukštų darbo rodiklių. • Kvalifikuoti ir jaučiantys įsipareigojimą darbuotojai kuria kokybišką produktą. 	
Mičigano verslo mokyklos modelis	Fombrun, Tichy and	1984	<ul style="list-style-type: none"> • Akcininkai ir išorės faktoriai daro įtaką organizacijos strategijai ir su ja susijusiam ŽIV modeliui. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visiška ŽIV priklausomybe nuo organizacijos strategijos reiškia nelankstumą, mažą polinkį

	Devanna		<ul style="list-style-type: none"> • ŽIV modelis susideda iš darbo išteklių srautų, atlygio sistemos, darbuotojų autoriteto ir galios lygio, darbo organizavimo sistemos. • ŽIV turi būti tiesiogiai susietas su organizacijos strategija. 	<p>pokyčiams, kas savo ruožtu gali neigiamai paveikti organizacijos veiklos rezultatus. (Lengnick-Hall ir Lengnick-Hall, 1990).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelyje nėra atsižvelgiama į organizacijos ateities tikslus. • Nėra atsižvelgiama į darbuotojų individualius gebėjimus, potencialą, motyvaciją bei santykius kolektyvo viduje. (D. Ulrich, 1997)
Universalistinis požiūris	Huselid	1995	<ul style="list-style-type: none"> • Egzistuoja geriausios ŽIV praktikos, kurių taikymas padės organizacijai pagerinti finansinius rodiklius nepriklausomai nuo organizacijos strateginių tikslų. • Geriausios ŽIV praktikos sudaro: darbuotojų atranka, darbo kokybės vertinimas, darbuotojų skatinimas, darbo vietų projektavimas, darbuotojų skundų nagrinėjimas, dalijimasis informacija, darbuotojų požiūrio į atliekamą darbą vertinimas, darbuotojų dalyvavimas valdymo procesuose, darbuotojų samdos intensyvumas, tam tikro ugdymo valandų per metus skaičiaus įvedimas bei kriterijų kėlimui pareigose įvedimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • ŽIV, nesusietas su organizacijos strategija ir konfliktuojantys su kitomis ŽIV sistemomis yra savaime griaunantys, sukelia dviprasmybę ir sumaištį. Schuler (1989)
<u>Pagal darbuotojų motyvacijos šaltinį</u>				
Personalo valdymo teorija (tradicinis ŽIV)	Frederick Taylor	1911	<ul style="list-style-type: none"> • Dauguma žmonių nemėgsta dirbti, tai ką jie daro yra mažiau svarbu už tai, kiek jie uždirba. • Labai maža dalis gali susitvarkyti su darbu, kuris 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojai yra vertinami kaip mechanizmas, o ne gyvi žmonės. • Yra samdomi jau tinkantys tam tikroms pareigoms

			<p>reikalauja kūrybiškumo, savykrypties ir savikontrolės.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų veikla visuomet turi būti prižiūrima ir kontroliuojama. • Užduotys turi būti pateikiamos išskaidant jas į smulkias, aiškias, nesudėtingas dalis, turi būti parengtos darbo rutinos su nustatytų etapų skaičiumi ir šių etapų vykdymas turi būti griežtai užtikrintas. • Vienintelis motyvacijos šaltinis-darbo užmokėstis. 	<p>individai, nėra skatinamas darbuotojų ugdymas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vietoj daugybės nematerialių skatinimo priemonių yra naudojama tik viena – atlyginimo didinimas. • Darbuotojų veiklos laisvė yra visiškai apribojama rutina. • Nėra skatinamas darbuotojų kūrybiškumas, dalijimąsi naujomis idėjomis.
Žmogiškųjų santykių modelis	Elton Mayo	1925-1931	<ul style="list-style-type: none"> • Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs, nori priklausyti ir būti pripažįstami kaip individai. • Pavaldiniams turi būti suteikta visą reikiamą informaciją ir išklaudyta jų nuomonę apie veiklos planus. • Pavaldiniams turi patys priimti kai kuriuos sprendimus ir valdyti kasdienes problemas. • Labiau akcentuojamas grupių nei atskirų individų elgesys. • Ne hierarchizuota valdžia, o tarpusavio pasitikėjimas integruoja grupes. 	
Žmogiškųjų išteklių valdymas	Henry Fayol	1983	<ul style="list-style-type: none"> • Žmonės nori daryti ką nors prasmingo, kas padėtų pasiekti tikslus, kuriuos jie padėjo iškelti. • Žmonės turi daug daugiau potencialo, atsakomybės ir savykrypties negu iš jų reikalauja dabartinės jų pareigos. • Vadovas turi išnaudoti paslėptas žmonių savybes ir 	<ul style="list-style-type: none"> • Žmonės išnaudojami įmonės tikslams siekti. Monday and Noe (1990) • ŽIV vertina žmones kaip priemonę pasiekti organizacijos tikslams (Satish Kumar Kalra, 1997). • Žodžio „išteklius“ vartojimas žmonių atžvilgiu yra

			<p>pasiekti, kad jos būtų pilnai išnaudojamos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Būtinai pavaldinių dalyvavimas įmonės strateginių sprendimų priėmime. • Reikia skatinti pavaldinių savikontrolę ir savykryptį. • Darbuotojų pasitenkinimas darbu gali padidėti pasiekiant visišką jų potencialo išnaudojimą. 	<p>neetiškas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vienintelis organizacijos tikslas yra kurti ir parduoti produktus tam, kad uždirbtų pelną ir šis tikslas gali būti pasiektas įvairių resursų, tame tarpe ir žmonių, išnaudojimu. • Teorija skatina manyti, kad žmonės yra įdarbinami tam, kad būtų išnaudoti, kad jų paskirtis ne patirti malonumą nuo darbo, bet „tarnauti“. Casse (1994)
Žmogiškojo potencialo-talento valdymas	Satish Kumar Kalra	1997	<ul style="list-style-type: none"> • Produkto ar paslaugos kokybė yra tiesiogiai susijusi su individo, kuris ja teikia kokybės supratimu. • Veiklos efektyvumas yra tiesiogiai susijęs su ja vykdančios organizacijos veiklos strategija, pvz., organizacija maksimizuoja savo veiklą samdydama aukštos kvalifikacijos darbuotojus teikia aukštos kokybės produktus ir paslaugas. • Produkto ar paslaugos sėkmė tiesiogiai priklauso nuo to kaip sėkmingai organizacija užtikrina profesionalų, interpersonalų, techninį ir kultūrinį suderinamumą; išorinė sėkmė yra vidinės sėkmės atvaizdas. • Pagrindinė organizacijos užduotis yra sukurti darbuotojams „lūkesčių aplinką“ asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui, skatinančią besitęsiantį 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijos veiklos sėkmė negali būti užtikrinta tik tinkamu žmogiškųjų išteklių valdymu, veikloje turi būti atsižvelgiama ir į kitas strategines organizacijos veikas. • Visi įmonės darbuotojai negali būti tik mąstytojais ir kūrėjais. Veikloje turi būti skiriamas dėmesys ne tik ateities planų kūrimui, bet ir sudarytų planų įgyvendinimui.

			<p>tiriamąjį kūrimą, kuris savo ruožtu sukuria naujos kartos produktus ir paslaugas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Lūkesčių aplinkos“ sukūrimas padeda suburti svajotojų, strateginių mąstytojų ir futuristų komandą, kuri gali numatyti tarptautinio verslo sėkmę ir socialines paradigmas. (William A. Guillory) 	
<u>Pagal strategijos apibrėžimą</u>				
5-P modelis	Schuler	1992	<ul style="list-style-type: none"> • Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija turi remtis organizacijos strategija. • Aukščiausieji vadovai nustato verslo tikslus kurie patenkina verslo poreikius. • Išoriniai ir vidiniai veiksniai apibūdina šiuos poreikius ir padeda nustatyti strategiją jiems patenkinti. • Programos ir politikos, kurios padės organizacijai siekti savo tikslų tampa žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos pagrindu, kurios gali būti apibūdintos kaip „5-P“ modelis: filosofija, politika, programa, praktika ir procesas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija negali būti nustatoma remiantis tik vidiniais organizacijos veiksniais. Aplinkos faktoriai, tokie kaip netikrumas, technologijos ir demografiniai pakyčiai dažniausiai daro tiesioginę įtaką sprendimams dėl ŽIV. • Kiti faktoriai, tokie kaip institucijų spaudimas, ir tarporganizacinės politikos gali turėti įtakos ŽIV strategijos formulavimui. Bamberger ir Phillips (1991) • Modelis „stokoja išsamumo ir tikslumo, jame nėra apibūdintas tikslus aplinkos poveikis ŽIV, o apibūdintos sąsajos yra pateikiamos abstrakčiai ir labai apibendrintai“. Purcell and Ahlstrand (1994)
Žmogiškųjų išteklių valdymo	W.P. Anthony, P.L. Perrewe ir	1996	<ul style="list-style-type: none"> • Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija tiek pat svarbi kaip ir kaip marketingo, gamybos, produkto vystymo ir 	<ul style="list-style-type: none"> • Nėra minimi žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai įtaką darantys vidiniai organizacijos

strategijos modelis	K.M. Kacmar		<p>kitos funkcinėms organizacijos strategijoms.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos strategijos yra tiesiogiai susijusios; • Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijai įtaką daro išorinės aplinkos faktoriai, tokie kaip ekonominė ir darbo aplinka, konkurencija, socialinė ir demografinė aplinka, politinė ir teisinė aplinka; • Žmogiškųjų išteklių valdymo strategija sudeda iš samdos, motyvacijos ir skatinimo bei atleidimo strategijų. 	<p>veiksniai;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelyje nėra tiksliai apibrėžiama išvardytų išorinių veiksnių įtaka žmogiškųjų išteklių valdymui;
Sisteminis žmogiškųjų išteklių valdymo modelis	M.Armstrong	1999	<ul style="list-style-type: none"> • Prieš pradėdant kurti personalo valdymo modelį yra būtina suformuluoti organizacijos misiją; • Iš misijos išplaukia organizacijos veiklos strategija, kuri lemia personalo valdymo strategiją; • Modelis parodo glaudų ryšį tarp organizacijos ir personalo valdymo strategijos: viena išplaukia iš kitos ir abi yra veikiamos išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelis yra daugiau teorinis, nes jame yra sustojama ties personalo valdymo programų kūrimo ir nekalbama apie jų įgyvendinimą ir šio įgyvendinimo kontrolę; • Kuriama vieninga žmogiškųjų išteklių valdymo strategija visai organizacijai, neatsižvelgiant į atskirų padalinių veiklos ypatumus.

2 priedas. Geidžiamiausių darbdavių pirmasis dvidešimtukas

Vieta	2011 metai	2010 metai	2009 metai	2008 metai
1	SEB bankas	SEB bankas	SEB bankas	Hansabank
2	Barclays technology centre limited	Barclays technology centre Ltd.	Omnitel	Švyturys-Utenos alus
3	Omnitel	Omnitel	Bitė Lietuva	SEB bankas
4	Western unijon processing Lithuania	Swedbank	Nordea bank Lietuva	Lietuvos draudimas
5	Swedbank	Bitė Lietuva	Teo LT	Omnitel
6	Teo LT	Nordea bankas	Lietuvos draudimas	Nordea bank Lietuva
7	Nordea bank Finland PLC	Teo LT	Swedbank	Bitė Lietuva
8	Philip Morris Lietuva	Švyturys-Utenos alus	Švyturys-Utenos alus	Kraft Foods Lietuva
9	Bitė Lietuva	ERGO Lietuva	Kraft Foods Lietuva	Lietuvos bankas
10	Švyturys-Utenos alus	Philip Morris Lietuva	Philip Morris Lietuva	Finasta
11	PZU Lietuva	Lietuvos draudimas	Ernst & Young Baltic	Rytų skirstomieji tinklai
12	Premier Restaurant	TOPO centras	Bankas DnB Nord	Teo LT
13	TOPO centras	Kraft Foods Lietuva	MARS Lietuva	Bankas DnB Nord
14	ERGO Lietuva	Orlen Lietuva	Lietuvos Respublikos Seimas	Lietuvos energija
15	MARS Lietuva	Achema	Achema	Achema
16	Lietuvos draudimas	MARS Lietuva	Penki kontinentai	Ranga group
17	Kraft Foods Lietuva	Lietuva Statoil	Blue Bridge	Mažeikių nafta
18	Lietuva STATOIL	Bankas DnB Nord	IBM Lietuva	SODRA
19	Bankas DnB Nord	Lietuvos energija	Mažeikių nafta	Valstybinė mokesčių inspekcija
20	SBA koncernas	Blue Bridge	Danske Bank A/S Lietuvos filialas	Lietuvos Respublikos Seimas

Šaltinis: Parengta autorės remiantis Verslo Žinių vykdomo konkurso „Geidžiamiausias darbdavys“ 2008-2011 metų rezultatais.

3 priedas. Lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumų tyrimo anketa

Labą diena,

Mano vardas Julija Tarasova, esu Mykolo Romerio universiteto pirmojo magistrantūros kurso studentė. Norėdama plačiau ištirti lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus, aš atlieku lietuviškojo ir užsienio kapitalo įmonių darbuotojų apklausą. Tyrimo metu yra siekiama nustatyti ar skiriasi Lietuvos ir užsienio kapitalo įmonių žmogiškųjų išteklių valdymas. Bus analizuojami tokie žmogiškųjų išteklių valdymo aspektai: darbuotojų įtraukimas į įmonės strateginių tikslų iškelimą, darbuotojų motyvavimas, galimybės mokytis ir kelti kvalifikaciją suteikimas, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo skatinimas bei vadovų ir pavaldinių santykiai. Anketa yra anoniminė, apklausos rezultatai bus panaudoti tik magistro baigiamojo darbo rašymui. Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą.

1. Įvertinkite darbuotojų įtraukimo į įmonės strateginių tikslų iškelimą svarbą balais nuo 1 iki 10, kur 1-“visiškai nesvarbu“, 10 – “labai svarbu”.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Įvertinkite žemiau pateiktų teiginių tinkamumą Jūsų įmonės strateginiam valdymui. Vertinimui naudokite balų skalę nuo 1 iki 5, kur 1- “visiškai sutinku”, 2 – “nesutinku”, 3 – “nei sutinku nei nesutinku”, 4 – “nesutinku”, 5 – “visiškai nesutinku”.

	1	2	3	4	5
1. Jūs esate supažindinti su įmonės strateginiais tikslais					
2. Jūs žinote kokios priemonės yra planuojamos taikyti šiems tikslams pasiekti					
3. Įmonės tikslai yra Jums suprantami ir artimi					
4. Įmonės strateginiai tikslai yra iškeliami tiesiogiai ar netiesiogiai dalyvaujant visiems įmonės darbuotojams					
5. Jūs asmeniškai galite daryti įtaką įmonės strateginių tikslų įgyvendinimui					
6. Jūs žinote kokių rezultatų Jūs turite pasiekti savo veikloje kad būtų įgyvendinti įmonės strateginiai tikslai					
7. Jums keliami asmeniniai tikslai yra Jums suprantami					
8. Jums keliami asmeniniai tikslai yra įgyvendinami					

7. Įvertinkite žemiau pateiktų teiginių tinkamumą Jūsų įmonėje suteikiamai galimybei mokytis ir kelti kvalifikaciją. Vertinimui naudokite balų skalę nuo 1 iki 5, kur 1- “visiškai sutinku”, 2 – “nesutinku”, 3 – “nei sutinku nei nesutinku”, 4 – “nesutinku”, 5 – “visiškai nesutinku”.

	1	2	3	4	5
1. Vadovai skatina darbuotojų kvalifikacijos kėlimą					
2. Vadovai skatina darbuotojus įgyti aukštesnį išsilavinimo laipsnį/ antrąjį išsilavinimą					
3. Įmonė finansuoja kvalifikacijos kėlimo kursus					
4. Įmonė finansuoja aukštesnio išsilavinimo laipsnio/ antrojo išsilavinimo įgijimą					
5. Įmonė organizuoja mokymus darbuotojų gilesniam supažindinimui su jų veiklos aspektais					
6. Įmonė teikia informaciją apie teisinės ir ekonominės šalies aplinkos pasikeitimus ir galimą šių pasikeitimų įtaką įmonės veiklai					

8. Kiek Jūsų manymu yra svarbūs geri santykiai su tiesioginiu vadovu? Įvertinkite gerų santykių su vadovų palaikymo svarbą balais nuo 1 iki 10, kur 1 - “visiškai nesvarbu“, 10 – “labai svarbu”.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Įvertinkite žemiau pateiktų teiginių tinkamumą Jūsų santykiams su tiesioginių vadovu. Vertinimui naudokite balų skalę nuo 1 iki 5, kur 1- “visiškai sutinku”, 2 – “nesutinku”, 3 – “nei sutinku nei nesutinku”, 4 – “nesutinku”, 5 – “visiškai nesutinku”.

	1	2	3	4	5
1. Jūs jaučiate vadovo dėmesį					
2. Jūs jaučiatės gerbiamas vadovo					
3. Jūs jaučiatės vertinamas savo vadovo					
4. Vadovas domisi Jūsų darbo pasiekimais					
5. Vadovas padeda Jums spręsti darbo metu išskylančias problemas					
6. Vadovas su pavaldiniais bendrauja maloniai, kaip su lygiais					
7. Vadovas skatina neformalų bendravimą					
8. Vadovas stengiasi palaikyti gerus santykius kolektyvo viduje					

10. Ar Jūsų manymu darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas padeda geriau pasiekti iškeltus tikslus? Įvertinkite bendradarbiavimo svarbą balais nuo 1 iki 10, kur 1 - "visiškai nesvarbus", 10 – "labai svarbus".

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Kaip Jūsų manymu yra geriausia skatinti darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimą?

--

12. Įvertinkite žemiau pateiktų teiginių tinkamumą darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimui jūsų padalinio viduje. Vertinimui naudokite balų skalę nuo 1 iki 5, kur 1 - "visiškai sutinku", 2 – "nesutinku", 3 – "nei sutinku nei nesutinku", 4 – "nesutinku", 5 – "visiškai nesutinku".

	1	2	3	4	5
1. Darbuotojai dalinasi turima informacija					
2. Darbuotojai kartu sprendžia iškylančias problemas					
3. Yra skatinamas darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimas					
4. Vadovas stengiasi palaikyti gerus santykius tarp darbuotojų					
5. Yra vykdomi renginiai darbuotojų santykiams pagerinti, komandai sukurti					

13. Ar Jūs esate lojalus savo įmonei?

- Taip
- Ne

14. Kodėl Jūs esate/neesate lojalus savo įmonei?

--

15. Ar patartumėte savo draugams ar giminaičiams įsidarbinti Jūsų įmonėje?

- Taip
- Ne

16. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

17. Jūsų amžius:

- Nuo 18 iki 25 metų
- Nuo 26 iki 35 metų
- Nuo 36 iki 45 metų
- Nuo 46 metų

18. Koks yra Jūsų išsilavinimas?

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

19. Kokio kapitalo įmonėje Jūs dirbate?

- Lietuviško kapitalo įmonėje
- Užsienio kapitalo įmonėje

20. Kokios yra Jūsų pareigos?

- Darbuotojas
- Specialistas
- Grupės vadovas
- Skyriaus vadovas

21. Kokios yra Jūsų vidutinės pajamos per mėnesį?

- Iki 1000 LT
- Nuo 1000 LT iki 2500 LT
- Nuo 2500 LT iki 4500 LT
- Nuo 4500 LT

Dėkoju už Jūsų atsakymus!

