Gerosios patirties vadovas

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI REGIONINĖSE MVĮ

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

SHARPEN
HRM4smes

© University of Huddersfield
© Technical University of Liberec

ISBN 978-9986-31-541-4

GEROSIOS PATIRTIES VADOVAS
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMUI REGIONINĖSE MVĮ

Autoriai
Davies Julie – University of Huddersfield (UoH) (skyriai 1; 8)
Maršíková Kateřina – Technická univerzita v Liberci (TUL) (skyriai 2; 6.4 – 6.8)
Srėbaliūtė Indrė – Socialiniu Mokslu Kolegija Klaipeda (SMK) (skyriai 3; 5)
Komulainen Ruey – Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK) (skyriai 4; 6.1 – 6.4; įžanga)
Clauβ Anna–Maria – Westsächsische Hochschule Zwickau (ZUAS) (skyriai 6.9 – 6.10; 7)
Moš Ondřej – Technická univerzita v Liberci (TUL) (skyriai 8; 9.4)
Muschol Horst – Westsächsische Hochschule Zwickau (ZUAS) (chapter 7)
Rydvalová Petra – Technická univerzita v Liberci (TUL) (skyriai 1.1, practical toolkit 1.1)
Forkel Eric – Westsächsische Hochschule Zwickau (ZUAS) (skyriai 6.9 – 6.10)

Autorių komandos vadovė:
Komulainen Ruey – Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK)

Angliškos versijos redaktoriai:
Moš Ondřej – Technická univerzita v Liberci (TUL),
Komulainen Ruey – Kajaanin Ammattikorkeakoulu (KAMK),
Maršíková Kateřina – Technická univerzita v Liberci (TUL),
Lattimer Julia – University of Huddersfield (UoH),
Davies Julie – University of Huddersfield (UoH),
Mazurchenko Anastasiia – Technická univerzita v Liberci (TUL)

Angliškos versijos dizainas:
Semerádová Tereza – Technická univerzita v Liberci (TUL)

Angliškos versijos viršelio dizainas:
Semerádová Tereza – Technická univerzita v Liberci (TUL)

Angliškos versijos redaktorius:
Associate Dean (International), Huddersfield Business School, University of Huddersfield

Šis spausdinys parengtas įgyvendinant Erasmus + KA2 Strateginės partnerystės programos finansuotą projektą SHARPEN. Projekto sutarties numeris: 2016-1-CZ01-KA203-023916.

Komulainen, R., Maršíková, K., Davies, J., Srėbaliūtė, I., Clauβ, A.-M., Moš, O., Muschol, H., Rydvalová, P., Forkel, E., & Štichhauerová, E. (2019). A Good Practice Guide to Managing Human Resources in Regional SMEs. Huddersfield, UK: University of Huddersfield.

"All the digital artwork used in the book has been designed using resources from Freepik.com"

Pilna angliška spausdinio versija:
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/HRM4SMEs_Handbook.pdf
Praktiniai pavyzdžiai:
https://sharpen.ef.tul.cz/index.php?content=casestudies

Projekto SHARPEN tyrimo publikacijos:
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/PublicationHRMinSMEs_research.pdf

Turinys

Paveikslėlių sąrašas 8
Lentelių sąrašas 9
Pratarmė 10
SHARPEN projekto pristatymas 12
Apie praktinį vadovą 13
1 skyrius. Strateginiai ištekliai ir darbo jėgos planavimas 17
1.1. Įvadas 18
1.2. Kas yra MVĮ? 19
1.3. Strateginis darbo jėgos planavimas (SDJP) regioninėse MVĮ 19
1.3.1. Kas yra strateginis darbo jėgos planavimas ir kaip jis siejamas su strategija? 19
1.3.2. Kodėl darbo jėgos planavimas yra svarbus? 20
1.3.3. Kokius procesus apima darbo jėgos planavimas? 20
1.4. Aprūpinimas žmogiškaisiais ištekliais regioninėse MVĮ 21
1.5. Išvada 23
Checklist'as 23
Klausimai refleksijai 24
Žodynėlis 26
Nuorodos 26
2 skyrius. Įdarbinimo valdymas 27
2.1. Įžanga 28
2.2. Atvejo analizės – socialinės žiniasklaidos, kaip įdarbinimo priemonės, naudojimas: Instagram įdarbinime 30
2.3. Socialinė žiniasklaida ir įdarbinimas 30
2.3.1. Facebook 30
2.3.2. LinkedIn 31
2.3. Išvada 31
Klausimai refleksijai 33
Žodynėlis 33
Nuorodos 35
3 skyrius. Darbuotojų kaita ir jų išsaugojimo valdymas 37
3.1. Įžanga 38
3.2. Kas yra darbuotojų kaita? 38
3.3. Kokios yra „darbuotojų kaitos" priežastys? 39
3.3.1. Skatinimas ≥ Indėlis 39
3.3.2. Būdai, kuriais darbuotojai išeina iš darbo 39
3.4. Darbuotojų kaitos vertinimas 40
3.5. Kaitos prognozė 40
3.6. Išsaugojimas 42
3.7. Kaip sukurti darbuotojų išsaugojimo valdymo planą 42
3.8. Išsaugojimo strategijos 42
3.8.1. Užmokestis 43
3.8.2. Lūkesčių valdymas 43
3.8.3. Įvadiniai mokymai 43
3.8.4. Darbo-gyvenimo balansas (šeimai palankios veiklos) 43
3.8.5. Socialinės rūpybos plėtra 44
3.8.6. Mokymai ir kvalifikacijos kėlimas 44
3.8.7. Tiesioginio valdymo kokybė 44
3.8.8. Darbo sąlygos 44
3.8.9. Socialiniai ryšiai organizacijoje ir socialinis klimatas 45
3.9. Išvada 45

Klausimai refleksijai 46
Žodynėlis....47
Nuorodos....47
4 skyrius. Darbuotojų motyvacija ir atlygio valdymas 49
4.1. Įvadas 50
4.1.1. Kas yra darbuotojų motyvacija? 51
4.1.2. Vidinė ir išorinė motyvacija 51
4.2. Kas yra atlygio valdymas?....52
4.3. Atlygio tipai? 53
4.4. Darbuotojų motyvavimas ir atlygis mažose ir vidutinėse įmonėse (MVĮ) 53
4.5. Išvada 54
Klausimai refleksijai 58
Žodynėlis....58
Nuorodos....60
5 skyrius. Veiklos valdymas....61
5.1. Įvadas 62
5.2. Pagrindinės sudedamosios veiklos valdymo dalys 64
5.3. Veiklos valdymo tikslai 64
5.4. Vadovavimas veiklos valdymo principams....65
5.5. Veiklos valdymo ciklas MVĮ....66
5.5.1. Kodėl MVĮ svarbu turėti veiklos valdymą?....67
5.5.2. Kaip vykdyti veiklos valdymą MVĮ?....67
5.6. Išvada 67
Klausimai refleksijai 70
Žodynėlis....72
Nuorodos....72
6 skyrius. Darbdavio įvaizdžio kūrimas....73
6.1. Įvadas 74
6.2. Priežastys darbdavio įvaizdžio tobulinimui 75
6.3. Kodėl darbdavio įvaizdžio kūrimas yra būtinas MVĮ....77
6.4. Išorinio Darbuotojų įvaizdžio elementai....77
6.5. Darbdavio įvaizdžio formavimo procesas 77
6.6. Darbdavio įvaizdžio valdymas: Kas atsakingas? 79
6.7. ŽI rinkodara ir darbdavio įvaizdžio kūrimas 79
6.8. Darbuotojo vertės pasiūlymas 79
6.9. Kas padaro Darbdavio įvaizdį stiprų 80
6.10. Strateginis (Tarptautinis) Darbdavio įvaizdžio kūrimas MVĮ 80
6.11. Y kartos įdarbinimas....82
6.11. Išvada....89
Žodynėlis....89
Nuorodos....91
7 skyrius. Darbuotojų įsitraukimas ir nuosavybė 93
7.1. Įvadas 94
7.2. Darbuotojų įsitraukimo/nuosavybės planas 95
7.3. Ekonominiai siekiai....95
7.4. Galimos formos....96
7.5. Įgyvendinimo klausimai....98
Klausimai refleksijai 104
Nuorodos.... 104
8 skyrius. Įmonės socialinė atsakomybė 107
8.1. Įžanga.... 108
8.2. Kas yra ĮSA? 109
8.3. Suinteresuotosios šalys.... 109

8.4. Socialiai atsakingas žmogiškųjų išteklių valdymas 109
8.5. Ką gali daryti MVĮ 110
8.6. ĮSA komunikavimas 111
8.7. Išvada 111
Klausimai refleksijai 114
Žodynėlis 115
Nuorodos 115
Išvada 117
Padėka 120
Priedai: atvejų analizių sąrašas 123

Paveikslėlių sąrašas

1 Paveikslėlis. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų MVĮ apžvalga 13
2 Paveikslėlis. Silpnų žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų pasekmės 14
3 Paveikslėlis. Patenkintų darbuotojų poveikis....16
4 paveiklsėlis. Strateginis išteklių ir darbo jėgos planavimas – veiksmų planas 18
5 Paveikslėlis. Strateginio darbo jėgos planavimo modelis 20
6 Paveikslėlis. Efektyvaus aprūpinimo žmogiškaisiais ištekliais komponentai 22
7 Paveikslėlis. Darbuotojų išteklių veiklos įeinančios į įmonės ir funkcines strategijas....22
8 Paveikslėlis. Įdarbinimo eigos planas 2 28
9 Paveikslėlis. Nuosekli instrukcija kaip sukurti FB įdarbinimui....30
10 Paveikslėlis. Darbuotojų kaita 39
11 Paveikslėlis. Darbuotojų kaitos prevencija 41
12 Paveikslėlis. Darbuotojų motyvavimo planas ir atlygio valdymas 51
13 paveikslėlis. Kaip MVĮ gali atlyginti savo darbuotojams 52
14 Paveikslėlis. Gyvatė ir kopėčios – Atlygio poveikis ir darbuotojų motyvacija....54
15 Paveikslėlis. Korio sąrašas....55
16 Paveikslėlis. Atlygio sistema žaidimo forma....57
17 Paveikslėlis. Veiklos valdymo apibrėžimas 63
18 Paveikslėlis. Veiklos valdymo planas 63
19 Paveikslėlis. Veiklos valdymo teorijos 64
20 Paveikslėlis. Veiklos valdymo ciklas....66
21 Paveikslėlis. Darbuotojų vertinimo forma....69
22 Paveikslėlis. Darbdavio įvaizdžio kūrimo planas....75
23 Paveikslėlis. Vidiniai darbdavio įvaizdžio kūrimo privalumai organizacijai žmogiškųjų išteklių srityje 76
24 Paveikslėlis. Išoriniai Darbdavio įvaizdžio kūrimo privalumai ŽI srityje....76
25 Paveikslėlis. Darbdavio įvaizdžio kūrimo procesas 78
26 Paveikslėlis. 4P koncepcija Žmogiškųjų išteklių valdymui 79
27 Paveikslėlis. Įvaizdžio stiprumas....80
28 Paveikslėlis. Strateginis ŽI Valdymas 81
29 Paveikslėlis. Darbdavio įvaizdžio kūrimo, Vidinio darbdavio įvaizdžio kūrimo ir Darbdavio vertės valdymo atskyrimas 81
30 Paveikslėlis. Įprasta reklama MVĮ 82
31 Paveikslėlis. Dėmesys tikrinamam darbdavio patrauklumui 83
32 Paveikslėlis. Y kartos pritraukimas į MVĮ....86
33 Paveikslėlis. MVĮ žingsnių, pritraukiant tarptautinius darbuotojus, analizė 87
34 Paveikslėlis. Ką apsvarstyti pritraukiant darbininkus į MVĮ....88
35 Paveikslėlis: Darbuotojų įsitraukimo/nuosavybės svarba....94
36 Paveikslėlis: Darbuotojų įsitraukimo/nuosavybės planas....95
37 Paveikslėlis. Įmonės struktūros, paremtos partneryste 96
38 Paveikslėlis. Nematerialus darbuotojų įsitraukimas 97
39 Paveikslėlis: Materialaus/piniginio darbuotojų įsitraukimo įvairovė 97
40 Paveikslėlis: Nuosavybės būdai – Įsitraukimas dėl pelno 99
41 Paveikslėlis: Nematerialaus įsitraukimo įgyvendinimo etapai 100
32 Paveikslėlis: Materialaus įsitraukimo įgyvendinimo etapai 102
43 Paveikslėlis. ĮSA veiksmų planas. 108

Lentelių sąrašas

1 Lentelė. Europos Sąjungos MVĮ apibrėžimas 19
2 Lentelė: Atlygio kategorijos ir pavyzdžiai 53
3 Lentelė. Ką gali gauti asmenys ir vadovybė iš veiklos valdymo 65
4 Lentelė: Ekonominiai siekiai 95
5 Lentelė: Galimos formos 96
6 Lentelė: Nuo indėlio iki rezultato (savarankiškas parengimas) 98
7 Lentelė: Tikslų nustatymas 99

PRATARMĖ

Šis SHARPEN leidinys yra praktinis vadovas, kuriame pateikiamos naudingos priemonės ir schemos efektyviam žmonių valdymui regioninės MVĮ (mažose ir vidutinio dydžio įmonėse). Juo siekiama skatinti darbą ir konkurencinį pranašumą tuose regionuose, nutolusiuose nuo didžiųjų miestų. Valdymo programos ir nauji absolventai nepastebi mažų įmonių, nors MVĮ dirba daugiausia darbuotojų.
Šis vadovas paremtas atvejo analizėmis, apklausomis ir teorinėmis įžvalgomis iš trijų metų darbo su MVĮ penkiose Europos šalyse. Mes aptariame tokias temas, kaip darbdavio įvaizdžio kūrimas, etika, įmonės socialinė atsakomybė, įdarbinimas per socialinę žiniasklaidą, darbo jėgos integravimas, tobulinimas ir išsaugojimas, ŽI sistemos, teigiami darbuotojų santykiai ir komunikacijos.
Mūsų pagrindinėse išvadose akcentuojama MVĮ, universitetų ir profesinių asociacijų bei veiklos krypčių nustatytojų bendradarbiavimo svarba bei lankstumo būtinybė. Pagrindinė šio projekto žinutė yra socialinio pvz. migrantų, neįgaliųjų, etninių mažumų, pagyvenusių žmonių, savanorių, stažuotojų, įtraukimo į MVĮ darbo jėgą, atvejis.

Čekijos Respublika

Europos verslo aplinkoje mažų ir vidutinių įmonių tema yra labai svarbi. Keliose Europos šalyse šios organizacijos susiduria su kvalifikuotų darbuotojų trūkumu. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija tampa vis svarbesnė. SHARPEN projektas, kuris šią temą susiejo penkiose Europos šalyse, atskleidė pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkius MVĮ. Jis paskatino įmonių, akademikų, studentų ir daugybės kitų regioninių bei nacionalinių institucijų bendradarbiavimą, plėtojant tiek mokslo, tiek veiklos sritis ir tuose regionuose ir už jų ribų.
Vienas iš šio projekto rezultatų yra šis leidinys, kuris skirtas ne tik mažoms ir vidutinio dydžio įmonėms, bet ir tiems, kas yra atsakingi už žmogiškuosius išteklius ir ieško įkvėpimo pritraukiant ir išsaugojant darbuotojus arba nori toliau tobulintis šioje srityje. Šis leidinys daugiausia dėmesio skiria praktikai. Jame detaliai aprašomi žmogiškųjų išteklių iššūkiai tiek pagal literatūrą, tiek pagal praktines atvejo analizes. Ir būtent šis akcentas – žmogiškųjų išteklių valdymo vertė – gali padėti įmonėms įgyti konkurencinį pranašumą, o toms įmonėms, kurios dar nėra įgijusios tų žinių, padeda pagerinti produktyvumą.

Prof. Ing. Ivan Jáč, CSc., Čekijos Respublikos deputatų rūmai. Mokslo, švietimo, kultūros, jaunimo ir sporto komiteto ir Europos reikalų komiteto narė

Vokietija

Mūsų regionui Erasmus+ projektas SHARPEN buvo naudingas. Jis padeda mažoms ir vidutinio dydžio įmonėms, tiesiogiai alyvaujančioms projekte, pagerinti savo žmogiškųjų išteklių procesus. Vokietijoje regioninės įmonės dalyvavo įdomiose konferencijose ir seminaruose, kuriuos organizavo Cvikau Taikomųjų mokslų universitetas (WHZ). Tai padėjo skatinti šiuolaikines žmogiškųjų išteklių veiklas ir gerinti skaitmeninį raštingumą bei kultūrines kompetencijas. Chemnico Komercijos ir pramonės rūmuose manoma, kad įmonėms šis projektas taip pat bus naudingas ir ateityje. Projekto rezultatų prieinamumas, būtent Vadovas ir SHARPEN apklausos rezultatai ir toliau skatins akademinį pasaulį perduoti žinias pramonei ir prekybos praktikams.

Mr Martin Witschaß, Chemnitz Prekybos ir pramonės rūmų skyriaus vietos analizės / darbo rinkos politikos vadovas ir vykdomojo direktoriaus pavaduotojas

Suomija

SHARPEN projektas buvo svarbus mūsų organizacijai nes jis leido mums kurti papildomus išteklius. Galėjome vykdyti žmogiškųjų išteklių projektus, tokius kaip darbuotojų atlygio valdymo tyrimai, darbdavio įvaizdžio tyrimai ir t.t., kurie kitu atveju būtų buvę atidėti dėl kitų žmogiškųjų išteklių prioritetų. Be papildomų išteklių, mes taip pat džiaugiamės gavę naujų įžvalgų iš jaunų būsimų profesionalų, nes studentai galėjo susipažinti su praktinėmis žmogiškųjų išteklių užduotimis, bei žmonių valdymo teigiamais aspektais ir iššūkiais. Per pastaruosius trejus metus įmonės apyvarta padidėjo 30% ir, kaip rodo darbuotojų apklausos, bendras darbuotojų pasitenkinimas išaugo nuo 3,67 iki 4 penkiabalėje skalėje.

Ms H. Turunen, Personalo vadovė, ABC Oy Finland

Lietuva

Klaipėdos rajonas yra vienas pirmaujančių Lietuvos rajonų pagal savo bendrą vidaus produktą vienam gyventojui ir pagal vidutinį atlyginimą. Didžiausią pridėtinę vertę Klaipėdai sukuria transporto, gamybos ir prekybos sektoriai. Lietuvoje (ir Klaipėdos regione) veikiančių įmonių struktūroje dominuoja mažos įmonės (0-9 darbuotojai); jos sudaro daugiau kaip 80% visų Lietuvoje veikiančių įmonių. Todėl šios įmonės yra labai svarbios Lietuvos ekonomikos plėtrai. Socialinių mokslų kolegijos ir partnerių įgyvendintas SHARPEN projektas labai prisidėjo tobulinant žmogiškųjų išteklių valdymą mažose ir vidutinio dydžio įmonėse. Pagal projektą organizuotas tarptautinis forumas „Future of work" sulaukė didelio dėmesio tarp žmogiškųjų išteklių specialistų mažose ir vidutinio dydžio įmonėse, veikiančiose Klaipėdos regione. Dalyviams labai teigiamai įvertino tiek tarptautinius pranešėjus, tiek ir praktines diskusijas apie žmogiškųjų išteklių valdymą. Klaipėdos Komercijos, pramonės ir amatų rūmuose manoma, kad šis projektas bus naudingas Klaipėdos regionui.

Lina Kavaliauskienė, Klaipėdos prekybos, pramonės ir amatų rūmų Užsienio ryšių skyriaus vadovė.

Jungtinė Karalystė

Daugybė žmonių visoje Europoje dirba mažose ir vidutinio dydžio įmonėse. Tačiau dažnai nustatoma, kad valdymo veiklas šiose organizacijose reikia tobulinti, dėl ko verslo savininkams ir vadovams valdymas gali kelti daug streso, o tai atsilieptų ir darbuotojams. Dažnai gali atrodyti, kad vadovavimas valdymo veikloms atspindi tai ką daro didelės įmonės, o ne padeda svarstant tai, kas būtų efektyviausia mažoms ir vidutinio dydžio organizacijoms. Pastarųjų trijų metų projekte, SHARPEN komanda nagrinėjo valdymo veiklas mažose ir vidutinio dydžio organizacijose ir čia pateikia savo išvadas praktiniu ir prieinamu būdu.

Dr Robert Wapshott, Šefildo universiteto Vadybos mokyklos Regioninės ekonomikos ir įmonių plėtros centro vyresnioji verslininkė, verslumo lektorė, knygos „Žmogiškųjų išteklių valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse" bendraautorė.

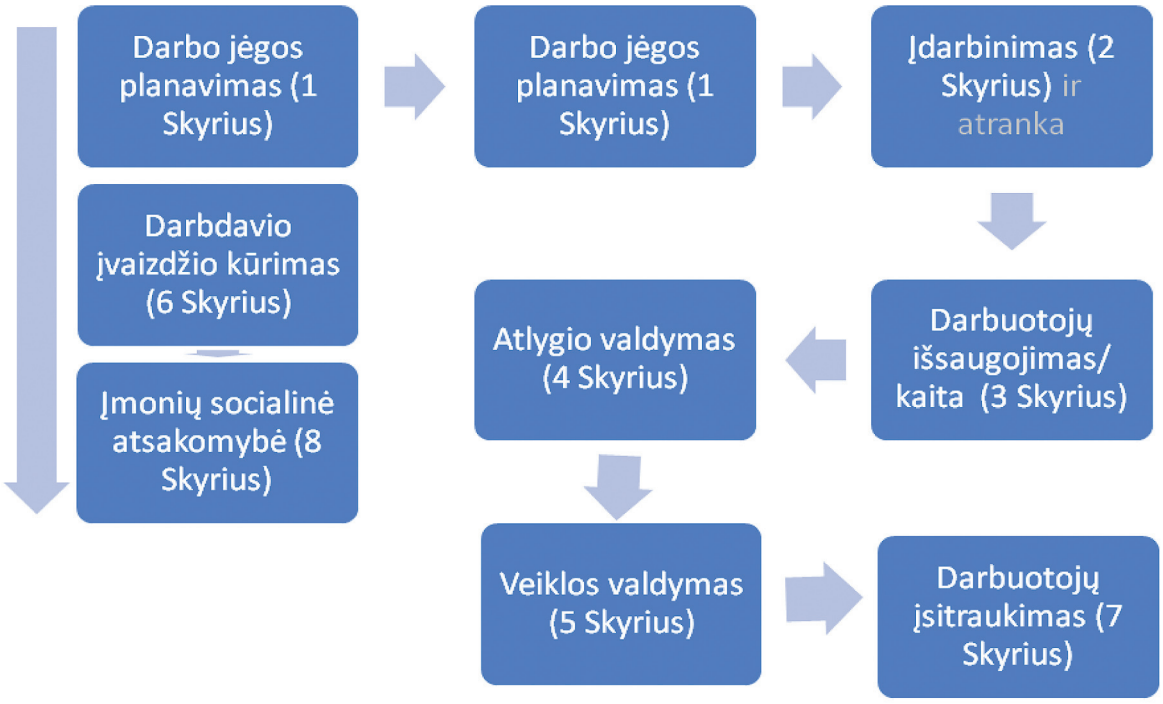
SHARPEN projekto pristatymas

SHARPEN reiškia „MVĮ ŽI Valdymo Pritraukimo, Išsaugojimo ir Veiklos Rezultatų Tobulinimo Tinklas“. Tai yra 3 metus trunkantis projektas, kuris prasidėjo 2016m. rugsėjo 1 d. ir baigėsi 2019m. rugpjūčio 31 d. Projektą finansuoja Erasmus – Aukštojo mokslo strateginė partnerystė. Projekte dalyvauja 5 institucijos partnerės – Suomijos Kajaani Taikomųjų mokslų universitetas (KAMK), Čekijos Respublikos Libereco Technikos universitetas (TUL), Vokietijos Cvikau Westachsische-Hochschule (ZUAS), Jungtinės Karalystės Huddersfield universitetas (UoH) ir Lietuvos (Klaipėdos) Socialinių mokslų kolegija.

Dauguma MVĮ, esančios šių institucijų regionuose, susiduria su panašiais iššūkiais spręsdamos žmogiškųjų išteklių (ŽI) valdymo problemas. Todėl, pagrindiniai šio projekto tikslai yra tobulinti žmonių valdymo žinias, patirtis ir kompetencijas visuose universitetuose partneriuose, kad jie galėtų sukurti specializuotą kursą naudodami technologijas, inovatyvius mokymo metodus ir kūrybingai paskirstyti išteklius naudodami unikalias, interaktyvias mokymosi veiklas. Taip pat projektas padeda suderinti mokymosi programą su esamais ir naujai atsirandačiais rinkos poreikiais partneriniuose regionuose, vykdant bendrus tyrimus su keletu pagrindinių verslo organizacijų, tokių kaip Komercijos Rūmai, Verslininkų Asociacija ir vietos MVĮ. Projektu taip pat siekiama padidinti skaitmeninį raštingumą, partnerinių institucijų kultūros ir kalbos kompetencijas, kad ir darbuotojai ir studentai labiau atitiktų šiandienos globalizuotą ir skaitmeninę ekonomiką. Partnerės bendrai sukurs e-mokymosi modulį ir tai bus atlikta trimis etapais.

Šis intensyvus 3 metų bendradarbiavimas tarp aukštojo mokslo institucijų, studentų ir regioninių MVĮ padėjo sukurti šį e-vadovėlį. Šio projekto tikslas pateikti ne tik šių penkių regionų apklausos rezultatus, bet ir unikalius lyginamuosius tarptautinius duomenis apie ŽI procesų specifiką projekto partnerinių šalių MVĮ, kas padėtų suprasti šią aplinką ir sukurti priemones, kurios padėtų MVĮ pritraukti perspektyvius darbuotojus.
Projekto komanda tikisi, kad šio projekto pastangos ir rezultatai suteiks naujų įžvalgų ir žinių, kurios padėtų mūsų regioninėms ir viso pasaulio MVĮ suprasti žmonių valdymo iššūkius jų darbo aplinkoje ir dar svarbiau, įkvėpti jas keletu mūsų partnerių MVĮ sėkmės istorijų, kurios ėmėsi teigiamų veiksmų ir vėliau pasidalino kaip joms sekėsi įgyvendinti sprendimus, sukurtus kartu su SHARPEN projekto komanda.
Projekto sutarties numeris: 2016-1-CZ01-KA203-023916

SHARPEN
HRM4smes



1 Paveikslėlis. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų MVĮ apžvalga
(*Šaltinis: parengta autoriaus*)

Kaip parodyta 1 paveiksle, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas yra atskaitos taškas. Tik kai tu turi aiškią personalo strategiją, galima planuoti darbo jėgą ir kitą veikla. Tai taip pat yra pagrindinis darbdavių prekės ženklo kūrimo ir ĮSA pagrindas.Ar galite įsivaizduoti chaosą, su kuriuos susidurtų verslai, jei jų savininkai arba vadovai įdarbintų darbuotojus arba keltų jų kvalifikaciją neturėdami aiškios strategijos arba plano? To pasekoje įmonėse gali būti per daug arba per mažai darbuotojų, arba jos gali įdarbinti žmones, kurių įgūdžiai ir kompetencijos yra nesuderinami su jų poreikiais. Tai yra tik kelios problemos su kuriomis susiduria verslo savininkai ir vadovai, kuriems trūksta žmogiškųjų išteklių valdymo patirties arba kompetencijų. Yra dar daugiau kitų rimtų pasekmių, tokių kaip neįsitraukusių ir nemotyvuotų darbuotojų komanda, didelis skaičius išeinančių iš darbo arba blogo darbdavio įvaizdžio kūrimas.

„Galite svajoti, kurti, piešti ir turėti geriausių idėjų pasaulyje, bet jums reikia žmonių, kurie padėtų įgyvendinti jūsų svajones.“ – Walt Disney

2 Paveikslėlis. Silpnų žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų pasekmės
(*Šaltinis: parengta autoriaus*)

Kaip taisyklė, bet kokių organizacijoje priimamų sprendimų atskaitos taškas yra jos strateginiai tikslai. Todėl visos verslo įmonės, įskaitant mažas ir vidutines įmones (MVĮ), turi turėti aiškią misiją ir savo verslo tikslų viziją. Funkciniai tikslai, įskaitant žmogiškųjų išteklių (ŽI) strategijas, turėtų palaikyti šių strateginių tikslų siekimą. Kiekviena organizacija turės savo ŽI schemą ir veiklas, sukurtas, kad atitiktų jų verslo poreikius.
Didelėms įmonėms yra aiškios veiklos kryptys ir ŽI schemos, kuriose yra nustatytos žmonių strategijos ir įvairios ŽI veiklos. Mažose ir vidutinėse įmonėse žmonių valdymas yra ne toks formalus; gana dažnai tokios problemos spendžiamos tada kada reikia. Nepaisant įmonės dydžio, žmogiškųjų išteklių valdymas yra esminis verslo išlikimo ir sėkmės veiksnys. Dauguma MVĮ savo išteklius yra sutelkusios į pardavimą, rinkodarą ir produktų kūrimą; tačiau, SHARPEN komanda mano, kad tinkamos ŽI strategijos, kuri palaiko verslo strategiją, turėjimas yra toks pat svarbus siekiant MVĮ sėkmės. Esant tokiai didelei konkurencijai, puiki darbuotojų komanda padeda išsiskirti iš konkurentų. Darbuotojų komanda, kur visi supranta verslą, jo strategiją, produktus ir paslaugas, labai stengiasi suprasti klientų poreikius ir pasiūlyti gerus, tinkamus spendimus jų problemoms spręsti. Visa tai yra esminiai sėkmės veiksniai, padedantys išsiskirti šioje didelėje konkurencijoje.
Žmogiškųjų išteklių valdymas nėra raketų mokslas. Mes visi esame žmonės; jei mes įsivaizduosime save darbuotojo vietoje ir pagalvosime, kaip mes norėtume, kad su mumis būtų elgiamasi, ko mums, kaip darbuotojams, reikia, kas padėtų mums gerai jaustis ir būti motyvuotais, kokioje darbo aplinkoje mes gerai jaustumės, nėra sunku įsivaizduoti ir elgtis su savo darbuotojais taip, tarsi tai būtumėte jūs. Yra daugybė žmogiškųjų išteklių veiklų, kurias galite rasti įvairiuose šaltiniuose; tačiau šiame vadovėlyje siekiama supažindinti su praktinėmis idėjomis MVĮ kontekste. SHARPEN komanda vertina iššūkius ir suvaržymus, su kuriais susiduria MVĮ ir tokiu būdu yra kuriami sprendimai ir priemonės, siūlomi šiame vadovėlyje ir išbandomi partnerių MVĮ projekto regionuose. Atkreipkite dėmesį, kad šis vadovėlis neaprašo visų ŽI veiklų ir modelių, bet susitelkia ties esminėmis spragomis, su kuriomis susiduria MVĮ partnerių regionuose, nustatytomis anksčiau minėtame skyriuje.

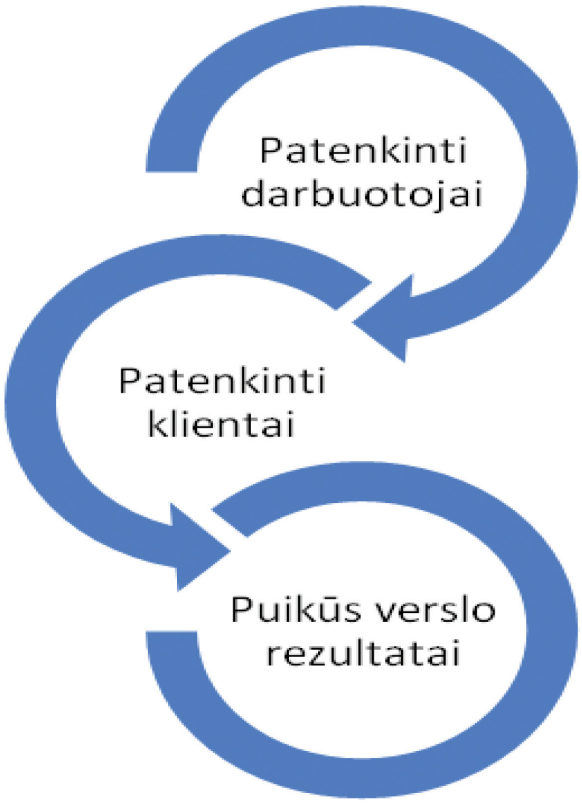
Šio vadovėlio struktūros santrauka:

- *1 Skyriuje* pakartojami MVĮ poreikiai turėti aiškią verslo strategiją, kuri yra naudojama sukurti strateginius žmogiškuosius išteklius arba planuojant darbo jėgą. Taip pat skyriuje pateikiami keletas pasitikrinimo klausimų, kurie padėtų MVĮ įvertinti dabartines veiklas ir tai ar jų ŽI strategijos siejasi su jų strateginiais tikslais.
- *2 Skyriuje* aprašomas įdarbinimo valdymas. Tinkamo žmogaus paskyrimas tinkamam darbui yra labai svarbus verslo sėkmei. Šiame skyriuje, SHARPEN komanda nagrinėja naują įdarbinimo kanalą, t.y. socialinės žiniasklaidos, kaip ekonomiško kanalo, naudojimą įdarbinant jaunus talentus. Praktinės priemonės, sukurtos atsižvelgiant į MVĮ, pristatomos šio skyriaus gale.
- *3 Skyriuje* pereinama prie kitos esminės temos – darbuotojų kaitos ir išsaugojimo valdymo. Čia nagrinėjami kai kurie darbuotojų kaitos veiksniai ir pateikiami keletas patarimų kaip padėti MVĮ pagerinti darbuotojų išsaugojimą.
- *4 Skyriuje* pristatoma darbuotojų motyvavimo tema ir kaip pagerinti darbuotojų motyvaciją pasitelkiant efektyvią atlygio valdymo sistemą. Darbuotojai dirba už pinigus, bet juos motyvuoja daugybė kitų veiksnių. Šiame skyriuje akcentuojami nepiniginiai atlygiai ir įvairūs veiksniai, kurie gerina vidinę darbuotojų motyvaciją, t.y. motyvaciją, kylančią iš darbuotojų vidaus. Pagal tyrimus, tokie nepiniginiai atlygiai, kaip pripažinimas, gerai sukurtas darbas, gera darbo atmosfera, darbuotojams suteikiamos didesnės atsakomybės ir t.t. yra tvaresni ir efektyvesni negu užmokestis ir pašalpos.
- *5 Skyriuje* nagrinėjamas veiklos valdymas. Aiškių, pamatuojamų darbo tikslų, kurie padeda žmonėms pagerinti savo veiklą, nustatymas yra neatsiejama verslo sėkmės dalis. Tokie siekiai palaiko strateginius verslo tikslus. Įgyvendindami ir viršydami šiuos siekius, verslo savininkai ir vadovai gali iš savo darbo gauti daugiausiai ir yra užtikrinami, kad darbuotojų komanda juda teisinga kryptimi. Jei veikla nėra vertinama pagal aiškiai nustatytus tikslus, verslas yra pasmerktas žlugti.
- *6 Skyriuje* akcentuojama darbdavio įvaizdžio kūrimo svarba. Siekiant pritraukti tinkamus kandidatus, išsaugoti gerus darbuotojus ir padėti darbuotojams jausti pasididžiavimą ir priklausomumą, MVĮ turi atspindėti savo darbdavio įvaizdį. Geras darbdavio įvaizdis aiškiai parodo įmonės vertybes, taip pat palaiko įmonės įvaizdį, susijusį su jos produktais ir paslaugomis, kurie yra naudojami rinkodaros tikslais. Geras darbdavio įvaizdis perteikia žinutę tiksliniams kandidatams, kad tai yra „gera vieta' dirbti. Siekiant išsiskirti iš minios, kovojant dėl talentų ir prieš dideles įmones, MVĮ turi atidžiai išnagrinėti šią temą, kad jas rinktųsi darbo ieškantys žmonės.
- *7 Skyriuje* pristatomos idėjos ir siekiai darbuotojų dalyvavimui ir įsitraukimui. Visų pirma, prieš apžvelgiant skirtingas sąvokas, pristatomi terminai darbuotojų įsitraukimas ir darbuotojų nuosavybė. Šiame skyriuje taip pat dėmesys sutelkiamas į naudą, pastebimą organizacijose, kuriose naudojama darbuotojų įsitraukimo/nuosavybės forma ir į žingsnius, kurių imamasi tam įgyvendinti.
- *8 Skyriuje* pristatoma ĮSA (Įmonių socialinė atsakomybė) sąvoka ir tai, kaip įmonės gali gauti iš to naudos. Čia MVĮ rekomenduojama dirbti ties savo ĮSA. Socialiai atsakingos ŽI veiklos gali vesti prie laimingesnių, ištikimesnių ir produktyviau dirbančių darbuotojų. Vietinės MVĮ taip pat gali naudoti ĮSA, kad pritrauktų talentus ir pagerintų savo reputaciją. ĮSA ir ŽI valdymas yra susijusios sąvokos, kurios yra vis naudingesnės arba netgi būtinos šiandieniniame pasaulyje.

SHARPEN komanda tikisi, kad šis vadovėlis įkvėps ir padės MVĮ galvoti ir naudoti ŽI valdymą. Šiame vadovėlyje SHARPEN komanda taip pat nori, kad partnerinės MVĮ dalintųsi savo sėkmės istorijomis, jei jos sėkmingai pritaikė šio projekto metu sukurtas priemones.
Skaitykite šį vadovėlį. Atsiliepkite apie temas, naudodami kontrolinius klausimus (Checklist'ą). Pateiktoje vietoje (Pastabos) užsirašykite savo mintis. Taip pat prašome pasitikrinti šiuos kanalus, jei norite gauti daugiau informacijos:

- Interneto svetainė: https://sharpen.ef.tul.cz/
- Facebook: https://www.facebook.com/sharpenproject/

Sveikiname žengus pirmąjį žingsnį nagrinėjant idėjas kaip efektyviau vadovauti savo darbuotojams! Būkite drąsūs! Niekada nevėlu žengti pirmą žingsnį. Tačiau, nieko nedarymas gali turėti baisių pasekmių jūsų verslui. Prisiminkite, jei jūs džiuginate savo darbuotojus, jie džiugins jūsų klientus. Taigi prašome, veikite dabar!



3 Paveikslėlis. Patenkintų darbuotojų poveikis
(Šaltinis: paregta autoriaus)

> *„Klientai nėra pirmoje vietoje. Darbuotojai yra pirmi. Jei rūpinsitės savo darbuotojais, jie rūpinsis klientais.“ – Richard Branson*

1 SKYRIUS.

STRATEGINIAI IŠTEKLIAI IR DARBO JĖGOS PLANAVIMAS

Žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka priklauso strateginio valdymo sričiai. Ji užima aiškiai apibrėžtą integruotą poziciją verslo valdyme. Svarbu suprasti, kad dėl to vadovų vaidmuo yra neaiškus. Viena vertus, žmogiškųjų išteklių vadovas įmonės valdyme veikia kaip strateginis partneris, o kita vertus, jis/ji turi kovoti už įmonės darbuotojus. Būtent šiuos vadovus darbuotojai laiko komunikacijos su įmonės valdžia kanalais (Ulrich, 2014).
Žmogiškieji ištekliai strateginiame valdyme? Taip, būtina žinoti kur įmonė kuria vertę. Be to, svarbu nustatyti kokios tiksliai pareigos arba žmonės įmonėje daugiausiai prisideda kuriant vertę. Galiausiai, labai svarbu įgyti pirmenybę konsultuojantis ir įgyvendinant organizacijos strategiją. To galima pasiekti tik tada, kai visi, įskaitant žmogiškųjų išteklių darbuotojus, supranta įmonės klientų lūkesčius.
Ulrich (2014) sako, kad būtent žmogiškųjų išteklių skyrius gali padėti optimizuoti žmogiškąjį kapitalą planuojant ir analizuojant darbo jėgą. Siekiant optimizuoti žmogiškąjį kapitalą, visų pirma reikia apibrėžti darbuotojų techninius ir socialinius įgūdžius įmonės ateičiai. Kitas žingsnis yra sukurti motyvuojantį darbuotojų vertės siūlymą ir suteikti darbuotojams tikslo ir naudingumo jausmą. Tačiau kai kurios MVĮ susiduria su iššūkiu kada paskirti pilnu etatu dirbantį atsidavusį žmogiškųjų išteklių profesionalą.

- Ar jūsų organizacija laikoma MVĮ? Kaip yra apibrėžiama MVĮ?
- Kokia yra strateginė darbo jėga ir kaip ji sukuriama?
- Kaip nustatomi teisingi strateginio darbo jėgos plano elementai?
- Ar vietos institucijos arba universitetai padės rasti tinkamus talentus?
- Kaip galite savo versle išlaikyti ir tobulinti talentus?

1.1. Įvadas

Šiame skyriuje aiškinama kaip Europos sąjungoje apibrėžiamos MVĮ ir jų svarba skirtingoms visuomenės dalims. Toliau mes paaiškinome kaip yra kuriamas tinkamas strateginis darbo jėgos planas ir kaip šis planas yra tiesiogiai susijęs su verslo strategija. Buvo patariama, kad įdarbinant profesionalus MVĮ turėtų bendradarbiauti su universitetais. Tai padėtų MVĮ atitikti dabartinius darbo reglamentus. Išsamus strateginis darbo jėgos planas turėtų apimti įvairių profesijų žmones – ilgiau dirbančius, mokinius, savanorius, stažuotojus, dirbančiuosius pagal darbo sutartį, pabėgėlius ir kitus netradicinius darbuotojus. Šiame skyriuje jūs taip pat sužinosite apie penkių žingsnių strateginės darbo jėgos planavimo modelį ir kaip efektyvūs žmogiškieji ištekliai gali padėti organizacijai išlaikyti tinkamus žmones.

4 paveiklsėlis. Strateginis išteklių ir darbo jėgos planavimas – veiksmų planas
(Šaltinis: sukurta autoriaus)

1.2. Kas yra MVĮ?

Europos Sąjunga apibrėžia MVĮ kaip įmonę, turinčią nedaugiau kaip 250 darbuotojų, kurios apyvarta nedidesnė negu 50 mln. eurų arba bendras turtas mažiau negu 43 mln. eurų. Kitos Europos Sąjungos šalys MVĮ apibrėžia skirtingai *(Europos Komisija, 2019*). Tam, kad įmonė patektų į MVĮ kategoriją, reikia atitikti du lemiamus veiksnius – dirbančių žmonių skaičius ir apyvarta arba įmonės balanso vertė.
Europos Sąjungoje 99% visų verslų yra mažos arba vidutinio dydžio įmonės (MVĮ). ES šiuo metu (2018) MVĮ apibrėžia pagal darbuotojų skaičių ir apyvartą, kaip parodyta 1 Lentelėje.

Įmonės kategorija	**Darbuotojų skaičius**	**Apyvarta**	arba	**Bendras balansas**
Vidutinio dydžio	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
maža	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Labai maža	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

1 Lentelė. Europos Sąjungos MVĮ apibrėžimas
(Šaltinis: Europos Komisija, 2019)

Daugelyje šalių MVĮ yra labai svarbios naujų darbų kūrimui. Pagal Investopedia (2018), MVĮ sukuria 80% darbų. Ta pati tendencija gali būti matoma ir išsivysčiusiose šalyse, kur MVĮ suteikia darbus absolventams. Tačiau tikėtina, kad nauji universiteto absolventai norėtų dirbti didesnėse arba tarptautinėse kompanijose.

1.3. Strateginis darbo jėgos planavimas (SDJP) regioninėse MVĮ

Strateginis darbo jėgų planavimas gali būti apibrėžtas kaip kūrimo procesas kompanijoje, kuris skatina išankstinį tiek dabartinių, tiek ateities pokyčių darbo jėgoje ir jų ištekliuose numatymą. Strateginį darbo jėgos planavimą taip pat galima paprastai apibrėžti kaip išankstinį metodą, skirtą teikti tinkamus žmogiškuosius įgūdžius tinkamoms pareigoms, tinkamai nustatytai trukmei ir už tinkamą kainą užtikrinti sėkmingą įmonės tikslų įgyvendinimą.
Tam, kad maža ir vidutinė įmonė galėtų laikytis ir įgyvendinti ilgalaikius siekius, strateginis darbo jėgos planavimas turėtų būti sukurtas naudojant verslo analitines priemones, finansinius ir žmogiškųjų išteklių duomenis ir konsultacijas. Išsamus strateginis darbo jėgos planavimas padės regioninei MVĮ sukurti tvarią darbo jėgą su tinkamais įgūdžiais tinkamose organizacijos pareigose ir padės pasiekti teigiamų rezultatų.
Kiekviena kompanija skiriasi savo struktūra ir dinamika. Dėl šios priežasties kiekvienoje kompanijoje strateginis darbo jėgos planavimas turėtų būti kuriamas skirtingai. Strateginis darbo jėgos planavimas yra kuriamas tam, kad kompanija ateityje galėtų išvengti nenumatytų įvykių, susijusių su darbo jėgos poreikių pokyčiais.

1.3.1. Kas yra strateginis darbo jėgos planavimas ir kaip jis siejamas su strategija?

Strateginis darbo jėgos planavimas yra darbo jėgos ir išteklių poreikių vertinimas ir pakartotinis vertinimas dabartyje ir ateityje tam, kad pasiekti teigiamą investavimo rezultatą. Neturint efektyvios darbo jėgos strategijos atsirastų kliūčių MVĮ veikloje, dėl kurių įmonės galėtų prarasti svarbius ir daug žinių turinčius talentus. Strateginis darbo jėgos planavimas prilygsta įmonės strategijai, kadangi jis leidžia MVĮ numatyti jų poreikius ir sukurti planą, kurio reikia imtis, kad pasisektų.
MVĮ gali turėti problemų dėl strateginių pareigų paveldėjimo organizacijoje. Neturint šio plano gali būti problematiška rasti tinkamą kandidatą. Daugybė įmonių išsivysčiusiose šalyse susiduria su greitais demografiniais pokyčiais dėl senstančių gyventojų. Dėl to, strateginio darbo jėgos plano sukūrimas yra svarbus MVĮ kaip niekada anksčiau.

1.3.2. Kodėl darbo jėgos planavimas yra svarbus?

Darbo jėgos planavimas yra svarbus procesas bet kuriai kompanijai. Tai padeda personalo vadovams įmonėse taikyti, reorganizuoti ir suprasti kaip darbo jėga gali būti mobilizuota vykdyti verslo strategijas ir galiausiai siekti įmonės verslo tikslų.

MVĮ turi planuoti kaip įdarbinti, išsaugoti darbuotojus ir kelti jų kvalifikaciją. Įmonei būtų pražūtinga jei žmonės paliktų kompaniją šiai neturint strateginio darbo jėgos planavimo. Svarbiausias dalykas bet kurios įmonės augimui yra vidinė kultūra ir tęstinumas. MVĮ turi rasti tinkamą žmogų, kuris atitinka organizacijos kultūrą ir efektyviai įgyvendina kompanijos tikslus ir viziją. Nevisada lengva pakeisti iš darbo išėjusį žmogų. Tam reikėtų ir finansų, ir laiko.

Darbo jėgos planavimas yra svarbus dėl darbuotojų rotacijos įmonėje. Darbuotojų kaita arba jų perkėlimas į kitas pareigas gali palikti spragas, kurios galiausiai įmonei sukeltų trumpalaikių arba ilgalaikių problemų. Tokiose situacijose kai darbuotojo nėra dėl netikėtos ligos arba yra didelė sezoninė paslaugų paklausa, tinkamas planavimas leistų dirbti sklandžiai ir nepertraukiamai. Kitas dalykas, kurį reikia apsvarstyti planuojant darbo jėgą, yra kaip kompanija priima internus, ekspertus, mokinius, savanorius trumpalaikiams arba ilgalaikiams projektams ir kaip šios žmonių grupės įsilieja į jau esamą vidinę įmonės kultūrą.

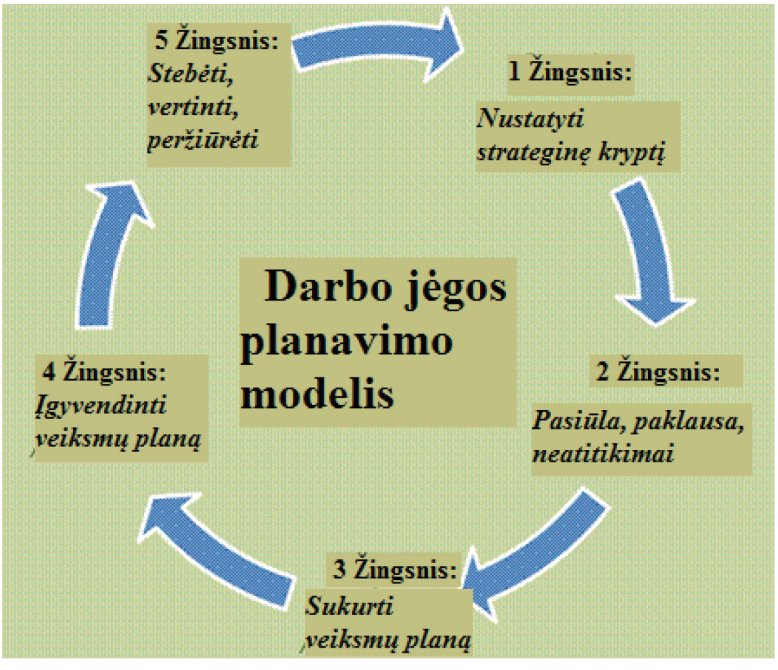
Kompanija turėtų nustatyti strateginius darbo jėgos veiksmų žingsnius, kurių reikia laikytis tokiose situacijose, kai darbuotojas gauna darbo pasiūlymą iš kitos kompanijos arba konkurento. Šioje veiklos kryptyje turėtų būti nustatyta, kokių žingsnių kompanija imsis, kad išsaugotų nusistovėjusią kultūrą ir talentą – pateikti geresnį pasiūlymą arba atleisti darbuotoją? Čia taip pat galėtų būti nurodyti įmonės ketinimai dėl aktyvesnio profesionalų ieškojimo pas konkurentus tiek vietiniu, tiek tarptautiniu mąstu. Svarbiausia, kaip įmonė spręs talentų, kurie galiausiai išeina pas konkurentus arba atsistatydina, problemą. Strateginis darbo jėgos planavimas yra svarbus ir norint paskviesti išėjusius darbuotojus grįžti dirbti atgal į kompaniją kaip mentorius, direktorių tarybos narius arba kaip darbuotojų mokytojus.

Įmonei priėmus išsamų strateginį darbo jėgos planą, neišvengiamai reikia identifikuoti esamas darbo jėgos spragas, atsiradusias dėl įgūdžių ir kompetencijų arba išteklių. Informacija, gaunama iš SDJP, taip pat galėtų aprūpinti įmonę pagrindiniais veiklos rodikliais, kurie padėtų įmonei judėti į priekį ir pasiekti geriausius rezultatus bei įgyvendinti išsikeltus tikslus.

1.3.3. Kokius procesus apima darbo jėgos planavimas?

Tam, kad įmonei sektųsi, darbo jėgos planavimas apima penkių žingsnių modelį, kuris padės organizacijoms suprasti kas įeina į šį procesą. MVĮ turėtų atsižvelgti į tai, kas atsitinka kai tik vienas žmogus organizacijoje turi vieninteles ir svarbiausias žinias būtinas tai įmonei. Jei toks žmogus palieka įmonę, tai gali būti didelė problema įmonei ir kitiems darbuotojams.

5 Paveikslėlyje pavaizduotas penkių žingsnių modelis yra naudinga schema MVĮ koordinuoti darbo jėgos reikalavimus savo verslo planams. Taip pat jis padeda nustatyti ar darbuotojų kompetencijose yra kokių nors spragų ir kaip šios kompetencijos pasitarnaus ir vystysis ateityje.



5 Paveikslėlis. Strateginio darbo jėgos planavimo modelis
(Šaltinis: sukurta autoriaus)

Šiuos penkis modelio žingsnius galima apibūdinti taip:

1 Žingsnis: Šiame žingsnyje MVĮ turi derinti savo darbo jėgos planavimo procesą su savo strateginiu arba verslo planu. Taip pat vertinamos veiklos, susijusios su darbu, kurios padėtų įgyvendinti ilgalaikio strateginio plano tikslus ir trumpalaikius rezultatus. Čia MVĮ turi aiškiai apibrėžti savo strategiją ir nustatyti kur dėmesys yra skiriamas augimui, įsigijimui, restruktūrizavimui arba susivienijimui.

2 Žingsnis: Šio proceso antro etapo metu svarbu galėti nustatyti dabartinę darbo jėgą ir tai kaip ji vystysis bei keisis laikui bėgant veikiama tam tikrų pokyčių. Čia reikia nustatyti skirtumus tarp dabartinės ir prognozuojamos darbo jėgos. Keletas klausimų, galinčių padėti nuspręsti, galėtų būti tokie: kokia yra situacija dabartinėje rinkoje? Ar konkurentai daro kažką ko nedarome mes? Kaip galime patobulinti savo darbuotojų kompetencijas? Ar mūsų darbuotojai turi tinkamus įgūdžius? Būtina įvertinti paklausą ateityje, todėl svarbu konsultuotis su tiesioginiais vadovais siekiant išsiaiškinti šį klausimą ir atlikti darbo jėgos analizę.

3 Žingsnis: Šiame etape jūs numatysite kaip galima užpildyti galimas spragas ir sudarysite planus įgyvendinti strategijas ir priemones, kurios padės siekiant progreso. Šios strategijos gali būti tiek restruktūrizavimas, tęstinumo planavimas ir technologijų naudojimas, tiek įdarbinimas ir apmokymas.

4 Žingsnis: Sukūrus veiksmų planą, reikia jį įgyvendinti. Šiame etape žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, kartu su tinkamu koordinavimu, yra naudojami vykdant sukurtą planą aukščiau minėtame 3 etape. Jums reikės žinoti ar pareigos yra aiškios ir ar apie jas yra tinkamai informuota, kad nesukeltų darbuotojams baimės netekti darbo.

5 Žingsnis: Sėkmingai įvykdžius pirmus keturis etapus, yra stebimas darbo jėgos plano progresas bei yra nuolat atliekami pataisymai. Taip pat šiame etape planas yra pritaikomas korekcijoms ir problemų, kurios gali kilti su darbuotojais, sprendimui. Šiame etape būtina išsiaiškinti ar darbo jėgos planavimo procesas yra efektyvus ir atitinkantis įmonės strategiją.

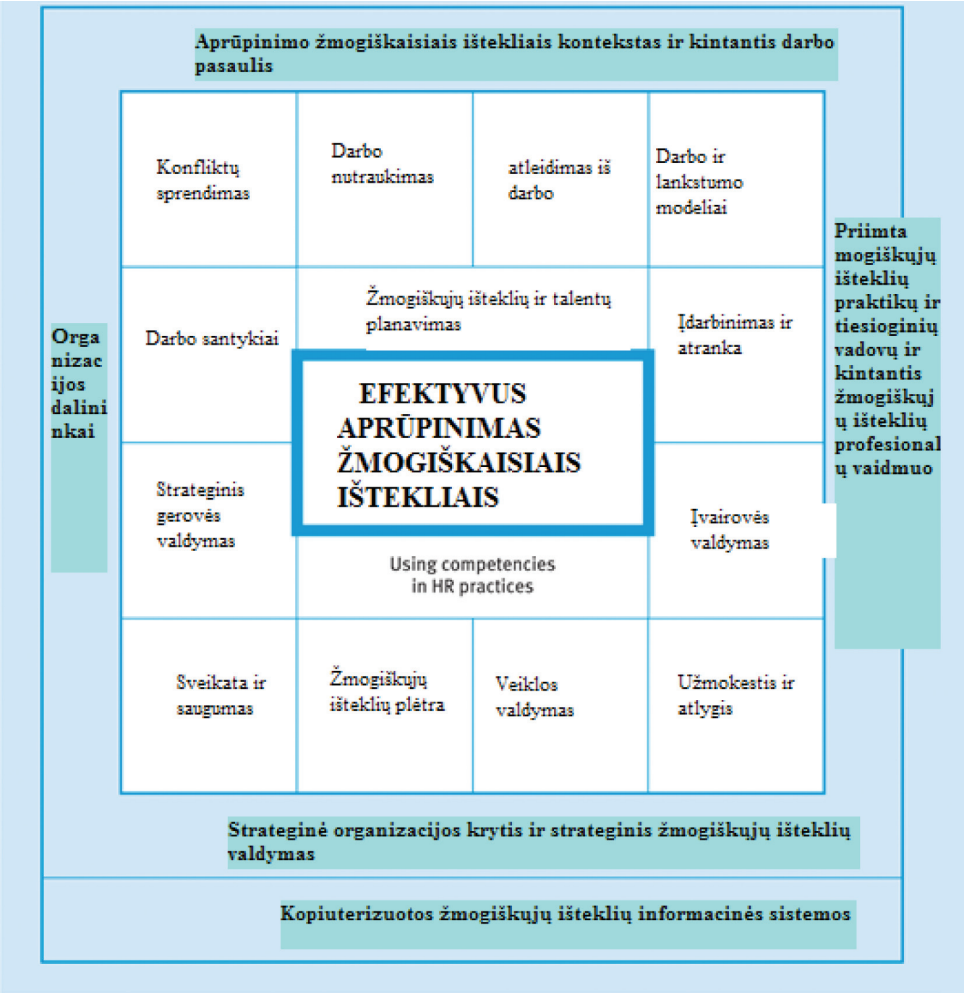
1.4. Aprūpinimas žmogiškaisiais ištekliais regioninėse MVĮ

Aprūpinimas žmogiškaisiais ištekliais yra žmogiškųjų išteklių valdymo procesas naudojamas tiek įmonės viduje, tiek išorėje, kuris akcentuoja labiausiai darbui tinkamo žmogaus identifikavimą ir paiešką. Šio proceso metu pagrindinis dėmesys skiriamas žmonių išėjimui iš organizacijų ir jų veiklos, kompetencijų bei potencialo valdymui darbo metu. Organizacijos turi turėti aiškią žmogiškųjų išteklių strategiją, skirtą pritraukti ir išlaikyti gabius žmones su geresniais įgūdžiais negu konkurentų. Todėl MVĮ turi rasti žmones, kurių požiūris, elgesys ir įsitikinimai atitinka tai, kas valdžios manymu leis pasiekti įmonės tikslų.

Aprūpinimas žmogiškaisiais ištekliais yra viena pagrindinių strategijų žmogiškųjų išteklių valdyme. Regioninės MVĮ turėtų apsvarstyti skirtingas strategijas, atverdamos savo įdarbinimo procesus kandidatams, kurie atitinka reikalavimus nepaisant savo amžiaus, neįgalumo, lyties, etniškumo. Tradicinės žiniasklaidos naudojimas įdarbinimo procese taip pat mažėja. Rekomenduojama taikyti naujausias technologijas ir joms teikiama pirmenybė. Mokslo institucijos galėtų būti geras šaltinis ieškant įgudusio žmogiškojo kapitalo. Mokslo institucijų rėmimas MVĮ galėtų būti apsunkinantis veiksnys bendradarbiaujant su mokslo institucijomis. Kai kurios įmonės pačios organizuoja įdarbinimo procesus, o kai kurios naudojasi įdarbinimo agentūrų paslaugomis *(CIPD, 2015)*.

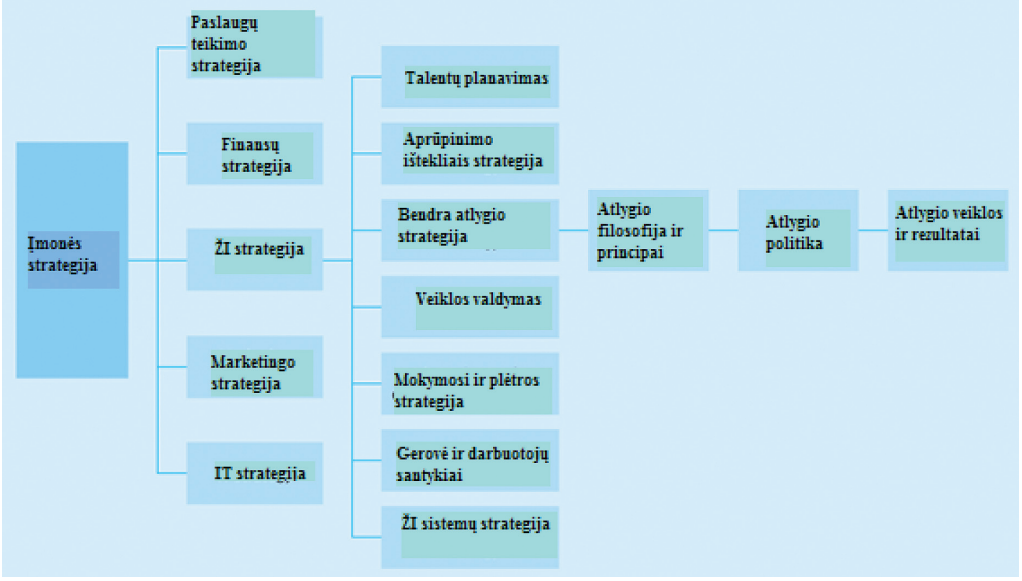
Dėl įvairių veiksnių MVĮ darosi vis sunkiau rasti tinkamus kandidatus. Daugumoje šalių problema yra senstantys gyventojai ir tai reikia spręsti *(The Irish Independent, 2012)*. Taip pat pastaraisiais metai labai padidėjo įgūdžių trūkumas ir konkuravimas dėl profesionalų. Svarbu nustatyti, kurie darbai bus reikalingi ateityje ir kurių negalės pakeisti robotai, pvz. sveikatos priežiūra ir mokslas.[3] MVĮ yra svarbu parodyti kaip tobulinant įmonės prekinį ženklą per įvaizdžio visuomenėje gerinimą galima pritraukti kvalifikuotus profesionalus *(CIPD, 2015)*.

Norit turėti efektyvią žmogiškųjų išteklių strategiją ir pritraukti į organizaciją geriausius talentus, žmogiškųjų išteklių strategijos turi atitikti organizacijos strategijas. 6 Paveikslėlyje vaizduojami visi aprūpinimo žmogiškaisiais ištekliais elementai.



6 Paveikslėlis. Efektyvaus aprūpinimo žmogiškaisiais ištekliais komponentai
(Šaltinis: sukurta autoriaus)

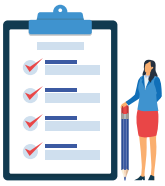
Kuriant žmogiškųjų išteklių strategiją reikia apsvarstyti komponentų integraciją. Tai reiškia žmogiškųjų išteklių veiklų vidinę integraciją ir žmogiškųjų išteklių strategijų išorinę integraciją. Ši intergracija pavaizduota 7 paveikslėlyje.



7 Paveikslėlis. Darbuotojų išteklių veiklos įeinančios į įmonės ir funkcines strategijas
(Šaltinis: sukurta autoriaus)

1.5. Išvada

Nors absolventai gali laikyti MVĮ neptraukliomis, šios įmonės sukuria daugiausia darbo vietų daugumoje sektorių. Strateginis išteklių ir darbo jėgos planavimas laikomi svarbia organizacijos žmogiškųjų išteklių veiklos krypties dalimi. Augant gyventojų skaičiui konkurencija dėl kvalifikuotų profesionalų taip pat auga. Dėl šios priežasties MVĮ skatinamos aktyviai ieškoti profesionalų mokslo įstaigose ir nuolat atsinaujinti tiek tchnologiškai, tiek etiškai. MVĮ svarbu atkreipti dėmesį į savo darbuotojų įvairiapusiškumą ir įtraukti tų skirtumų įgyvendinimą į savo planus. Galiausiai, šiame skyriuje akcentuotas žmogiškųjų išteklių politikos derinimas su regioninių MVĮ organizacine strategija.



Checklist'as

- Ar turite išsamų strateginį darbo jėgos planą?
- Ar jūsų darbo jėgos planas atitinka organizacijos strategiją?
- Ar turite pareigų perėmimo planą?
- Ką darytumėte, kad išlaikytumėte darbuotoją, gavusį kitą darbo pasiūlymą?
- Ar analizuojate savo darbo jėgą?
- Ar priimate į darbą netradicinius darbuotojus?
- Ar priimate darbuotojus iš vietos universiteto?
- Su kokiais pagrindiniais iššūkiais susiduriate priimdami darbuotojus?
- Kada paskutinį kartą vertintos darbuotojų kompetencijos?
- Ar ateityje tikitės pokyčių, kurie galėtų paveikti verslo tikslus?

Sustokime: Atvejo analizė 1.1 Lietuva

- Sharpen Team 2018 Tyrimas: Strateginis išteklių ir darbo jėgos planavimas
- Atvejo analizės metu įvertinamas MVĮ vaidmuo visuomenėje ir tai, kaip žmogiškasis kapitalas gali būti strategiškai valdomas kad patenkintų tiek dabartinius, tiek ateities poreikius.

Pilnos versijos nuoroda: ***https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case1.docx***

Praktinė priemonė iš Atvejo analizės #1

Žemiau esančią formą galima naudoti darbo jėgos analizei ir veiksmų planavimui.

1. Kur eina mūsų organizacija ir koks yra kontekstas?

Kaip mūsų planuose yra sprendžiami darbo jėgos klausimai?

Kur mes dabar esame?

Kur norime būti po trijų metų?

2. **Ką parodo PASTTE analizė (politinė, aplinkosaugos, socialinė, technologinė, teisinė, aplinkosaugos/etinė) atskleidžia apie mums reikalingų darbuotojų paklausą ir pasiūlą?**

Kiek mes esame pasiruošę tokiems scenarijams?

3. **Kiek mes turime grįžtamojo ryšio, kuris leistų mums kurti planus, kurie atitiktų daruotojų poreikių įgyvendinimą?**

Kaip spręsime šią spragą panaudodami tinkamus įgūdžius, augindami savo ir įdarbindami išorės profesionalus?

Kiek yra naudojamas biudžetas ir kitos organizacijos dalys?

Klausimai refleksijai

- Ar jūsų organizacija priims į darbą studentus ir ar kvies juos nuolatiniam darbui?
- Ar jūs manote, kad strateginis darbo jėgos planas reikalingas siekiant savo tikslų?
- Ar svarstote, kad jūsų organizacijai būtų naudinga įdarbinti senus ir pagyvenusius žmones?

Pastabos

Žodynėlis

HRM	Žmogiškųjų išteklių valdymas
MVĮ	Mažos ir vidutinio dydžio įmonės
Strateginis darbo jėgos planavimas	Planas sukurtas numatyti darbo jėgos paklausą ir pasiūlą dabartyje ir ateityje.
Pareigų perdavimo planavimas	Planavimo arba atrinkimo ir tobulinimo procesas pakeičiant seną vadovą nauju, senajam išėjus į pensiją, išvykus arba mirus.
Žmogiškųjų išteklių tvarkymas	Geriausių žmonių pritraukimas, tobulinimas, ir išlaikymas efektyviam darbui.
Darbo jėga	Grupė žmonių dirbanti kompanijoje, teritorijoje arba šalyje

Nuorodos

Branson, R. (2019). *Quote*. [cit. 2019-05-14]. Retrieved from: https://www. goodreads.com/quotes/7356284-clients-do-not-come-first-employees-come-first-if-you

CIPD. (2015). *Resourcing and talent planning survey report 2015*. [cit. 2018-05- 14]. Retrieved from: https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2015_tcm18-11303.pdf.

Dodgson, L. (2018). *9 ‚future-proof' careers, according to the world's largest job site*. [cit. 2019-01-26]. Retrieved from: https://www.independent.co.uk/news/ business/future-proof-careers-what-jobs-survive-future-robots-a8179746. html.

European Commission. (2019). *What is an SME?* [cit. 2019-07-20]. Retrieved from: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en.

Liberto, D. (2019). *Small and mid-size enterprise (SME)*. [cit. 2019-07-20]. Retrieved from: https://www.investopedia.com/terms/s/smallandmidsizeenterprises. asp.

Psychogios, A. & Prouska, R. (2019). *Managing people in small and medium enterprises in turbulent contexts*. New York, United States: Routledge.

Taylor, S. (2008). *People Resourcing* (4th ed.). London, United Kingdom: CIPD.

Ulrich, D. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Prague: Grada. ISBN 978-80-247-5090-3.

World Health Organisation. (2018). *Ageing and health*. [cit. 2018-02-28]. Retrieved from: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health.

Kita

Beaver, G. & Hutchings, K. (2005). Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. Education+Training, 47(8/9), 592–604. doi: 10.1108/00400910510633134.

Durst, S. & Wilhelm, S. (2012). Knowledge management and succession planning in SMEs. Journal of Knowledge Management, 16(4), 637–649. doi: 10.1108/13673271211246194.

Freeman, S. (2000). Partnerships between small and medium-sized enterprises and universities that add value. Education+Training, 42(6), 372–377. doi: 10.1108/00400910010378485.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organisations grow. Harvard Business Review, 50(4), 37–46. [cit. 2018-07-01]. Retrieved from: https://ssrn. com/abstract=1504482.

Harrison, R. (2009). Learning and development (2nd ed.). London, United Kingdom: CIPD.

Motwani, J., Levenburg, N. M., Schwarz, T. V. & Blankson, C. (2006). Succession planning in SMEs: An empirical analysis. International Small Business Journal, 24(5), 471–495. doi: 10.1177/0266242606067270.

Westhead, P. & Matlay, H. (2005). Graduate employment in SMEs: A longitudinal perspective. Journal of Small Business and Enterprise Development, 12(3), 353– 365. doi: 10.1108/14626000510612277.

Video nuoroda:

United Kingdom. SHARPEN. Managing people in small business.
Link: https://www.youtube.com/watch?v=RRUKMQKc9fU

2 SKYRIUS.

ĮDARBINIMO VALDYMAS

ĮDARBINIMAS MVĮ

Gali būti sunku dėl to, kad esi mažas. Lyginant su didesniais konkurentais, smulkus verslas turi labai ribotą biudžetą žmonėms pritraukti ir atsirinkti ir jų prekinis ženklas mažai kam atpažįstamas. Vienas žmogus mažoje įmonėje taip pat gali labai daug nuveikti, todėl samdymo klaidos gali jums pakenkti. Nuo svarbaus žmogaus įdarbinimo gali priklausyti jūsų įmonės sėkmė.

Bet prisiminkite:
„Kiekvienas verslas – netgi labiausiai atpažįstami prekiniai ženklai pasaulyje – prasideda nuo smulkaus. Nesvarbu kokie jūsų plėtros planai, dalykas Nr.1, kurį galite padaryti, kad jums pasisektų – pasamdyti tinkamą profesionalą" (LinkedIn, 2018).

- Kaip savo verslui randate tinkamus žmones tinkamu laiku?
- Kaip nustatote įgūdžius ir kompetencijas, kurių reikia užimant laisvas darbo vietas?
- Kaip pritraukiate tinkamus profesionalus kandidatuoti į tas pareigas?
- Kokį įdarbinimo procesą jūs turėtumėte naudoti?
- Kaip galima tai atlikti sutaupant ir lėšų, ir išteklių? Kokius kanalus galite naudoti?
- Kaip galėtumėte pasinaudoti socialinės žiniasklaidos galia?

2.1. Įžanga

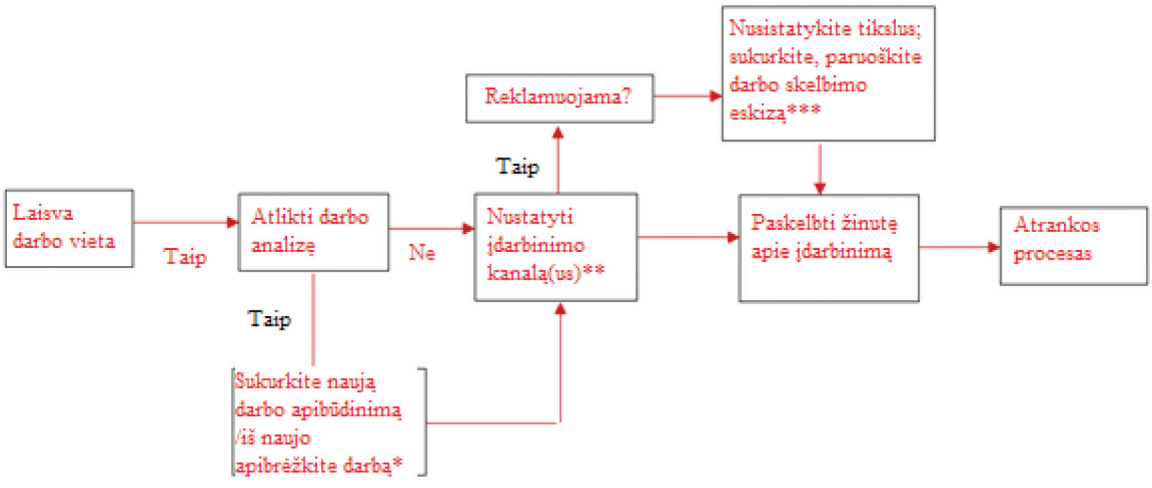
Įdarbinimas yra kandidatų radimo ir samdymo, laisvoms darbo vietoms užimti, procesas. Bendras įdarbinimo proceso tikslas turėtų būti už minimalias sąnaudas įgyti darbuotojus, kurių reikia norint patenkinti įmonės žmogiškųjų išteklių poreikius. Kaip dalį šio proceso jums reikia (žiūrėkite *1 Paveikslėlį*: Įdarbinimo schema):

- Išnagrinėti laisvas darbo vietas
- Apibrėžti ar tą darbą reikia peržiūrėti arba gal jį galima atlikti kitaip ir
- Nustatyti tinkamiausius metodus jei ketinate skelbti šias pareigas.

Jei norite įdarbinti iš išorės, turite nustatyti tinkamus kandidatų šaltinius. Visi įdarbinimo metodai turi savo privalumų ir trūkumų. Svarbu apsvarstyti, kuris iš šių metodų bus efektyviausias ir padės jums rasti tinkamiausią kandidatą.

MVĮ darbuotojai dažniausiai įdarbinami per neformalius kontaktus. Taip pat, daugybė mažų įmonių įdarbina savininko šeimos narius. Mažesnės organizacijos personalo įdarbinimui linkusios naudoti neoficialius būdus. [1] Paprastai, kuo didesnė įmonė, tuo daugiau ir brangesnių metodų ji naudoja.

Įdarbinimo eigos planas



8 Paveikslėlis. Įdarbinimo eigos planas 2 (Pritaikyta iš Poreikių nustatymas ir kandidatų pritraukimas

(Šaltinis: Pritaikyta iš Armstrong ir Taylor, 2014; Koubek, 2012)

* Darbo apibūdinimas. Nustatykite atsakomybes, kompetencijas, įgūdžius, minimalias kvalifikacijas, patirtis.

** Laikraštis, universitetai, įdarbinimo agentūra, darbuotojų rekomendacijos, vidinis perkėlimas, internetas ir/arba socialinės žiniasklaidos įdarbinimo kanalai.

*** Išnagrinėti įdarbinimo stipriąsias ir silpnąsias puses siekiant sukurti darbuotojų vertę ir darbdavio įvaizdį bei užtikrinti kanalų pastovumą ir palaikyti visas įmonės vertybes.

Štai galimi įdarbinimo kanalai:

DARBO BIRŽA/ DARBO CENTRAS

- Privalumai – jokių mokesčių, darbdaviams nieko nekainuoja, galima greitai surasti darbuotojus dėl didelių vietos kandidatų duomenų bazių.
- Trūkumai – tik kelios profesijos, pagrinde fizinių darbų darbininkai, ofiso, pardavimų ir skambučių centrų darbuotojai.

Darbo birža dažnai yra įprasta įdarbinimo priemonė. Lengva paskelbti apie darbą, pvz. Čekijos Respublikoje darbo biržos paslaugos yra nemokamos. Čekijos MVĮ ši priemonė dažnai naudojama; tačiau, ji nėra veiksminga visiems darbams.

ĮDARBINIMO AGENTŪRA

- Privalumai – atrenka kandidatus, viskas vyksta greitai, taupomas laikas nes yra mažiau administracinio darbo.
- Trūkumai – daug išlaidų, gali rasti netinkamus kandidatus, kartais randa tik laikinus darbuotojus.

Įdarbinimo agentūros paslaugos yra naudingos jei ieškote aukštesnės kvalifikacijos ir išsilavinusių darbuotojų.

VADOVŲ PAIEŠKOS AGENTŪRA/ KONSULTANTAI

- Privalumai – randa tinkamus kandidatus vadovų pareigoms, greitas rezultatas, įdarbinimas iš įvairių vietų užsienyje , galima sutaupyti.
- Trūkumai – labai brangu, tik aukščiausioms pareigoms užimti, gali būti atmesti kandidatai, neįeinantys į įdarbinimo agentūrų tinklą.

Jei ieškote aukštos kvalifikacijos kandidatų rinkitės **specializuotas įdarbinimo** paslaugas, kurias teikia **vadovų paieškos agentai/ konsultantai**. Būkite pasiruošę brangiai sumokėti už šią paslaugą, tačiau vadovų paieškos agentas gali padėti rasti tinkamus talentus ir asmenis, kurie atitinka tam tiko darbo reikalavimus.

BENDRADARBIAVIMAS SU UNIVERSITETAIS

- Privalumai – pagrindinis absolventų, ateities profesionalų šaltinis.
- Trūkumai – reikia laiko, gali būti brangu, absolventai, neturintys darbo patirties , gali tikti ne visoms pareigoms.

Be jau minėtų, kiti metodai ieškoti (įdarbinti) geriausių kandidatų yra skelbimų lentos, esančios įmonėse, vietos arba šalies laikraščiai, profesiniai žurnalai arba įdarbinimo mugės.

2.2. Atvejo analizės – socialinės žiniasklaidos, kaip įdarbinimo priemonės, naudojimas: Instagram įdarbinime

Šiuo metu, internetinis/socialinės žiniasklaidos įdarbinimas yra vienas populiariausių kandidatų šaltinių. Tai reiškia, kad įdarbinimo procesas yra susiejamas su technologijomis, t.y. elektroninių išteklių naudojimas ieškant kandidatų tam tikroms darbo vietoms. Ieškant darbo internetu, galite naudoti savo interneto svetaines, karjeros puslapius, e-įdarbinimo sistemas, CV duomenų bazes, darbo portalus, socialinę žiniasklaidą ir t.t. [3].

2.3. Socialinė žiniasklaida ir įdarbinimas

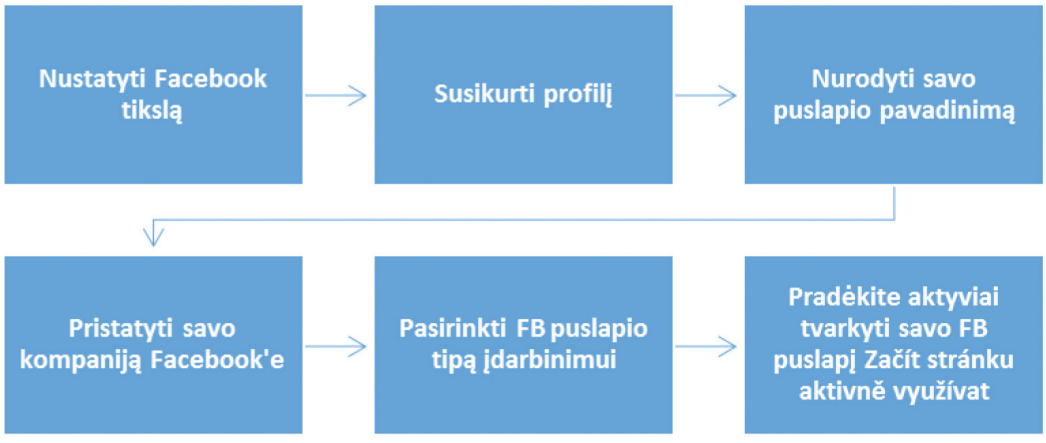
Šiuo metu socialiniai tinklai tampa vis svarbesni kasdieniame gyvenime. Jie taip pat yra būtini darbdaviams tiek bendravimo, tiek įdarbinimo tikslais. Vartotojų skaičius greitai auga ir tai svarbu ne tik ateinančiai kartai. Socialiniai tinklai gali būti naudojami organizacijoje vidinei darbuotojų komunikacijai, darbuotojų komunikacijai su vadovais bei organizacijos bendravimui su klientais. Socialiniai tinklai taip pat gali būti naudojami įdarbinimo tikslais [4].

Socialinė žiniasklaida yra unikali, nes ji leidžia vartotojams susikurti viešą profilį ir padaryti savo socialinį tinklą matomą kitiems. Tačiau socialinės žiniasklaidos naudojimas įdarbinimo procese turi tam tikrų apribojimų. Socialinės žiniasklaidos pagalba galima labai lengvai pakenkti organizacijos reputacijai, ir taip pat yra šiek tiek neaiškumų, susijusių su socialine žiniasklaida ir kvalifikuotų kandidatų tam tikroms pareigoms skaičiumi. Jei jūsų tikslinė auditorija yra jaunoji karta (karta Y ir Z), socialinės žiniasklaidos naudojimas yra puikus būdas jai pritraukti. Įdarbinimui galite naudoti Facebook, LinkedIn ar net Instagram.

2.3.1. Facebook

Kaip naudoti Facebook įdarbinimo procese.

Facebook'as yra viena geriausių priemonių jauniems žmonėms pritraukti. Mokamos reklamos naudojimas yra tiesus kelias į tikslinę auditoriją. Tik keletu paspaudimų įmonė gali pasirinkti kam rodyti reklamą. Facebook surenka ne tik pačių vartotojų pateiktą informaciją, bet ir informaciją apie jų veiklas ir pomėgius.



9 Paveikslėlis. Nuosekli instrukcija kaip sukurti FB įdarbinimui
(Šaltinis: Foot at al., 2016)

„Norint gauti informacijos apie galimus kandidatus, įdarbinimo metu galima naudoti socialinę žiniasklaidą. Pažiūrėkite jų profilius Facebook, Twitter, Instagram arba LinkedIn. Kandidatų tikrinimas gali jums padėti greitai gauti papildomos informacijos, kuri nėra paminėta jų gyvenimo aprašymuose. Tačiau apsvarstykite ir galimas rizikas, tokias kaip diskriminacija ar asmeninis privatumas" (Foot at al., 2016).

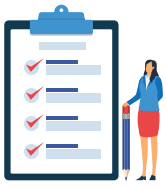
2.3.2. LinkedIn

LinkedIn yra socialinis tinklas profesionalams. Jūsų kompanijai itin svarbu naudoti LinkedIn įdarbinimui, kadangi dauguma profesionalų yra pasyvūs kandidatai, jie aktyviai neieško darbo, bet gyvenimui pakeisti apsvarstys jūsų siūlomas pareigas. Dirbdami su LinkedIn jūs galite lengviau su jais susisiekti. Jūsų įmonės profilis dažnai yra pirmas komunikavimas su jumis, taigi jis turi būti įkvepiantis. Kuo daugiau galite parodyti apie tai kas jūs esate ir kuo užsiima jūsų kompanija, tuo lengviau kandidatams susidomėti jumis ir nuspręsti ar jūsų įmonė jiems puikiai tinka, ar ne[6]. Taip pat galite naudoti LinkedIn Jobs. LinkedIn darbai yra priskiriami galimiems kandidatams per tinkamus algoritmus ir profesines bendruomenes, su kuriais jie susiję. Kad sužinotumėte daugiau apie LinkedIn naudojimą įdarbinimui MVĮ, apsilankykite: https://business.linkedin.com/talent-solutions#.

2.3. Išvada

Kaip nurodo Wapshott and Mallett (2016), MVĮ gali naudoti įvairius arba tik atrinktus įdarbinimo metodus, apibūdintus pagrindiniuose žmogiškųjų išteklių valdymo vadovėliuose. Kandidatų/pareiškėjų poreikiai ir lūkesčiai atsiranda ne tik laikui bėgant, bet ir keičiantis šeimos sudėčiai, kultūrai ir patirčiai. Gali netgi atsirasti skirtumų tarp miesto ir kaimo. Todėl svarbu nuolat tikrinti jus dominančių kandidatų poreikius ir lūkesčius.

Pasaulis greitai keičiasi. Tai kas yra efektyvu šiandien, gali nebebūti efektyvu rytoj. Socialiniai tinklai yra to įrodymas. Dabartinė karta yra pripratusi prie tam tikrų platformų naudojimo; kita karta gali naudoti kitas. Be to, komunikavimui socialinių tinklų pagalba reikia ‚specialisto'. Tie, kurie nesinaudoja socialiniais tinklais negali išnaudoti savo potencialo taip kaip išnaudoja nuolatiniai naudotojai.



Checklist'as

- Ar esate užsibrėžę kokio kandidato norite ieškoti (naudojote **darbo** apibūdinimą)?
- Ar pasirinkote tinkamą **darbo** pavadinimą?
- Ar žinote ko tikisi jūsų nauji darbuotojai/kandidatai?
- Ar nusprendėte kokios **įdarbinimo priemonės** yra efektyviausios (kur patalpinti darbo skelbimą)?
- Ar jūsų darbo skelbime yra visa informacija (pareigos, reikiami įgūdžiai, atlyginimas, kontaktinė informacija ir t.t.)?
- Ar naudodami socialinę žiniasklaidą įdarbinimo procese esate susikūrę profilį pvz. LinkedIn, Facebook arba Instagram? Jei ne, pasinaudokite mūsų atvejo analizės pavyzdžiu, kuris gali jums padėti.

Pastaba: atsakymuose į šiuos klausimus galite apsvarstyti skirtingus būdus XYZ kartoms.

Sustokime: Atvejo analizė #1 2.1 Čekija

- Sharpen Komandos 2017 tyrimas: **Rasti talentus socialinėje žiniasklaidoje**
- Atvejo analizė skirta išnagrinėti MVĮ, kuri stengiasi pritraukti jaunus darbuotojus.
- Dabar jauni žmonės naudoja socialinę žiniasklaidą beveik viskam ir Instagram yra viena mėgstamiausių Z kartos socialinės žiniasklaidos platformų.
- Praktinėje šios atvejo analizės instrukcijoje patariama kaip susikurti ir naudoti Instagram paskyrą, siekiant pritraukti jaunesnes kartas, ypač Z kartą.

Nuoroda į pilną atvejo versiją: https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case4.docx

Šiais laikais nebekyla klausimų ar įmonės naudojasi socialinės žiniasklaidos paslaugomis. Klausimas yra kaip gerai jos jomis naudojasi.

Praktinė priemonė iš Atvejo analizės #1:

INSTAGRAM ŽINGSNIS-PO-ŽINGSNIO

Instagram (IG) yra socialinis tinklas, skirtas dalintis nuotraukomis. Pagrindinis principas yra tas, kad žmonės dalijasi nuotraukomis arba trumpais video iki 60 sekundžių (dažniausiai naudodami įdomius filtrus, kurie padaro nuotraukas patrauklesnes). Naudotis IG be nuotraukų negalima.

Naudojimosi IG pagrindai:

- Sukurti profilį
- Paprastas vartotojo vardas
- Patalpinti profilio nuotrauką
- Patalpinti informaciją apie save
- Dalintis įdomiomis nuotraukomis/video
- Dažnai dalintis
- Naudoti raktinius žodžius
- Prašyti grįžtamojo ryšio
- Atsakyti į komentarus
- Būti originaliais
- Sekti naujausias Instagramo tendencijas

KAIP SUSIKURTI IG PROFILĮ

1) Naudokite paprastą vartotojo vardą

Vartotojo vardas turėtų būti kaip galima paprastesnis ir lengvesnis. Vartotojo varde nenaudokite simbolių arba žodžio ‚oficialus'. Tai galima paminėti apibūdinime.

2) Įrašykite pilną vardą

Žmonės gali jus rasti pagal pilną vardą, todėl naudokite pilną vardą.

3) Pridėkite paprastą profilio paveiksliuką

Dažniausiai naudojamas profilio paveiksliukas yra įmonės logotipas.

4) Pridėkite paprastą apibūdinimą

Ir vėl akcentuojamas paprastumas. Čia jūs galite paminėti, kad tai yra jūsų įmonės oficialus profilis, bet, kita vertus, tegul nuotraukos kalba už jūsų prekinį ženklą. Niekam nerūpi, kad jūs turite geriausius ir pigiausius produktus, jei jūsų nuotraukos yra baisios.

5) Susikurkite savo unikalią grotažymę

Ją turėti ir būti originaliu yra gerai. Taip žmonės ją taip pat gali naudoti su savo nuotraukomis. (pavyzdžiui: Nike - #justdoit)

6) Nuorodos į internetines svetaines arba kitas socialinės žiniasklaidos svetaines

Svarbu pridėti nuorodas į įmonės internetinę svetainę arba į profilius kitoje socialinės žiniasklaidos priemonėje.

Tačiau įsitikinkite, kad jūsų internetinė svetainė turi mobiliąją versiją.

7) TURINYS, TURINYS, TURINYS!

Jūsų profilis gali būti geriausias, bet jis bus bevertis jei nesidalinsite kokybišku turiniu!

Sustokime: Atvejo analizė #2. 2.2. Suomija

„SHARPEN Team 2019“:
Šis atvejo tyrimas yra skirtas MVĮ ir jų santykiams universitetuose. Remiantis literatūra, naudojama šiam atvejo tyrimui, Z kartos poreikiai lyginami su ankstesnių kartų poreikiais. Šiuos skirtumus reikia pašalinti, jei MVĮ nori sėkmingai pritraukti jaunesnius talentus. Rekomendacijose pateikiami praktiniai būdai, kaip MVĮ pritraukti jaunesnę darbo jėgą, pavyzdžiui, lankymasis universiteto renginiuose kaip kviestiniai pranešėjai ir darbo vietų reklamavimas universiteto studentams skirtoje programoje, taip pat kontrolinis sąrašas, siekiant išlaikyti ir padidinti esamos potencialios darbo jėgos matomumą.

Nuoroda į atvejį: https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case7a.docx

Sustokime: Atvejo analizė #2 2.3 Vokietija

Šis atvejo tyrimas yra susijęs su tinkamo atsakomybės lygio užtikrinimu įdarbinant jaunesnius darbuotojus, užtikrinant, kad jie būtų pakankamai iššūkiai, bet neperkrauti ir neperkrauti dirbdami mažoje ir vidutinėje įmonėje tiek, kad jie pasitrauktų netrukus po darbo pradžios. Apgailėtina tiesa, kad kai kurie jauni žmonės, kuriems naujieji reikalavimai keliami pirmojo darbo metu ir reikalaujama nuolatinio darbo drausmės, patiria didelę sukrėtimą jų sistemai. Darbdaviams gali atrodyti, kad jaunesniems darbuotojams sunku prisitaikyti. Mes pateikiame praktinį įrankį kaip kontrolinį sąrašą, skirtą įvertinti šiuos potencialių darbuotojų tipus.

Nuoroda į atvejį:: https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case8.docx

Klausimai refleksijai

- Ar įdarbinimo proceso metu naudojate sisteminius žingsnius darbo skelbimui sukurti?
- Ar galvojate apie jūsų reklamos metodų laisvai darbo vietai privalumus ir trūkumus?
- Ar jūs visada atsakote/pateikiate grįžtamąjį ryšį visiems su jumis susisiekusiems kandidatams, net per socialinę žiniasklaidą?

Žodynėlis

Laisva darbo vieta	Laisva darbo vieta organizacijoje dėl to, kad kažkas išėjo iš darbo, dėl restruktūrizacijos, verslo augimo ar kitų priežasčių.
Įdarbinimo kanalai	Kanalai, naudojami perspektyvių darbuotojų įdarbinimui. Tai būtų laikraščiai, žurnalai, internetinės įdarbinimo agentūros, įdarbinimo agentūros, socialinė žiniasklaida, universitetai, headhunter'iai, vadovų paieškos agentūros ir t. t.
Darbo apibūdinimas	Detalus darbo pareigų įmonėje apibūdinimas (apima pareigas, atsakomybes, atlygį, darbo krūvį, kvalifikacijas ir t. t., svarbius darbui).
Darbo analizė	Visos svarbios informacijos, reikalingos darbo apibūdinimui sukurti, nustatymo procesas.
Vidinis įdarbinimas	Laisvų darbo vietų užpildymas esamais tos pačios įmonės darbuotojais.
Išorinis įdarbinimas	Laisvų darbo vietų užpildymas žmonėmis iš už įmonės ribų.
Darbuotojų rekomendacija	Kai jūsų esamas darbuotojas rekomenduoja jūsų įmonę potencialiam savo pažįstamam kandidatui / kandidatei.
Socialinė žiniasklaida	LinkedIn, Facebook, Instagram ir t. t.
Darbdavio įvaizdžio kūrimas	Teigiamo darbdavio įvaizdžio, kuris pritraukia ir išsaugo gerus darbuotojus, formavimas.

Pastabos

Nuorodos

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong´s handbook of human resource management practice* (13th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.
Foot, M., Hook, C. & Jenkins, A. (2016). *Introducing human resource management* (7th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson.
Horváthová, P., Bláha, J. & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Prague, Česko: Management Press.
Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4th ed.). Prague, Česko: Management Press.
Lock, M. & Reilly, K. (2018). *Recruiting for small businesses: The Ultimante LinkedIn Guide*. [cit. 2018-08-19]. Retrieved from: https://business.linkedin.com/talent-solutions/c/14/8/modernrecruitersmb.
Prokopová, G. (2018). *Získávání pracovníků ve vybraném podniku*. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci.
Wapshott, R. & Mallett O. (2016). *Managing human resources in small and medium-sized enterprises: Entrepreneurship and the employment relationships*. London, United Kingdom: Routledge.

Kita

Anderson, M. & Jiang. J. (2018). Teens, social media & technology 2018. [cit. 2018- 08-16]. Retrieved from: http://www.pewinternet.org/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/.
Facebook. (2019. Facebook business centrum nápovědy pro reklamy. [cit. 2018-08- 14]. Retrieved from: https://www.facebook.com/business/help.
Geck, C. (2006). The generation Z connection: Teaching information literacy to the newest net generation. Teacher Librarian, 33(3), 19-23. [cit. 2018-08-17]. Retrieved from: http://connection.ebscohost.com/c/articles/19832337/generation-z-connection-teaching-information-literacy-newest-net-generation.
Joos, J. G. (2008). Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employment Relations Today*, 35(1), 51-59. doi: 10.1002/ert.20188.
Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Managemen*t, 22(7), 473-483. doi: 10.1108/JPBM-09-2013-0393.

Video nuorodos:

Čekijos Respublika
SHARPEN. Recruitment theory.
Link: https://www.youtube.com/watch?v=Dyr4U2R8Ltw
Vokietija
SHARPEN. Dealing with responsibility: a recruitment tool.
Link: https://www.youtube.com/watch?v=Ec4Qand_Xq0&t=59s
Suomija
SHARPEN. Recruiting young talent through university relations:
Team 1: https://youtu.be/b2x48EpWF34
Team 2: https://youtu.be/b6-eRhC9ALA

3 SKYRIUS.

DARBUOTOJŲ KAITA IR JŲ IŠSAUGOJIMO VALDYMAS

KAIP IŠSAUGOTI KOMANDĄ?

Tai buvo labai sunki diena Godai, nes ji gavo du oficialius darbuotojų prašymus atleisti iš darbo. Liūdna tai, kad tai jau ketvirtas kartas per du mėnesius, kai darbuotojai išeina iš darbo.

Įmonė yra nedidelis laisvalaikio ir sporto centras. Įmonės tikslas yra teikti žmonėms unikalias ir kokybiškas aktyvaus ir sveiko poilsio paslaugas laipiojimo uolomis klube ir tapti geriausia vieta Klaipėdoje aktyviam laisvalaikiui.

Tačiau šiuo metu įmonė daugiau dėmesio skiria naujų darbuotojų paieškai ir jų apmokymui, negu tikslų įgyvendinimui. Įmonei reikia specialistų, kurie išmano įmonės teikiamų paslaugų specifiką, todėl kiekvieną kartą netekdama darbuotojų įmonė patiria didelius laiko, finansų ir darbuotojų kompetencijos nuostolius. Dėl didelės darbuotojų kaitos esami darbuotojai praranda motyvaciją ir dėl to mažėja darbo efektyvumas.

Iki šių metų įmonė nebuvo susidūrusi su darbuotojų kaitos problema, todėl įmonei tai yra naujas iššūkis.

Kaip gali MVĮ spręsti darbuotojų kaitos problemą?

Šaltinis: *SHARPEN tyrimai, 2018*

- Ar savo organizacijoje susiduriate su darbuotojų kaita?
- Kokios yra pagrindinės darbuotojų išėjimo priežastys?
- Kaip galite sumažinti darbuotojų kaitą ir padidinti pasiliekančiųjų skaičių?

3.1. Įžanga

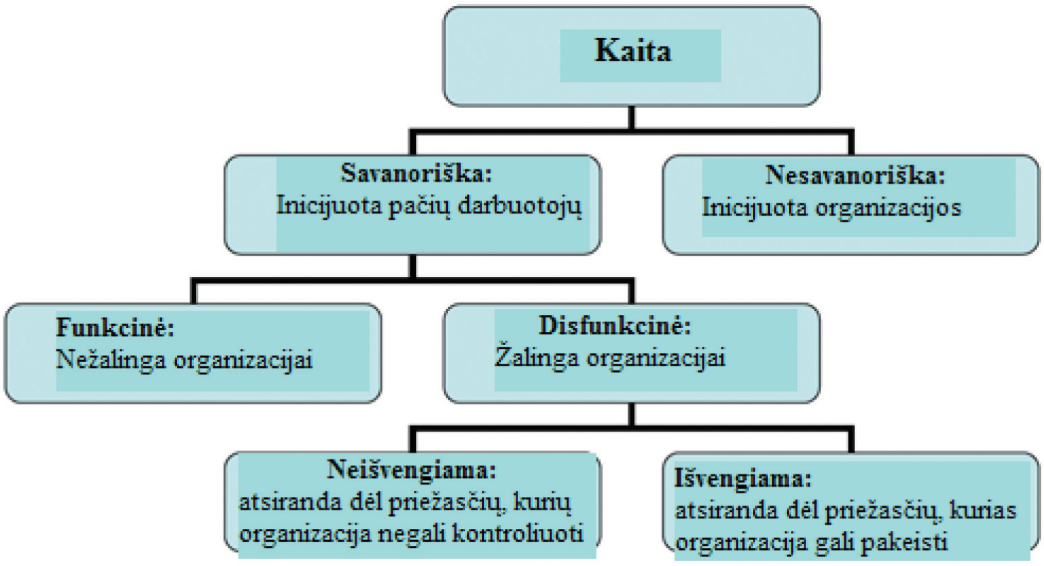
Darbuotojų kaita yra esminė žmogiškųjų išteklių valdymo sąvoka nes darbuotojai yra svarbiausias organizacijos turtas[1]. Pagrindinio asmens arba nario netekimas gali turėti didelį poveikį organizacijai. Yra sakoma, kad nėra tokio dalyko kaip darbas visam gyvenimui ir kad darbuotojai, kuriuos kompanija labiausiai nori išsaugoti, yra būtent tie, kurie netrukus įteiks prašymą dėl išėjimo iš darbo arba kurie mes darbą dėl geresnio pasiūlymo[2].

Tai sukuria didžiausią iššūkį organizacijoms išsaugant darbo jėgą, nes tiesiogiai ir netiesiogiai yra patiriama daugybė išlaidų. Kadangi darbuotojai yra bet kurios organizacijos pagrindas, reikėtų susitelkti į jų išsaugojimą, nes įmonės, kurioms jie dirba, turi išlaikyti konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones. Šiuolaikiniame konkurencingame verslo pasaulyje yra itin svarbu, kad organizacijos kontroliuotų savo darbuotojų kaitą, nes tai iš esmės susiję su didesniu produktyvumu ir tikslų pasiekimu *(Fursso, 2015)*.

3.2. Kas yra darbuotojų kaita?

Darbuotojų kaita turi keletą apibrėžimų, bet paprastai ją galima apibrėžti kaip procentą darbuotojų, kurie išeina iš darbo per tam tikrą laikotarpį ir juos pakeičia nauji darbuotojai[2]. Kita vertus, darbuotojų kaitą galima apibrėžti kaip darbuotojų rotaciją darbo rinkoje, tarp skirtingų darbų, įmonių ir profesijų, bei darbo ir nedarbo *(Abassi and Hollman, 2000)*.

Žmonės išeina iš organizacijų dėl daugybės priežasčių ir bet kurioje įmonėje gali dažnai keistis darbuotojai. Organizacijoje prasidedanti darbuotojų kaita gali būti savanoriška arba nesavanoriška. Tyrimai parodė, kad pastaroji vyksta siekiant geriausių įmonės interesų, o savanoriška kaita gali būti žalinga *(Loquecio, 2005)*.



10 Paveikslėlis. Darbuotojų kaita

(Šaltinis: Allen et al., 2010)

Kaip pavaizduota 10 paveikslėlyje, kaita gali būti skirstoma į savanorišką ir nesavanorišką. Savanorišką kaitą inicijuoja darbuotojas; pavyzdžiui, darbuotojas išeina iš darbo dėl kito darbo. Nesavanorišką kaitą inicijuoja organizacija; pavyzdžiui, įmonė atleidžia darbuotoją dėl blogų rezultatų arba dėl organizacijos restruktūrizavimo. Savanorišką kaitą dar galima išskirti į funkcinę ir disfunkcinę. Disfunkcinė kaita yra žalinga organizacijai ir gali turėti daugybę formų, įskaitant gerų darbuotojų, kuriuos sunku pakeisti, išėjimą, moterų ir mažumos grupių narių išėjimą, kuris pakeičia įmonės darbo jėgos įvairiapusiškumą, ir tokią kaitą, kuri veda prie didelių išlaidų. Priešingai, funkcinė kaita nepažeidžia organizacijos. Šios kaitos pavyzdys būtų silpnų darbuotojų, kuriuos yra lengva pakeisti, išėjimas. Galiausiai, kartais savanoriškos kaitos galima išvengti, o kartais negalima. Organizacija gali turėti įtakos kai kurioms išvengiamos kaitos priežastims, tuo tarpu neišvengiamos kaitos organizacija negali kontroliuoti, arba gali kontroliuoti tik iš dalies. Pavyzdžiui, darbuotojų nepasitenkinimas darbu galėtų būti kontroliuojamas organizacijos, bet darbuotojų sprendimas išeiti iš darbo dėl sveikatos problemų negali būti kontroliuojamas *(Allen, Bryant, Vardman, 2010)*.

3.3. Kokios yra „darbuotojų kaitos“ priežastys?

Organizacinės pusiausvyros teorijoje ir Plėtros modelyje stengiamasi paaiškinti kodėl žmonės palieka organizacijas *(Allen, Bryant, Vardman, 2010)*.

Organizacinės pusiausvyros teorijoje sakoma, kad dauguma žmonių, kurie išeina iš darbo, visų pirma įvertina savo turimą darbą ir lygina jį su savo perspektyvomis, kurdami planus ir įsitraukdami į darbo paiešką.

3.3.1. Skatinimas ≥ Indėlis

Jei darbuotojas suvokia, kad jis/ji gauna iš organizacijos daugiau negu duoda, jis/ji bus linkęs (-usi) pasilikti. Be to, šiems sprendimams įtakos turi tiek asmens noras išeiti iš organizacijos, tiek jo/jos lengvas išėjimas.

3.3.2. Būdai, kuriais darbuotojai išeina iš darbo

Plėtros modelyje skelbiama, kad yra keturi skirtingi keliai darbuotojui priimti sprendimą dėl išėjimo iš darbo. Tai būtų: nepasitenkinimas, geresni pasiūlymai, planuotas išėjimas ir neplanuotas išėjimas.

1. *Nepasitenkinimas*: laikomas dažniausia darbuotojų kaitos priežastimi ir yra paremtas pagrindiniais kaitos veiksniais, darančiais poveikį pagrindiniams požiūriams, kurie ir veda prie išėjimo iš darbo ir kaitos. Pagrindiniai veiksniai, kurie gali vesti prie darbuotojų kaitos, yra: mintys apie išėjimą; organizacinių įsipareigojimų trūkumas; blogi santykiai su vadovu; neaiškios pareigos; nedarni darbo grupė; nepasitenkinimas darbu; nedidelis įtraukimas į sprendimų priėmimą; ir t.t.

2. *Geresnės alternatyvos:* atsiranda kai darbuotojas išeina dėl patrauklesnių pareigų, nepaisant to ar jis/ji yra patenkintas savo esamu vaidmeniu ar ne.
3. *Plano laikymasis:* tai reiškia, kad darbuotojas išeina laikydamasis jau esamo plano; pavyzdžiui, darbuotoja, kuri išeina dėl nėštumo.
4. *Neplanuota*: yra tokia kaita, kuri atsiranda dėl impulsyvaus veiksmo arba reakcijos, paprastai kaip atsakas į niegiamą šoką (pavyzdžiui, nebuvo paaukštintas).

„Sakoma, kad darbuotojai nepalieka kompanijų, jos palieka žmones" – Dale Carnegie

3.4. Darbuotojų kaitos vertinimas

Darbuotojų kaita vertinama naudojant rodiklį, vadinamą darbuotojų kaitos rodikiu. Kartais jis dar vadinamas „darbo jėgos praradimo rodikliu". Tradicinis rodiklis paprastai apskaičiuojamas kartą per metus, nes jis leidžia apslaičiuoti galimus praradimus ateityje planavimo tikslais ir siekiant nustatyti kaitos priežastis *(Armstrong, 2014)*.

$$\frac{\text{Išėjusių per tam tikrą laikotarpį (dažniausiai per vienerius metus) skaičius}}{\text{Vidutinis darbuotojų skaičius tuo pačiu laikotarpiu}} \times 100$$

Tai yra žmonių, išeinančių iš organizacijos, skaičius. Būtina vertinti darbuotojų kaitą dėl ateities planų ir siekiant nustatyti priežastis kodėl žmonės palieka organizaciją. Yra keletas metodų įvertinti darbuotojų kaitai:

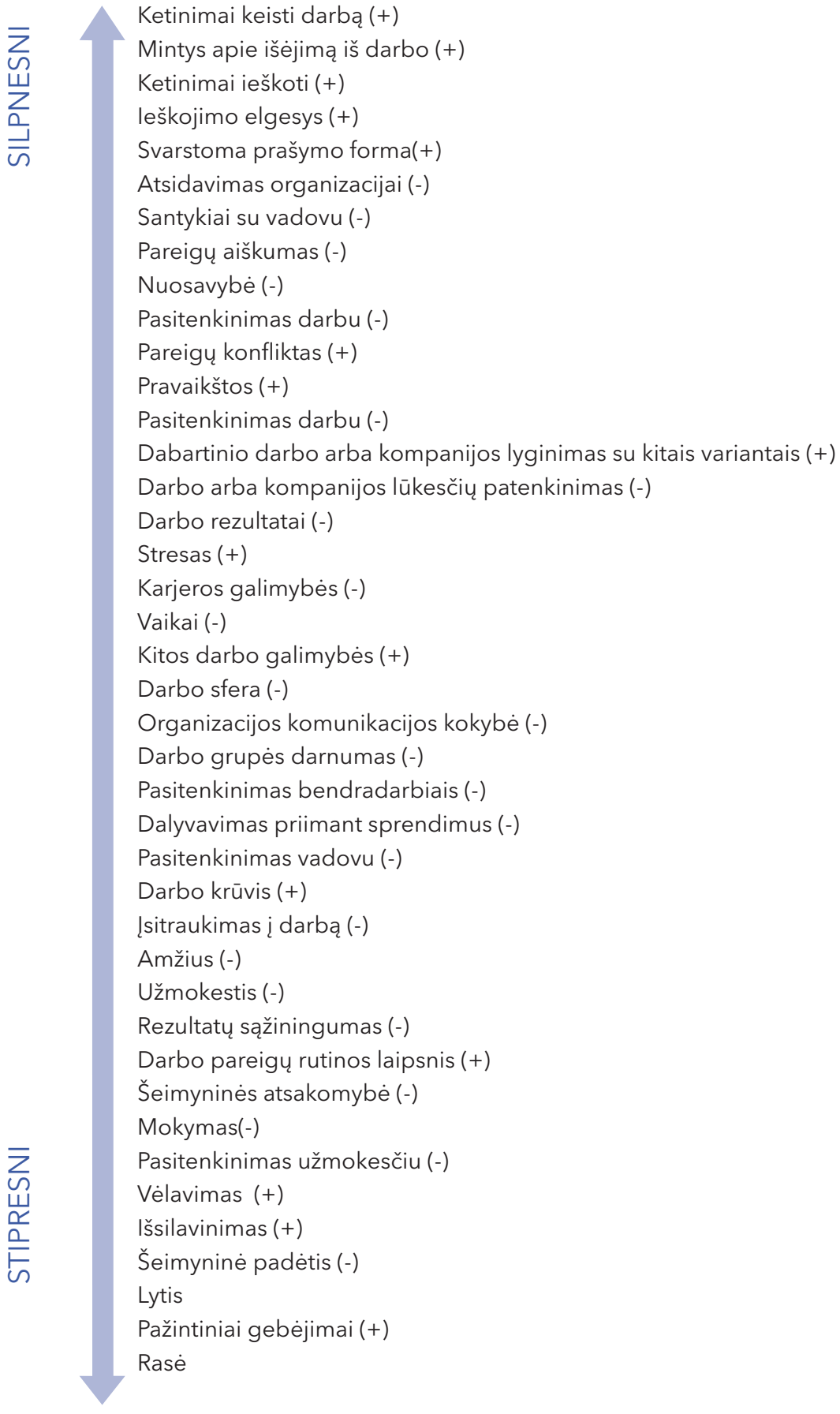
1. Darbuotojų kaitos rodiklis: tai yra tradicinė formulė, o apskaičiuojama yra per tam tikrą laikotarpį (dažniausiai metus) išėjusių darbuotojų skaičių padalinant iš vidutinio darbuotojų skaičius per tą patį laikotarpį ir rezultatą padauginant iš šimto.
2. Išlikusiųjų skaičius: šis metodas paprastai naudojamas darbuotojų išsaugojimo planavime. Juo vertinamas santykis darbuotojų, išlikusių po tam tikro laikotarpio organizacijoje. Pavyzdžiui, jei organizacijoje yra dešimt naujų praktikantų, o po metų lieka penki, išlikimo lygis yra 50 procentų. Išlikusiųjų skaičius taip pat yra naudingas vertinant įdarbinimo proceso efektyvumą.

3.5. Kaitos prognozė

Kartais neįmanoma išsaugoti darbuotojo, kuris jau yra apsisprendęs išeiti. Tačiau galima nuspėti darbuotojo sprendimą išeiti iš darbo ir imtis veiksmų tam išvengti.

10 Paveikslėlyje apibendrinami veiksniai skatinantys kaitą. Rodikliai išvardyti nuo silpniausio iki stipriausio. Nors šių rodiklių stiprumas gali skirtis priklausomai nuo darbo tipo, įmonių, pramonės šakų ir individualių situacijų, šis sąrašas yra naudingas kaip bendros gairės. Pavyzdžiui, dauguma stipriausių rodiklių susiję su kaitos proceso dalimi, kuomet darbuotojas išeina iš darbo. Tai rodo, kad vadovai turi stebėti šiuos kintamuosius (galbūt per darbuotojų apklausas).

Pagal šį paveikslėlį taip pat matome, kad užmokestis gali nebūti toks svarbus kaip jūs manote priimant sprendimus dėl išėjimo iš darbo, kadangi kompensacija ir pasitenkinimas uždarbiu yra gana silpni darbuotojų sprendimo išeiti rodikliai. Taigi, užmokesčio padidinimo arba premijų siūlymas gali nebūti efektyviausias būdas darbuotojams išsaugoti. Demografija (išsilavinimas, šeimyninė padėtis, lytis ir rasė) taip pat yra gana silpni kaitos rodikliai *(Allen, Bryant, Vardman, 2010)*.



11 Paveikslėlis. Darbuotojų kaitos prevencija
(Šaltinis: Allen et al., 2010)

3.6. Išsaugojimas

Išsaugojimas apibrėžiamas kaip darbuotojų, kasmet išliekančių organizacijoje, skaičius *(Armstrong, 2014).* Nedidelė darbuotojų kaita laikoma efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo rodikliu. Tačiau kas tuomet atsitinka darbuotojams, kuriems trūksta perspektyvų ir kitų darbo pasiūlymų darbo rinkoje? Toks atvejis, kai nepatenkinti darbuotojai jaučiasi įstrigę organizacijoje sukuria „darbuotojų išsaugojimo" problemą. Nelaimingų, nepatenkintų ir neproduktyvių darbuotojų, negalinčių palikti organizacijos, išsaugojimas gali sukelti sunkių pasekmių, ypač mažose įmonėse *(Wapshott and Mallet, 2015).*

Yra keletas priežasčių kodėl darbuotojai pasirenka likti organizacijoje. Kai kurios iš jų apima:

- Jaustis vertinamu
- Svarstymai dėl darbo, pvz. gaunamos atostogos arba laisvadieniai
- Atsidavimas darbdaviui arba organizacijai
- Kitų alternatyvų turėjimas

3.7. Kaip sukurti darbuotojų išsaugojimo valdymo planą

Organizacijos yra pagrindiniai žaidėjai valdant darbuotojų išsaugojimą, o išsaugojimo valdymas gali būti identifikuojamas kaip ‚visa žmogiškųjų išteklių valdymo veikla, skirta ilgą laiką išsaugoti esamus darbuotojus, arba tuos, kurie turėtų pasiekti gerų rezultatų, leidžiant jiems naudoti savo gabumus arba juos tobulinti.' *(Yamamoto, 2011)*

Išsaugojimo strategijoje atsižvelgiama į išsaugojimo problemas, su kuriomis susiduria organizacija ir yra nurodomi būdai kaip galima būtų spręsti šias problemas. Išsaugojimo strategijoje turėtų būti sprendžiamos problemos dėl kurių išeina darbuotojai. Tačiau ji negali apsaugoti darbuotojų nuo patrauklių galimybių iš išorės. Taigi tai ką gali padaryti organizacija yra kažkiek ribota. Išsaugojimo strategijos tikslas turėtų būti ne tik sumažinti darbuotojų kaitą, bet ir kontroliuoti kas išeina ir kada. Ši strategija turėtų būti paremta išėjimo iš darbo rizikos analize.

Išėjimo iš darbo rizikos analizė naudojama vertinant kiek yra rimtas pagrindinių darbuotojų praradimas. Šios analizės metu nustatomos galimos rizikos sritys, įskaitant šios rizikos tikimybę, kiek stipriai šis praradimas paveiks verslą, ar lengvai bus galima pakeisti išėjusį darbuotoją ir kokios bus šio pakeitimo išlaidos. Visi šie vertinimai išreikšti skalėje, pavyzdžiui: labai didelė tikimybė, didelė, vidutinė, nedidelė, labai maža.

Šios analizės metu taip pat turėtų būti išsiaiškinamos išėjimo priežastys. Pavyzdžiai būtų, didesnis atlyginimas, didesnis saugumas, daugiau galimybių tobulinti įgūdžius arba blogi santykiai su kolegomis ar vadovais. Išsaugojimo strategijoje taip pat turėtų būti nurodyti veiksmai, kurių reikėtų imtis tose sferose kur kyla nepasitenkinimas.

3.8. Išsaugojimo strategijos

Strategijos, kurios galėtų būti naudojamos išsaugojimo valdyme *(Al-Emadi and Schwabendland, 2015).*:

- efektyvus darbuotojų samdymas/atranka;
- palanki darbo aplinka;
- valdžios palaikymas;
- humaniškas elgesys su darbuotojais drąsinant juos; bendradarbiavimas su darbuotojais;
- mokymai ir karjera;
- finansinės paskatos ir išmokos;
- darbo tobulinimo iniciatyvos;
- paaukštinimo galimybės;
- lankstus darbas;
- rezultatų ir darbo vertinimas;
- lygių galimybių mokymas;
- galimybės turėti ir kitas pareigas;
- šeimai naudingos išmokos.

Norą pasilikti arba išeiti veikia darbuotojų karjera ir amžius[2], todėl išlaikymo strategijos turėtų būti paremtos veiksnių, veikiančių tai ar darbuotjas pasilieka ar išeina, supratimu. Kai kurie iš jų būtų:

- Įmonės įvaizdis arba darbdavio įvaizdis.
- Ką siūlo darbdavys, pvz. Darbo sąlygos ir tai kas vadinama „profesinio gyvenimo kokybe".
- Įdarbinimo, atrankos efektyvumas ir įdarbintųjų paskyrimas į tinkamas pareigas.
- Vadovavimas – „Geri darbuotojai nepalieka gerų organizacijų, jie palieka blogus vadovus". Darbuotojai pradeda dirbti ir išiena iš darbo dėl vadovų.
- Socialiniai veiksniai, tai kaip darbuotojai sutaria su bendradarbiais.
- Mokymosi ir karjeros galimybės.

Daugybė svarbių veiksnių turi įtakos darbuotojų išsaugojimui. Šiuo metu žmogiškųjų išteklių darbas vis labiau sutelkiamas į profesinio gyvenimo kokybės gerinimą, didesnį darbuotojų pasitenkinimą ir darbuotojų mokymą, bei daug kitų veiksnių, aprašytų toliau.

3.8.1. Užmokestis

Viena dažniausiai naudojamų priemonių siekiant išsaugoti darbuotojus yra užmokestis. Dauguma organizacjų užmokestį naudoja kaip priemonę darbuotojams išsaugoti, bet kai kurie faktai rodo, kad užmokestis yra ne toks svarbus kaip kiti veiksniai. Darbuotojams, kurie ir taip patenkinti savo darbu, užmokesčio padidinimas nėra svarbus. Tačiau, jei darbuotojai nėra patenkinti, užmokesčio padidinimas neįtikins jų pasilikti organizacijoje *(Sturges and Guest, 1999)*.
Kita problema dėl užmokesčio padidinimo yra ta, kad tą patį lengvai gali padaryti ir konkurentai. Daug veiksmingiau už bazinių atlyginimų mokėjimą yra sukurti išmokų paketą, kuriame būtų, pavyzdžiui, nuolaidos darbuotojams, papildomos atostogos, privačios sveikatos priežiūros programos ir t.t. Geriausias būdas naudoti išmokų paketus yra sukurti lanksčius paketus atskiriems darbuotojams.

3.8.2. Lūkesčių valdymas

Kitas svarbus veiksnys yra potencialių darbuotojų lūkesčių valdymas, prieš jiems dar tik pradedant dirbti organizacijoje. Būtina kandidatams pateikti realistišką darbo vaizdą, ypač kai jie mažai žino apie darbą dėl kurio kreipiasi. Taip gali būti dėl ribotos ankstesnės patirties arba jei darbas yra gana neįprastas. Kandidatams, kurie neturi ankstesnės patirties (ypač absolventams), sprendimas būtų suteikti jiems galimybę dirbti puse etato studijų metu. Kai organizacija kandidatams pateikia kalidinančią informaciją apie laisvas darbo vietas, labai tikėtina, kad nauji darbuotojai bus nepatenkinti ir greitai išeis iš organizacijos.

3.8.3. Įvadiniai mokymai

Įvadiniai mokymai yra kitas veiksnys, turintis įtakos darbuotojų kaitai pačioje darbo pradžioje. Nauji darbuotojai turi būti gerai pasiruošę savo naujam darbui ir organizacija turėtų kiek įmanoma jiems padėti. Visų pirma, jie turi žinoti pagrindinę informaciją, tokią kaip kur kas yra, kur yra jų darbo vieta ir į ką kreiptis pagalbos. Paprastai spręsti tokius klausimus padeda Žmogiškųjų išteklių (ŽI) skyrius. Nauji darbuotojai taip pat turėtų žinoti organizacijos tikslą, misiją ir pagrindines problemas, su kuriomis ji susiduria. Įvadiniuose mokymuose paprastai suteikiama informacija apie sveikatos ir saugumo reguliavimą, evakuacijos gaisro metu tvarką ir t.t. Naudinga sukurti programą naujų darbuotojų supažindinimui. Įvadinio proceso trukmė priklauso nuo pareigų. Kai kuriuose darbuose tai trunka kelias dienas, kituose – keletą savaičių. Vadovas paprastai padeda supažindinti su darbu, o taip pat ir su kolegomis. Ši informacija gali būti pateikiama pristatymo forma arba gali būti naudojamos kai kurios internetinės programos, kurios leidžia naujiems darbuotojams patiems sužinoti apie organizaciją ir darbą.

3.8.4. Darbo-gyvenimo balansas (šeimai palankios veiklos)

Daugybė žmonių išeina iš organizacijų dėl asmeninių arba šeimyninių priežasčių, kadangi jiems sunku suderinti darbo reikalavimus su šeimos poreikiais. Dėl šios priežasties organizacijos bando rasti būdus būti draugiškesnėmis šeimai. Yra keletas variantų kaip pasiekti darbo-gyvenimo pusiausvyrą, bet ne

visi jie tinka visiems darbams. Tai būtų, pavyzdžiui, darbas puse etato, lankstus darbo grafikas arba darbo pasidalijimas. Didesnės organizacijos gali pasiūlyti vaiko priežiūrą įsteigdamos vaikų darželius arba lopšelius.

3.8.5. Socialinės rūpybos plėtra

Socialinės rūpybos plėtra apima rūpinimąsi darbuotojų gyvenimo sąlygomis (tokiomis kaip apgyvendinimas, poilsis, laisvalaikio veiklos, rūpinimasis darbuotojų vaikais, paskolos, pagalba asmeniniais klausimais, įmonės pensijos ir t.t.). Tokios veiklos nėra labai dažnos Čekijos Respublikoje, bet užsienyje jos yra populiarios, nes darbdaviai žino, kad tokie naudingi dalykai paprastai yra labai efektyvi priemonė darbuotojų išsaugojimui ir daro tas įmones patrauklesnes.

3.8.6. Mokymai ir kvalifikacijos kėlimas

Tarptautiniai tyrimai rodo, kad mokymai ir kvalifikacijos kėlimas suteikia galimybę esamiems darbuotojams padėti naujiems darbuotojams. Tai yra dažniausia priemonė, kurią naudoja išsivysčiusios šalys darbuotojų išsaugojimui. Taip pat tai yra gerai organizacijos patrauklumui, nes taip organizacija skatina nepakankamai pasiruošusius kandidatus atsiliepti į tokį darbo skelbimą. Jei organizacija suteikia savo darbuotojams galimybę mokytis ir kelti kvalifikaciją, tai rodo pagarbą darbuotojams. Tai taip pat rodo, kad organizacija neatsikrato darbuotojų, jei jų turimi įgūdžiai kompanijai nebėra naudingi. Tai yra tam tikro užtikrintumo ženklas, kas yra svarbu tiek dabartiniams darbuotojams, tiek galimiems kandidatams. Tačiau, kai organizacija patobulina savo darbuotojų įgūdžius, jie tampa labiau konkurencingi ir paklausūs darbo rinkoje. Yra didesnė galimybė, kad po mokymų ir kvalifikacijos kėlimo darbuotojai paliks organizaciją, kad galėtų siekti karjeros kažkur kitur. Žiūrint iš šios perspektyvos, atrodo, kad pinigai išleisti mokymams ir kvalifikacijos kėlimui yra iššvaistyti, nes iš jų naudos gauna kiti darbdaviai. Tačiau yra įrodyta, kad mokymai ir kvalifikacijos kėlimas yra susiję su mažesne darbuotojų kaita, kai tai vykdoma kartu su kitomis darbuotojų išsaugojimo planavimo priemonėmis.

3.8.7. Tiesioginio valdymo kokybė

Daug žmonių palieka organizacijas dėl vadovų. Dažnai atrodo, kad žmonės yra paaukštinami iki komandos lyderio arba vadovo pareigų neturėdami pakankamai patirties arba mokymų. Efektyvus būdas mažinti darbuotojų kaitą ir gerinti darbuotojų išsaugojimo planavimą yra užtikrinimas, kad vadovai ir komandų lyderiai turi pakankamus vadovavimo gebėjimus. Reikės juos mokyti efektyvaus vadovavimo ir jų įgūdžiai turės būti reguliariai vertinami.

3.8.8. Darbo sąlygos

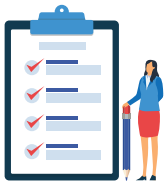
Organizacijos turėtų stengtis pašalinti rizikingas darbo sąlygas. Būtina žinoti, kad nepaisant didesnio atlyginimo žmonėms nepatinka dirbti savaitgalį, pamainomis, arba sunkius ir nemalonius darbus. Galima išsaugoti daugiau darbuotojų nuolat atnaujinant socialines ir higienines darbo sąlygas. Rūpinimasis darbuotojų patogumu, suteikiant jiems socialines ir higieniškas darbo sąlygas. Pavyzdžiui, persirengimo kambariai, prausyklos, tualetai, poilsio kambariai, maitinimas (organizacija gali turėti valgyklą arba darbuotojai gali gauti maisto talonus), automobilių statymo aikštelės ir švarios bei tvarkingos darbo vietos.

3.8.9. Socialiniai ryšiai organizacijoje ir socialinis klimatas

Socialinis klimatas asocijuojasi su organizacijos vadovavimo stiliumi. Vis labiau skatinamas vadovavimas, įtraukiant darbuotojus. Tai reiškia, kad darbuotojai turi daugiau erdvės aktyviam dalyvavimui organizacijos valdyme. Taip pat yra daugiau erdvės savarankiškai priimti sprendimus ir leidžiama dirbti individualiai. Vadovaujant yra mažiau nurodinėjama ir kontroliuojama, o santykiai nebėra kaip viršininko ir pavaldinio, bet kaip vadovo ir bendradarbio. Darbuotojų nuomonės ir reikalavimai išklausomi ir darbuotojams yra pranešama svarbi informacija, susijusi su organizacija. Be santykių tarp vadovų taip pat yra svarbu atsižvelgti į santykius tarp bendradarbių. Potencialūs kandidatai dažnai domisi kitais žmonėmis, dirbančiais organizacijose ir kokie jie yra. Geros darbo komandos sukūrimas teigiamai veikia darbuotojų išsaugojimą *(Armstrong M. 2014; Torrington, Hall and Taylor, 2005)*.

3.9. Išvada

Nors organizacija gali savo darbo aplinką padaryti malonia ir patrauklia, vis dar yra tam tikrų problemų ir veiksnių, kurie gali atstumti žmones. Deja, dauguma organizacijų negali apsaugoti savo darbuotojų nuo patrauklių galimybių ir konkuruojančių įmonių. Atsižvelgiant į tai, žmogiškųjų išteklių tikslas turi keistis, nuo tradicinio siekio mažinti bendrą darbuotojų kaitą iki įtakos darymo tiems, kas išeina ir kada jie išeina; nes šiandienos konkurencingame ir interaktyviame pasaulyje nėra tokio dalyko kaip darbas visam gyvenimui.



Checklist'as

Jei jūsų kompanijai rūpi darbuotojų kaitos ir jų išsaugojimo valdymas, naudokite šį gerosios praktikos kontrolinį sąrašą strategijoms, kurias jūs galite naudoti.

- Pažinkite savo darbuotojus. Planuokite ir nuolat naudokite darbuotojų apklausas, nes jos padeda geriau pažinti jūsų darbuotojų ketinimus, planus ir lūkesčius. Tai padeda sukurti geresnes darbuotojų išsaugojimo valdymo strategijas.
- Patikrinkite ar jūsų komunikavimas su vadovais apie žmonių valdymo problemas yra efektyvus.
- Peržvelkite įdarbinimo ir atrankos procesus, įvadinius mokymus ir stažuotes.
- Peržvelkite savo kompanijos sveikatos, darbo ir gerovės strategiją ir jos efektyvumą.
- Pažiūrėkite į visą savo atlygio paketą ir tai kaip jūs apibūdinate tai galimiems kandidatams bei esamiems darbuotojams.
- Peržvelkite savo darbuotojų išsaugojimo valdymo planą ir jo efektyvumą. Jei reikia atnaujinkite jį. Reikia, kad jūsų kompanijos darbuotojų išsaugojimo valdymo planas būtų visada atnaujintas ir orientuotas į darbuotojus.

Sustokime: Atvejo analizė #3.2. Lietuva

Šiame atvyje įmonė patyrė didelę darbuotojų kaitą, o tai daro didelę įtaką likusių darbuotojų motyvacijai ir produktyvumui. Tyrimo rezultatai naudojami kuriant šį priemonių rinkinį, kuris yra MVĮ darbuotojų labai vertinamų veiksnių kontrolinis sąrašas

Nuoroda į atvejį:: https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case1.docx

Sustokime: Atvejo analizė #3.3. Čekijos respublika

Šis atvejo tyrimas pagrįstas bendradarbiavimu su vidutinėmis įmonėmis įgyvendinant „Sharpen" projektą 2017 m. Norint išvengti darbuotojų kaitos ir išlaikyti darbuotojus, labai svarbu atkreipti dėmesį į jų įvadinį procesą (žr. 3.7.3 skyrių). Remdamiesi požiūrio į naujus šios įmonės darbuotojus analize, mes pasiūlėme susisteminti įvadinį procesą ir naudoti keletą priemonių. Toliau pateiktame praktinių priemonių rinkinyje yra priemonių, kurias rekomenduojama naudoti įvadinio proceso metu, pavyzdžių

(darbuotojų įvertinimo forma po įvadinio proceso, darbuotojų įsivertinimo forma). Šios siūlomos priemonės buvo įdiegtos įmonėje ir visas šis procesas buvo įvertintas kaip sėkmingas po šio sistemingo požiūrio.
Nuoroda į atvejį:: https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case3.docx

Klausimai refleksijai

- Kaip apibrėžtumėte darbuotojų kaitą?
- Koks yra skirtumas tarp savanoriškos ir nesavanoriškos kaitos?
- Kokie yra keletas veiksnių, priskiriamų gerajai kaitai?
- Kaip matuojama darbuotojų kaita?
- Kodėl MVĮ sunku išlaikyti darbuotojus?
- Išvardinkite kai kurias strategijas, kurias būtų galima naudoti darbuotojams išlaikyti?
- Apibūdinkite terminą rizikos valdymas ir kodėl jis svarbus žmogiškųjų išteklių valdyme?

Pastabos

Žodynėlis

Darbuotojų išsaugojimas	Esami darbuotojai liekantys organizacijoje.
Darbuotojų kaita	Per tam tikrą laikotarpį, dažniausiai vienerius metus, organizaciją paliekančių darbuotojų skaičius.
Skatinimas	Raginimas, kuris įtikina kažką veikti.
Nesavanoriška kaita	Kai darbdavys pasirenka nutraukti darbuotojo darbo sutartį dėl blogų rezultatų, netinkamo elgesio arba kitų priežasčių.
Organizacijos klimatas	Tai, kaip darbuotojas suvokia psichologinį darbo aplinkos poveikį jo gerovei.
Išsaugojimo valdymo planas	Sistemingos darbdavių pastangos sukurti ir palaikyti aplinką, kuri skatintų esamus darbuotojus likti pas tą patį darbuotoją.
	Veiklos ir patirtys, kurių laikosi organizacijos, siekdamos sumažinti darbuotojų kaitą ir užtikrintų, kad darbuotojai yra ilgą laiką įsitraukę ir produktyvūs.
Išsaugojimo strategijos	Duomenų analizė prognozuojant darbuotojų kaitą.
Kaitos prognozė	Bet kokia situacija, kurioje darbuotojas pasirenka savo noru palikti organizaciją. Taip gali būti dėl geresnių darbo galimybių kažkur kitur, konflikto darbovietėje, ir t. t.

Nuorodos

Abassi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342. doi: 10.1177/009102600002900303.

Al-Emadi, A. A. Q., Schwabenland, C. & Wei Q. (2015). The vital role of employee retention in human resource management: A literature review. *The IUP Journal of Organisational Behavior*, 14(3), 7-32. [cit. 2019-03-20]. Retrieved from: https://ssrn.com/abstract=2692905.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. doi: 10.5465/amp.24.2.48.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practise* (13th ed.). London, United Kingdom: KoganPage.

Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. 1. vyd. Praha.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, as.

Sturges, J. & Guest, D. (1999). *Should I stay or should I go?* Warwick, United Kingdom: Association of Graduate Recruiters.

Svobodová, D. (2015). *Profesní poradenství: vybrané kapitoly*. Grada, Publishing, as.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human resource management* (6th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson.

Wapshott, R. & Mallet, O. (2015). *Managing human resources in small and medium-sized enterprises: Entrepreneurship and employment relationships*. London, United Kingdom: Routledge.

Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564. doi: 10.1080/09585192.2011.560871.

Kita

Alfes, K., Shantz, A. & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427. doi: 10.1111/1748- 8583.12005.

Halvorson, C. (2018). *7 great employee retention strategies*. [cit. 2019-04-07]. Retrieved from: https://wheniwork.com/blog/7-great-employee-retention-strategies/.
HR Zone. (2019). *What is a retention strategy?* [cit. 2019-04-07]. Retrieved from: https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-a-retention-strategy.
Innovative National Value Outsourcing. (2019). *Why are employee retention strategies important?* [cit. 2019-04-07]. Retrieved from: https://www.invopeo. com/employee-retention-strategies-important/.
Kumar, A. (2018). *Tools of employee retention*. [cit. 2019-04-07]. Retrieved from: http://bwpeople.businessworld.in/article/Tools-of-Employee-Retention/05 -06-2018-151134/.
Rise, S. (2019). *8 essential employee retention factors modern employers ignore*. [cit. 2019-04-07]. Retrieved from: https://risepeople.com/blog/employee-retention-factors/.
Robert, H. (2018. *Effective employee retention strategies*. [cit. 2019-04-07]. Retrieved from: https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/effective -employee-retention-strategies.
Saba. (2019). *Establishing an effective employee turnover and retention strategy*. [cit. 2019-04-07]. Retrieved from: https://www.saba.com/uk/resources/how-

Video nuorodos

Finland

SHARPEN. Employee Turnover and Retention.
Link: https://youtu.be/kSEcl0gULRE

Czech Republic

SHARPEN. Learning and Development (important process as a part of employee retention).
Link: https://www.youtube.com/watch?v=2JCa_QNlGu4

4 SKYRIUS.

DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA IR ATLYGIO VALDYMAS

MYLIU SAVE, MYLIU SAVO DARBĄ

Janusas negalėjo jaustis geriau matydamas savo veide šypseną iki ausų. Jis ką tik grįžo iš susitikimo su viršininku Pekka, kuris ką tik jam pasiūlė dviejų valandų mokamą laisvą laiką už gerai atliktą darbą.

Janusas dirba nedideliame Suomijos regione esančioje mažoje IT kompanijoje, turinčioje keturiasdešimt darbuotojų. Kompanija moka minimalų atlyginimą, tačiau negali pasiūlyti nei konkurencingesnio atlygio, nei metinio atlyginimo padidinimo. Tačiau jis vis tiek myli savo darbą ir įmonę. Viena iš pagrindinių priežasčių yra jo vadovas, kuris taip pat yra ir vienas šios kompanijos įkūrėjų. Vadovas vertina ir pripažįsta darbuotojų indėlį. Jis supranta, kad negali pasiūlyti didesnių finansinių kompensacijų arba didesnio atlygio; tačiau jis stengiasi būti lankstus, kad patenkintų savo darbuotojų poreikius.

Pavyzdžiui, Janusas turi mažą vaiką ir dirbančią žmoną. Jis taip pat mėgsta užsiėmimus lauke. Todėl truputis papildomo laisvo laiko prie privalomų atostogų visada yra privalumas. Be to, jis jaučiasi gerai kai jo darbas vertinamas. Gaudamas papildomų apmokamų atostogų valandų ir pripažinimą, jis visada jautėsi motyvuotas duoti dar daugiau savo kompanijai.

Eidamas į savo darbo vietą jis jau planuoja linksmą rytojaus rytą su savo dukra prieš nuvedant ją į darželį. Vėl jo veide pasirodo didžiulė šypsena ir jo teigiama nuotaika užsikrečia ir jo kolegos, su kuriais jis pasidalino geromis žiniomis.

Šaltinis: Sharpen Tyrimai, 2017 pavasaris

Didysis paveikslas

- Kas yra darbuotojų motyvacija?
- Kaip jūs motyvuojate savo darbuotojus?
- Kuo darbuotojui skiriasi motyvacija kuri yra skatinama vidinių ir išorinių veiksnių?
- Kaip jūs galite sukurti atlygio sistemą, kuri padidintų ir skatintų darbuotojų motyvaciją?
- Kokį dar atlygį galėtumėte pasiūlyti be finansinių paskatų?

4.1. Įvadas

„Kas yra jūsų verslo sėkmė?“ – Dauguma vadovų arba įmonių, kuriems yra užduodamas toks klausimas, dažnai atsako vienodai: „Verslas tai žmonės“. Faktas tas, kad nė viena įmonė neišliktų rinkoje pakankamai neišnaudodama žmonių ar darbuotojų žinių arba su veikla susijusios patirties. Būtent žmonės turi kompetencijas.

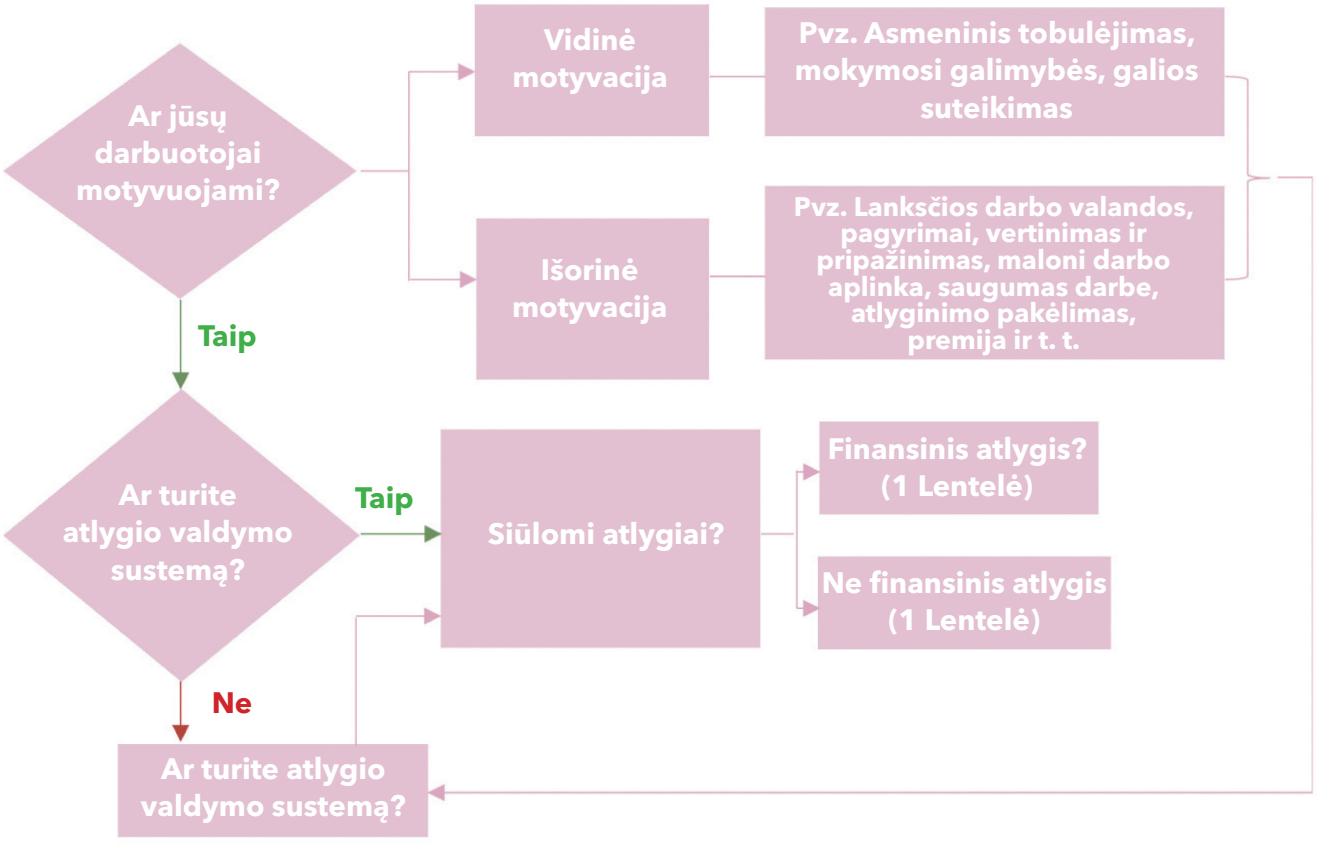
Darbuotojų tikslai, norai, vizijos ir interesai turėtų būti lygiaverčiai įmonės tikslams. Be to, dėl pastarųjų dešimtmečių socialinių pokyčių, šie darbuotojų tikslai, norai, vizijos, interesai ir požiūriai pakito. Pati darbo vieta yra kitokia. Šiame kontekste darbuotojų motyvacijos įmonėse aspektas tampa vis svarbesnis. Svarbiausias įmonės tikslas yra jos sėkmės.

Tai yra pagrindinis reikalavimas norint išlikti rinkoje, bet verslo sėkmei įtakos turi daugybė skirtingų veiksnių: perspektyvus produktas, ekonominiai veiksmai ir sistemingas esamų technologinių galimybių naudojimas yra tokie pat svarbūs sėkmei kaip ir turimų žmogiškųjų išteklių patirtis ir kvalifikacija. Organizacijoje, turinčioje skirtingus rangus, darbuotojų motyvacijai didelės įtakos turi dominuojanti įmonės kultūra, vadovavimas ir jo stilius.

4.1.1. Kas yra darbuotojų motyvacija?

Motyvacija reiškia, kad žmogaus elgesys yra tikslingas. Ar žmonės yra motyvuojami ir kaip tai daroma – šiam paaiškinimui yra skirtingos sąvokos ir daugybė atsakymų. Kasdieniniame gyvenime ir darbe visi gali pajusti ką reiškia motyvacija ir kokia svarbi ji yra *(Business Dictionary, 2018)*.

Planas: Darbuotojų motyvacija ir atlygio valdymas



12 Paveikslėlis. Darbuotojų motyvavimo planas ir atlygio valdymas.
Šaltinis: sukurta SHARPEN komandos 2019 m.

4.1.2. Vidinė ir išorinė motyvacija

Vidinė motyvacija kyla iš pačios užduoties, pavyzdžiui, dėl to, kad ji laikoma reikšminga ir suteikia sprendimų įvairovę. Tai reiškia atliekant veiklą; pasitenkinimas gali sukelti žmogui teigiamą paskatą dėl to, kad jis jaučia, kad jam yra atlyginama, jis jaučia pasitenkinimą, iššūkį arba viską kartu.

Asmenys, kurie elgiasi veikiami vidinės motyvacijos, yra labiau patenkinti savo darbu (mėgaujasi darbu) negu išoriškai motyvuojami asmenys, atkakliau siekia savo tikslų, labiau trokšta pasiekti savo tikslus ir geriau tvarkosi su nesėkmėmis. Tai yra geros priežastys skatinti vidinę motyvaciją.

Išorinė motyvacija susijusi su elgesio rezultatais (tokiais kaip aukštos kokybės rezultatas) ir papildomais išoriniais padariniais – dažniausiai tokios paskatos kaip pinigai ar nuobaudos. Taip pat kitų pagyrimai ir pripažinimas yra klasikinės išorinės paskatos. Tai apima viską, kas kyla ne iš paties elgesio ir motyvuoja elgesį.

Štai 'Whatsapp diskusija' tarp ‚Žmogiškųjų išteklių valdymo' (ŽIV) ir ‚MVĮ', skirta parodyti kaip MVĮ, labai neeikvodama savo išteklių, gali naudoti skirtingus atlygio tipus darbuotojams motyvuoti.

ŽIV:
Pamėgink peržiūrėti savo atlygio schemą.

MVĮ:
Mano darbuotojai nėra įsitraukę ar motyvuoti.

ŽIV:
Ei, MVĮ, kaip tavo darbuotojai?

Naudok išorinę motyvaciją, tokią kaip aiškių tikslų nustatymas, siūlyk konkurencingą atlyginimą ir premijas, girk ir pripažink gerai atliktus darbus, sukurk teigiamą darbo aplinką.

Skatink jų vidinę motyvaciją pavesdama svarbias užduotis, praplėsk jų darbo sritį, suteik galimybes mokytis ir tobulėti, suteik jiems galios.

MVĮ:
Taip, tu teisus! Kiekvienas asmuo turi skirtingus poreikius ir aš turėdama ribotus išteklius galiu pasiūlyti kūrybingą ir lankstų atlygį, tokį kaip pagyrimas, pripažinimas, patarimai, darbo pobūdžio keitimas, kad jis būtų įdomesnis ir duodantis daugiau iššūkių bei labiau įpareigojantis, kad jie jaustųsi turintys daugiau galios.

13 paveikslėlis. Kaip MVĮ gali atlyginti savo darbuotojams. Šaltinis: sukurta SHARPEN komandos.
(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

4.2. Kas yra atlygio valdymas?

Buvo daroma prielaida, kad atlygio valdymo sistemos daro didžiausią poveikį organizacijų gebėjimui pritraukti, išsaugoti ir motyvuoti didelį potencialą turinčius darbuotojus siekti aukšto lygio rezultatų *(Barber and Bretz, 2000)*. Darbo motyvacija yra veiksnys, kuris palaiko ir valdo darbuotojų elgesį *(Steers and Porter, 1991)*. Kita vertus, buvo nagrinėti darbuotojų veiklos rezultatai ir buvo išsiaiškinta, kad pripažinimas ir atlygis už pasiektus rezultatus veda prie darbuotojų produktyvumo diferencijavimo *(Bishop, 1987)*.
Atlygio valdymo sistema apima organizacijos politiką, procesus ir veiklas, susijusias su darbuotojų atlygiu atitinkamai pagal jų indėlį ir gebėjimus. Kai ši sistema naudojama teisingai, atlygis gali turėti įtakos darbuotojo veiklos rezultatams ir bendrai visos organizacijos rezultatams. Tai turi būti susieta su įmonės ŽI strategija ir turi palaikyti įmonės vizija, strateginius siekius ir tikslus.

4.3. Atlygio tipai?

Armstrongas (2014) suskirstė atlygį į dvi plačias kategorijas; tai yra piniginis ir nepiniginis atlygis.

1. Piniginis atlygis: apima bazinį atlyginimą, atlyginimą už veiklos rezultatus, komisinius, premijas, išmokas ir t. t.
2. Nepiniginis atlygis: apima pripažinimą, pagyrimus, lanksčias darbo valandas, darbo turinio plėtimą ir tobulinimą ir t. t.

2 Lentelė: Atlygio kategorijos ir pavyzdžiai

Piniginis atlygis / papildomos lengvatos	Nepiniginis atlygis ir paskatos
• Bazinis atlyginimas • Premijų schemos • Akcijų pasirinkimo galimybė • Pelno pasidalijimo planai • Uždarbio pasidalijimo planai • Nuolaidos kompanijos arba kompanijos partnerės produktams ir paslaugoms • Nemokama kava • Finansuojama arba nemokama sporto salė ir kitos narystės • Apsipirkimo kuponai • Pietų kuponai	• Darbo turinio praplėtimas • Darbo rotacija • Lanksčios valandos • Gera darbo atmosfera • Maloni ir saugi darbo aplinka • Galios suteikimas pavedant užduotis • Darbo saugumas • Pagyrimai ir pripažinimas • Darbo-gyvenimo balansas • Mokymosi ir karjeros galimybės

Šaltinis: pritaikyta iš CPID (2013).

Herzberg, Robbins et al. (2003) ir kt. aptarė pinigų, kaip atlygio, sąvoką. Jų tyrimo rezultatai atskleidė, kad pinigai yra vienas svarbiausių aspektų kadangi jie tarnauja pagrindiniams žmonių poreikiams ir yra lanksti priemonė skirtingiems poreikiams patenkinti skirtingu laiku. Tačiau patenkinus pagrindinius poreikius dauguma ieško aukštesnio lygio poreikių, kurie kyla iš vidaus, tokie kaip pasitenkinimas darbu, pasisekimo jausmas, pripažinimas, priklausomumo jausmas ir kt. Taip pat, Langton and Robbins (2007) manė, kad asmuo atlygį turi suprasti kaip būtinybę, kad šio atlygio efektyvumas padidins jo arba jos motyvaciją siekti trokštamų veiklos rezultatų. Tai atitinka Lūkesčių teoriją, kurią įvedė Vroom[7]. Buvo nustatyta, kad motyvacija atlieka tarpininko vaidmenį tarp atlygio valdymo sistemos ir darbuotojų veiklos rezultatų (*Güngör, 2011*).

4.4. Darbuotojų motyvavimas ir atlygis mažose ir vidutinėse įmonėse (MVĮ)

Pastaraisiais metais didelės kompanijos vis dažniau pripažįsta, kad motyvuoti darbuotojai yra pagrindinis veiksnys siekiant ekonominės sėkmės. Tačiau MVĮ šių žinių dar labai dažnai trūksta. Čia retai pastebimos šiuolaikiškos priemonės naudojamos darbuotojų motyvacijai. Vis dėlto, ši įmonių grupė čia turi didžiulį potencialą. Turint motyvacines priemones galima užtikrinti, kad darbuotojai ilgam laikui įsipareigoja darbdaviui, tokiu būdu labiau prisidėdami prie įmonės sėkmės. Motyvacinėse strategijose tradiciškai išskiriama motyvacija kylanti iš vidaus ir išorinių veiksnių nulemta motyvacija. Netgi nors darbdavys vargu ar gali kontroliuoti tai, kas skatina darbuotoją iš vidaus, vis tik yra būdų skatinti šio tipo motyvaciją:

- Naudoti tinkamą žmogų tinkamoje vietoje: Nustatyti kokius įgūdžius, charakteristikas ir privilegijas turi asmuo ir atitinkamai jas naudoti.
- Teikti galimybes asmeniniam tobulėjimui: Esant vadovavimui su nustatytai tikslais, darbuotojas turi daugiau erdvės manevruoti darbe pasitelkdamas savo paties sprendimus.

- Užtikrinti teigiamą darbo atmosferą: darbuotojo motyvacija prasideda nuo vadovo motyvacijos, kuris gali paskatinti ir palaikyti pavaldinius ir sukurti draugišką, atvirą, vienodą ir profesionalią darbo aplinką.
- Įvertinti lankstumo galią: Suteikti lanksčias darbo valandas, suteikti apmokamas valandas, padidinti apimtis ir atsakomybes tiems, kas yra pasiruošę tam, kad darbas taptų įdomesnis ir palaipsniui suteikti daugiau iššūkių.

Išorinę motyvaciją galima daug lengviau kontroliuoti išoriniais veiksniais. Noras gerai dirbti priklauso ne nuo darbo, bet nuo darbo rezultato. Čia tipiški motyvaciniai veiksniai yra:

1. Finansinės paskatos: už geresnius rezultatus darbuotojas gauna geresnį atlyginimą. Čia labai tinka premijų sistemos, kurios atsiranda objektyviai įvertinus skaičius. Ši motyvacinė priemonė gali būti siejama su vidine motyvacija per asmeninį tobulėjimą.
2. Pripažinimas ir pagyrimai: pagyrimai iš vadovų, prižiūrėtojų, ir kt. yra dėmesys, kuris gali pasitarnauti didinant motyvaciją. Pastovus grįžtamasis ryšys dėl rezultatų parodo darbuotojams kaip vertinama jų veikla.

4.5. Išvada

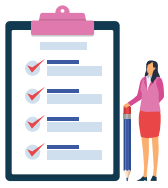
Lankstaus atlygio, įskaitant lanksčias valandas, laisvą laiką darbo valandomis, siūlymas yra labai vertinamas kaip ir papildomos pareigos ir įgaliojimas paskiriant užduotis ir įtraukiant į kokią nors veiklą. Tačiau svarbu užtikrinti, kad tai daroma sąžiningai. Viena vertus, yra svarbu būti lanksčiu ir siūlyti labiau suasmenintą atlygio sistemą, kita vertus, yra gyvybiškai svarbu veikti sąžiningai pagal nurodymus, siekiant užtikrinti, kad visi darbuotojai jaustų, kad ši sistema prieinama visiems, jei jie pasiekia aiškiai apibrėžtus sutartus tikslus, siekius ir kt.

MVĮ finansiniai ištekliai gana dažnai yra menki. Mes skatiname vadovus ir verslininkus apsvarstyti nepiniginį atlygį. Paprasčiausias variantas yra girti, pripažinti ir patapšnoti per petį kuomet darbuotojas pasiekia rezultatų, kurie priartina organizaciją prie jos strateginių tikslų.

> *„Tikrasis didžio vadovo genialumas yra jo arba jos gebėjimas individualizuoti. Didis vadovas yra tas, kuris supranta kaip nuspausti kiekvieno asmens gaiduką.“ – Marrcus Buckingham*

14 Paveikslėlis. Gyvatė ir kopėčios – Atlygio poveikis ir darbuotojų motyvacija
(Šaltinis: savarankiškas parengimas)

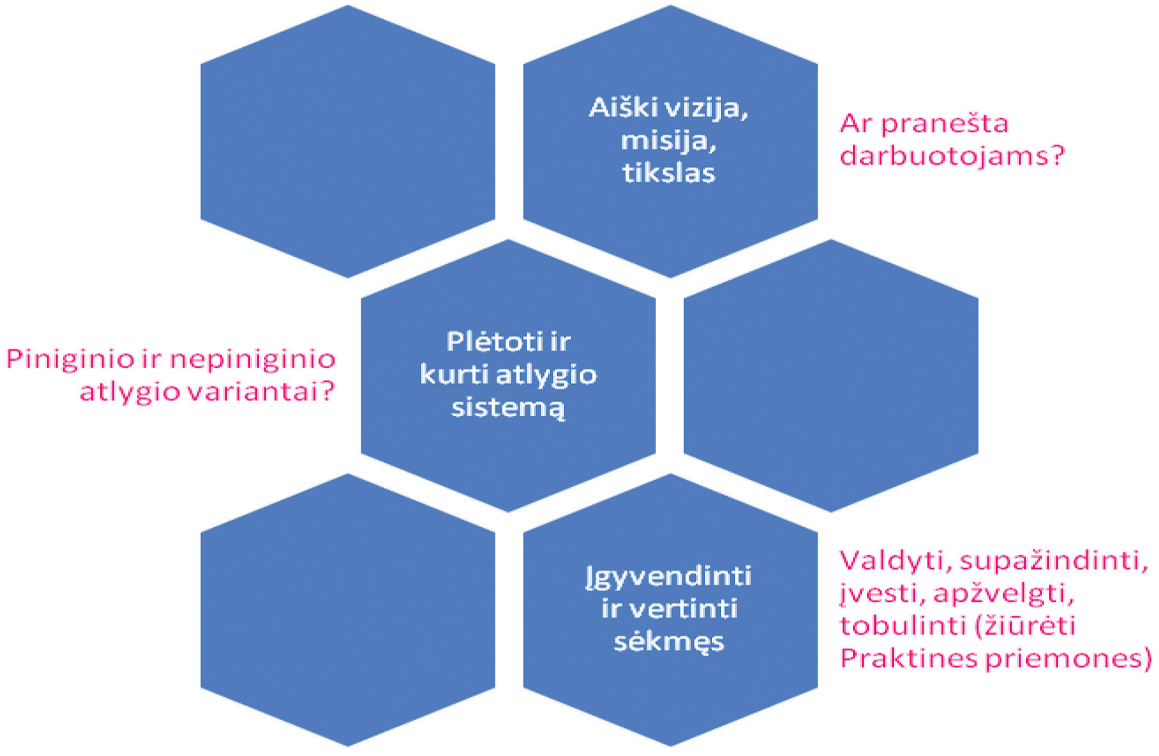
„Žmonės dirba dėl pinigų, bet nueina papildomą mylią dėl pripažinimo, pagyrimo ir atlygio“ – Dale Carnegie



Checklist'as

- ✓ Ar jūsų kompanijoje yra aiškiai nustatyti vizija, misija ir strateginiai tikslai?
- • Ar supažindinote savo darbuotojus su šia vizija, misija ir tikslais?
- ✓ Ar turite atlygio valdymo sistemą, kuri skatina veiklą, remiančią šios vizijos, misijos ir tikslų pasiekimą?
- • Ar jūs ištyrėte ir naudojote nefinansinį atlygį ir paskatas darbuotojų motyvacijai? Jei TAIP – kuriuos? Jei NE – kodėl?
- • Ar per pastarąsias keturias savaites pagyrėte arba pripažinote bent vieną darbuotoją?
- • Kaip motyvuojate savo darbuotojus siekti geriausių rezultatų? Atsakykite sąžiningai
- • Ar jūsų darbuotojai yra įsitraukę ir patenkinti savo darbu? Kodėl / kodėl ne? Sąžiningai apžvelkite.

Jei bent į vieną iš šių klausimų atsakėte „NE“, prašome apsvarstyti mūsų praktines priemones, kurios padėtų jums plėtoti arba tobulinti jūsų atlygio valdymo sistemą.



15 Paveikslėlis. Korio sąrašas
(Šaltinis: parengta autoriaus)

Sustokime: Atvejo analizė #1

• Sharpen komandos 2017m. tyrimas: Aš čia ne tik dirbu, aš čia priklausau!

• Atvejo analizės atnaujinimai: buvo pratęstas tyrimas su MVĮ, kuri bendradarbiavo ankstesniame tyrime. Nuo 2017m. gegužės mėn. atlikto SHARPEN tyrimo, buvo padaryta tokia pažanga:

- o Vadovai tinkamai pripažįsta ir giria darbuotojus, kurie daug pasiekia. Tokie pagyrimai ir pripažinimai teikiami asmeniškai, pranešami komandai, bei el. laiškais ir transliacijų metu.
- o Atlygio procesas yra skaidresnis ir aiškus darbuotojams

- Strateginė vizija, misija ir tikslai yra tikslesni, todėl atlygis dabar naudojamas sustiprinti jais paremtiems pasiekimams
- Plačiai naudojamas nepiniginis atlygis, toks kaip lanksčios darbo valandos, viena arba dvi apmokamos laisvos nuo darbo valandos, pagyrimai ir pripažinimas, sąmoningos valdžios pastangos sukurti vienodą, atvirą, saugią ir draugišką darbo atmosferą, visuomeniški penktadieniai

• Įmonės vadovo poveikio vertinimas (2018m. rugpjūčio 23d.): „Jūsų tyrimas suteikė daug informacijos apie mūsų atlygio valdymo sistemos spragas, sistemingą požiūrį, kurį reikia įgyvendinti, ir tam tikras nefinansines priemones, kurias galėtume pasiūlyti savo darbuotojams ir kurias jie vertintų. Pastaroji mūsų apklausa apie Darbuotojų Laimę rodo aiškius tobulėjimo ženklus, todėl mes ir toliau stengsimės kad tai būtų geresnė vieta mūsų darbuotojams. Mes siekiame tapti geriausiu darbdaviu savo srityje“.

„Kai žmogus yra motyvuotas, jis arba ji norės nuveikti dar daugiau!“

5 Paveikslėlis. Motyvacijos poveikis darbuotojui (Šaltinis: Pixabay.com (Nemokamos nuotraukos))

Praktinės priemonės iš Atvejo analizės #1: Atlygio valdymo sistemos įgyvendinimas

3 Paveikslėlis. Atlygio valdymo sistemos įgyvendinimo etapai (Šaltinis: savarankiškas parengimas)

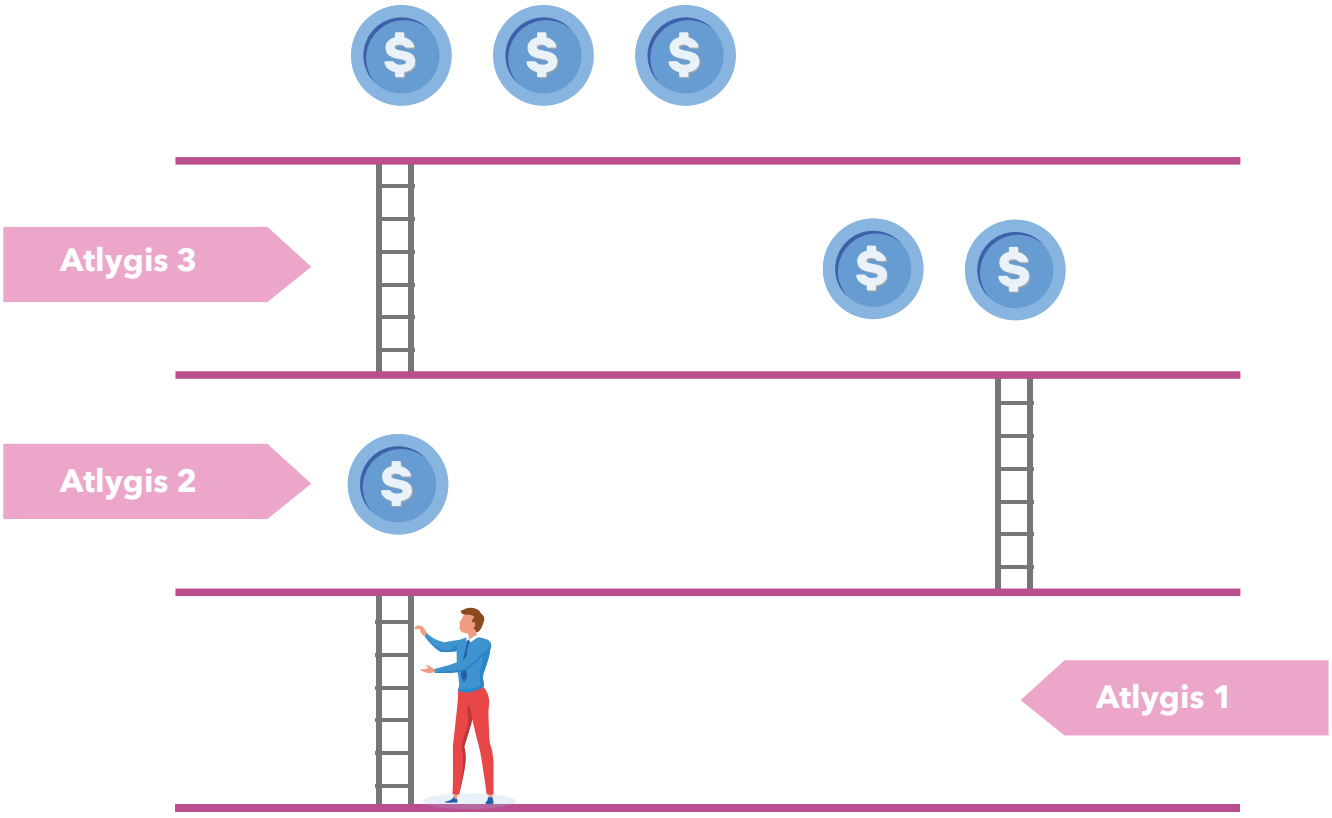
NULINIS ETAPAS: Bandymas

Trukmė: mažiausiai vienas mėnuo sukurti, 2-4 mėn. išbandyti.

- ✓ Nustatyti vieną komandą arba skyrių, tinkamą bandomajam testui
- ✓ Suformuluoti darbo tikslus ir veiklos kriterijus kiekvienam darbuotojui ir komandai, paremtus kompanijos vizija, misija ir strateginiais tikslais
- ✓ Gauti visų darbuotojų nuomones
- ✓ Sukurti lanksčią atlygio ir skatinimo sistemą, kuri palaikytų tikslus ir siekius.

SVARBŪS PATARIMAI: Gali naudoti žaidimų formą, pvz., taškų sistemą, kur darbuotojas gali gauti taškų, kurie ateityje būtų atlyginti jų pasirinkta forma. Pasiūlyti kavinės meniu su skirtingais atlygio variantais, kad darbuotojas tam tikrą nustatytą laikotarpį galėtų rinkti taškus ir paskui rinktis pagal tai kas patinka.

- ✓ Aiškiai nustatyti, pamatuojami PAŽANGŪS siekiai
- ✓ Peržiūrėti atlygio sistemą, procesą ir patobulinti kartu su komanda
- ✓ Paruošti ir apmokyti vadovus išbandyti šią sistemą
- ✓ Sisteminti grįžtamąjį ryšį ir rengti kontrolinius susirinkimus dėl šios sistemos tinkamumo
- ✓ Jei reikia pritaikyti ir patobulinti



16 Paveikslėlis. Atlygio sistema žaidimo forma
(Pixabay.com (Nemokamos nuotraukos))?

1 ETAPAS: PRISTATYMAS (kai bandomasis testas yra sėkmingas)

- ✓ Identifikuoti ir suplanuoti kitą įgyvendinimo etapą. Komanda po komandos arba pora komandų kartu arba visiems iš karto.
- ✓ Paruošti ir apmokyti vadovus įgyvendinti naują/atnaujintą atlygio valdymo sistemą.
- ✓ Įgyvendinti. Palaikyti juos.
- ✓ Peržvelgti atlygio sistemą, procesą ir patobulinti kartu su komandomis ir darbuotojais.
- ✓ Sisteminti grįžtamąjį ryšį ir rengti kontrolinius susirinkimus dėl šios sistemos tinkamumo
- ✓ Jei reikia pritaikyti ir patobulinti

2 ETAPAS: NAUDOJIMAS

- ✓ Kreipti ypatingą dėmesį į naudojimą – kaip dažnai, proceso sklandumas ir sąžiningumas, rinkti grįžtamąjį ryšį oficialiai per statistiką, darbuotojų apklausas, rezultatų aptarimus, plėtros susirinkimus, komandos susirinkimus ir t.t. ir neoficialiai diskusijų metų arba bendraujant prie kavos puodelio.
- ✓ Aukštesniosios valdžios parama yra labai svarbi
- ✓ Aukštesniosios valdžios vaidmenų modeliavimas yra būtinas sėkmės veiksnys (t.y. jie taip pat turi rodyti pavyzdį, naudoti atlygio sistemą vadovams)
- ✓ Rinkti grįžtamąjį ryšį, jei reikia pritaikyti ir tobulinti

3 ETAPAS: PERŽIŪRA

- ✓ Įvertinti atlygio sistemos naudojimą
- ✓ Įvertinti rezultatus lyginant juos su lūkesčiais (apibrėžti vertinami tikslai)
- ✓ Peržiūrėti procesą kartu su komandomis ir darbuotojais
- ✓ Sisteminti grįžtamąjį ryšį ir rengti kontrolinius susirinkimus dėl šios sistemos tinkamumo
- ✓ Jei reikia pritaikyti ir patobulinti

SVARBŪS PATARIMAI:

- ✓ Ar darbuotojai supažindinami su šia sistema? Ar visi darbuotojai žino apie šią sistemą?
- ✓ Ar sistemą naudojo vadovai ir darbuotojai?
- ✓ Ar ji naudojama sąžiningai?
- ✓ Ar darbuotojai vertina atlygį?
- ✓ Ar atlygis susijęs su organizacijos SMART tikslais?
- ✓ Ar tikslai yra SMART (Specifiniai, Matuojami, Pasiekiami, Svarbūs ir turintys nustatytus įgyvendinimo terminus)
- ✓ Lyginti pasiekimus su vertinamais SMART tikslais (individualiais, komandiniais ir verslo lygio)

4 ETAPAS: VERSLAS-KAIP-ĮPRASTA (NAUJAS NORMALUS)

- ✓ Ir toliau naudoti sistemą ir tobulinti ją per visą jos gyvavimo laikotarpį
- ✓ Verslas-kaip-įprasta būdas

Sustokime: Atvejo analizė #2. Vokietija

SHARPEN Team 2019“: motyvacija - pagrindinis faktorius

Šioje situacijos analizėje nagrinėjama motyvacija vidutinėse įmonėse Saksonijoje, Vokietijoje. HR problema yra sumažėjęs pasitenkinimas, kurį galima paaiškinti darbuotojų motyvacijos stoka. Tyrimo problema yra išsiaiškinti, ar ir kodėl atvejo analizės įmonės darbuotojai nėra tokie motyvuoti, kokie buvo anksčiau. Praktinėje šios bylos analizės dalyje dėmesys skiriamas HR teorijos taikymui atvejo tyrimo įmonėje. Parengta apklausa su konkrečiais motyvacijos klausimais.

Nuoroda į išsamų atvejo tyrimą: https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case5.docx

Klausimai refleksijai

- Ar jūs per pastarąsias keturias savaites pripažinote arba įvertinote savo darbuotojų indėlį arba gerą darbą?
- Ar jūs kaip vadovas savo nuožiūra esate apdovanojęs darbuotojus?
- Ar jūs žinote ką vertina jūsų darbuotojai? Ar jūsų įmonė turi atlygio variantus, kurie atitiktų šiuos poreikius?

Žodynėlis

Motyvacija	Veiksniai, kurie skatina žmogų elgtis arba veikti tam tikru būdu.
Vidinė motyvacija	Veiksniai kyla iš užduoties arba vidinių žmogaus paskatų, pvz. pasitenkinimas kyla įveikus iššūkį arba rezultatas, kuriuo žmogus didžiuojasi.
Išorinė motyvacija	Išoriniai veiksniai, kurie veikia asmens motyvaciją, tokie kaip pripažinimas, pagyrimai, premijos už rezultatus.
Atlygis	Tai gali būti piniginės arba nepiniginės skatinimo priemonės darbuotojams. Keletas pavyzdžių, būtų: pripažinimas, pagyrimai, paaukštinimas, suteikimas daugiau laisvės ir galių ir t.t.

Pastabos

Nuorodos

Carnegie, D. (2019). *Quote*. [cit. 2018-08-19]. Retrieved from: https://www. goodreads.com/quotes/8921921-people-work-for-money-but-go-the-extra-mile-for

CIPD. (2013). *Reward management annual survey report 2013*. [cit. 2018-08-19]. Retrieved from: https://www.cipd.co.uk/Images/reward-management_2013_ tcm18-11381.pdf.

Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.029.

Langton, N. & Robbins, S. P. (2007). *Organisational behavior concepts, controversies and application*. Toronto, Canada: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P., Odendaal, A. & Roodt, G. (2003). *Organisational behavior: Global and South African perspectives* (1st ed.). Cape Town, South Africa: Pearson.

Steers, R. M. & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior* (5th ed.). New York, United Kingdom: McGraw-Hill.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, USA: Wiley.

Kita

Ramm, M. (2007). *Who does money really motivate?* [cit. 2017-09-02]. Retrieved from: http://pmstories.com/2007/10/24/who-does-money-really-motivate/.

SHARPEN. (2017). *I don't just work here, I belong here! Motivating employees through rewards and incentives*. [cit. 2018-06-14]. Retrieved from: http://fliphtml5. com/kpig/zslj.

Video nuoroda

Suomija:

- SHARPEN komanda 1 (201), Praktinė priemonė MVĮ – Atlygio ir paskatų schema. Link for video 1: https://youtu.be/PpoDwxSBnqA and for video 2: https://youtu.be/abz7B7Veqgc
- SHARPEN komanda 2 (2017), Atlygis ir paskatos MVĮ. https://www.youtube.com/watch?v=8Fz8SHedBnQ

Vokietija

- Darbuotojų motyvacijos praktinė priemonė https://www.youtube.com/watch?v=xtJnb4UG8eo

5 SKYRIUS.

VEIKLOS VALDYMAS

DARBUOTOJŲ SĖKMĖ YRA VERSLO SĖKMĖ: VALDYMAS BE JOKIŲ STAIGMENŲ

DIDELĖ Į: Ką tik buvo aptarta mano veikla

MAŽA Į: Kas tai yra?

DIDELĖ Į: Paprastai tai yra metinis susirinkimas su komandos vadovu, skirtas aptarti mano veiklos rezultatus lyginant juos su metų pradžioje sutartais tikslais. Tačiau jei reikia mes turime ir kitų, tarpinių, susitikimų; pavyzdžiui, pabaigę projektą arba tam tikras užduotis, arba kai viršiju išsikeltus tikslus, arba jų neįgyvendinu. Ar jūs turite tokį patį procesą su savo vadovu, ar vykdote tokius pat aptarimus su savo pavaldiniais?

MAŽA Į: Ne, aš niekada neturėjau tokių formalių diskusijų su savo vadovu ar su savo darbuotojų komanda. Gal gali man daugiau papasakoti apie tai. Skamba labai įdomiai, bet aš tiesiog nežinau kur ir kaip pradėti tokį aptarimą.

DIDELĖ Į: Žinoma! Leisk man pasidalinti keletu patarimų, paremtų medžiaga, kurią gavau iš savo partnerio universiteto, kuris yra vienas iš SHARPEN projekto dalyvių. Šis projektas sprendžia žmogiškųjų išteklių valdymo klausimus mažose ir vidutinėse įmonėse!

- Kokia yra veiklos valdymo „reikšmė“?
- Kodėl svarbu laiku valdyti darbuotojų veiklą?
- Kokios yra efektyvios darbuotojų veiklos valdymo priemonės / technikos / metodai?
- Kokie yra darbuotojų veiklos aptarimo žingsniai? (Pasiruošimas, įgyvendinimas, stebėjimas)

5.1. Įvadas

Veiklos valdymas yra nuolatinis sistemingas procesas, skirtas pagerinti organizacijos veiklai. Jis skirtas žmonių ir komandų veiklos tobulinimui pagal sutartą suplanuotų tikslų, standartų ir reikiamų kompetencijų sistemą, siekiant užtikrinti efektyvų organizacijos tikslų pasiekimą.

Trumpai tariant, veiklos valdymas gali būti apibrėžiamas kaip darbuotojų veiklos prižiūrėjimo ir tobulinimo procesas bei individualios veiklos prilyginimas strateginiams organizacijos tikslams.

Veiklos valdymas turi penkis elementus: **Susitarimas**, **Vertinimas**, **Grįžtamasis ryšys**, **Teigiamas įtvirtinimas ir Dialogas**.[1]

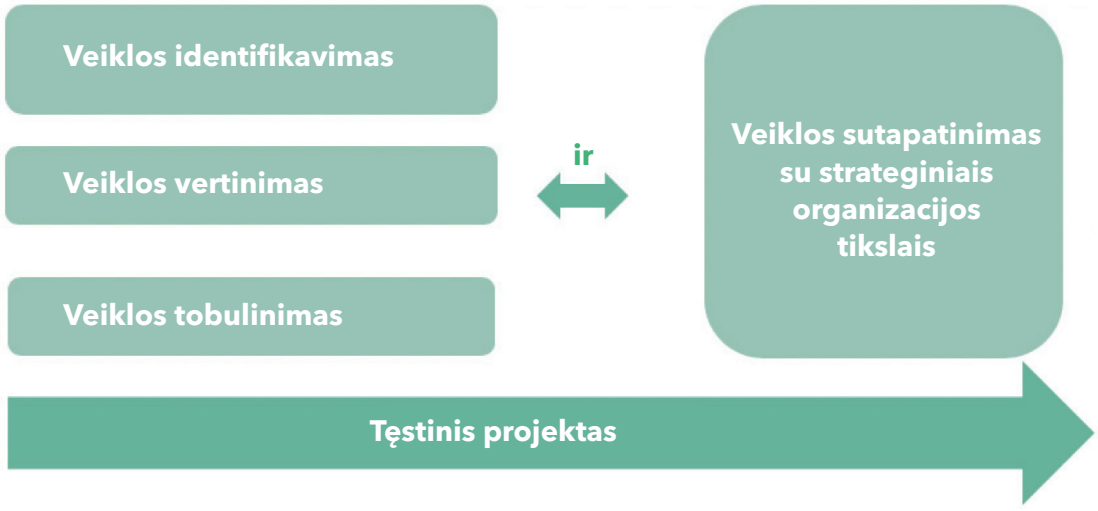
Veiklos valdymas pagrinde susijęs su:

- Asmeninių tikslų derinimu su organizacijos tikslais ir asmenų skatinimu puoselėti pagrindines įmonės vertybes.
- Leidimu apibrėžti lūkesčius ir dėl jų sutarti pagal pareigas, įgūdžius ir elgesį
- Galimybių teikimu asmenims nusistatyti tikslus ir tobulinti savo įgūdžius bei kompetencijas

Svarbu pabrėžti, kad veiklos valdymas ir atlygio sistema yra glaudžiai susiję. Efektyvi atlygio sistema turėtų būti susijusi su veiklos tobulinimo sistema, kurioje dėmesys sutelkiamas į užmokestį, paremtą veiklos rezultatais ir kurioje siūlomos atrankinio mokymosi galimybės bei sveika darbo aplinka. Kintamas užmokestis gali vaidinti esminį vaidmenį gerinant veiklą.

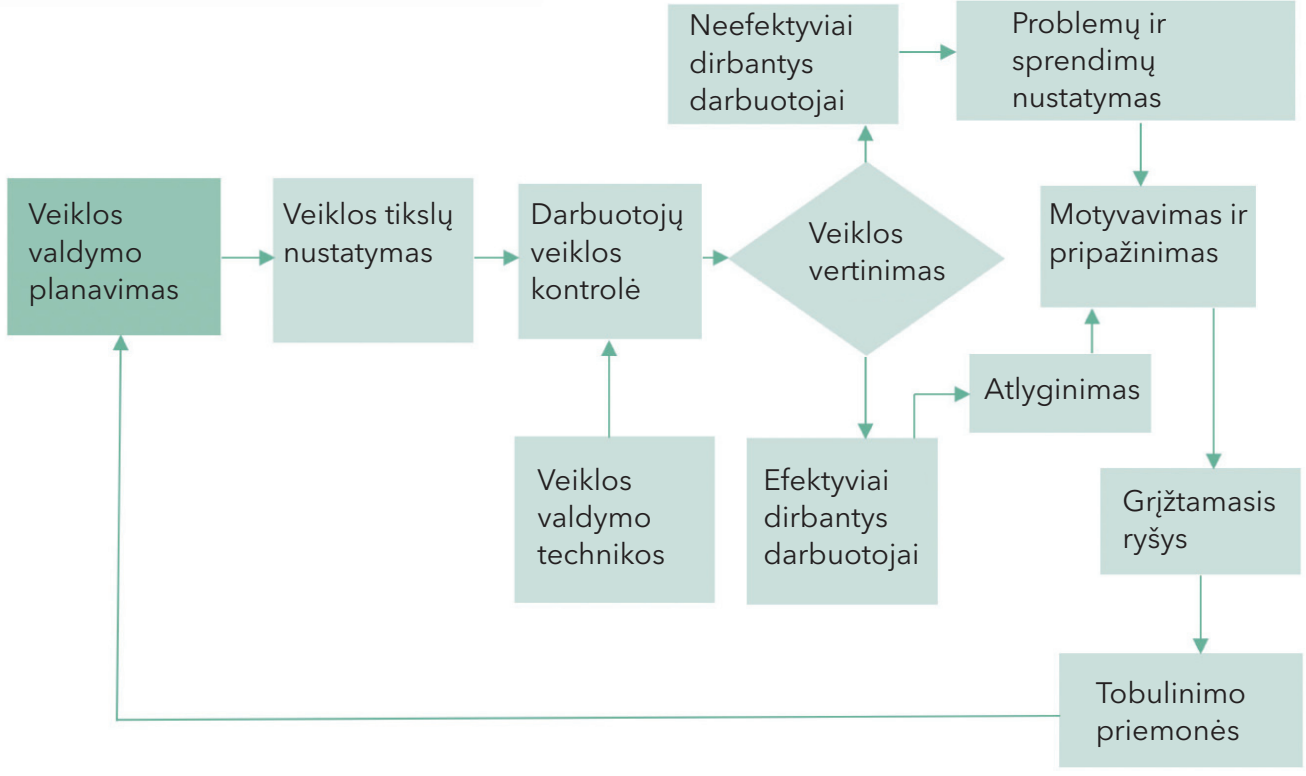
Kas yra veiklos valdymas?

(Armstrong & Taylor, Handbook of Human Resource Management Practices, 2014)



17 Paveikslėlis. Veiklos valdymo apibrėžimas
(Šaltinis: Armstrong and Taylor, 2014)

Veiklos valdymo planas



18 Paveikslėlis. Veiklos valdymo planas
(Pritaikyta iš veiklos valdymo pagrindų)

5.2. Pagrindinės sudedamosios veiklos valdymo dalys

19 Paveikslėlis. Veiklos valdymo teorijos
(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Tikslo teorija
Tikslo teorija, sukurta Latham ir Locke (1979), pabrėžia keturis mechanizmus, kurie susieja tikslus su veiklos rezultatais: 1) jie nukreipia dėmesį į prioritetus; 2) jie skatina pastangas; 3) jie skatina žmones naudoti savo žinias ir įgūdžius tikintis didesnės sėkmės; ir 4) kuo sunkiau pasiekiamas tikslas, tuo daugiau savo įgūdžių išnaudos žmonės. Ši teorija palaiko tai, kad veiklos valdyme labai svarbu nustatyti ir sutarti dėl tikslų, pagal kuriuos galima vertinti ir kontroliuoti veiklą.

Kontrolės teorija
Kontrolės teorija sutelkia dėmesį į grįžtamąjį ryšį, kaip priemonę elgesiui formuoti. Gaudami nuomonę apie savo elgesį žmonės vertina neatitikimą tarp to ką jie daro ir ko iš jų tikimasi, kad jie darys, ir imtis veiksmų, kad ištaisyti šį neatitikimą. Grįžtamasis ryšys laikomas būtina veiklos valdymo procesų dalimi.

Socialinė kognityvinė teorija
Socialinę kognityvinę teoriją sukūrė Bandura (1986). Ji paremta jo centrine sąvoka apie savo paties veiksmingumą. Tai rodo, kad tai, ką žmonės tiki galintys arba negalintys padaryti, daro didelį poveikį jų veiklai. Todėl darbuotojų tikėjimo savimi plėtojimas ir stiprinimas yra svarbus veiklos valdyme.

5.3. Veiklos valdymo tikslai

Pagrindinis veiklos valdymo tikslas yra plėtoti žmonių gebėjimą atitikti ir viršyti lūkesčius bei išnaudoti savo pilną potencialą gauti naudos ir sau, ir organizacijai.
Kiti pagrindiniai tikslai aptariami žemiau (Garengo, Biazzo and Bititci, 2005):

- Leisti darbuotojams siekti aukštesnių veiklos standartų.
- Padėti darbuotojams nustatyti žinias ir įgūdžius, kurių reikia efektyviam darbo atlikimui, nes tai sutelks juos į teisingą teisingų užduočių atlikimą.
- Darbuotojų veiklos gerinimas skatinant galių suteikimą darbuotojams ir jų motyvaciją bei efektyvus atlygio mechanizmo įgyvendinimas.
- Skatinti abipusio bendravimo sistemą tarp vadovų ir darbuotojų, norint išsiaiškinti lūkesčius dėl vaidmenų ir atsakomybių, komunikuojant funkcinius ir organizacinius tikslus, teikiant nuolatinį ir skaidrų grįžtamąjį ryšį dėl darbuotojų veiklos tobulinimo ir nuolatinio tarpininkavimo.
- Nustatyti efektyvios veiklos kliūtis ir jas spręsti nuolat stebint, patariant ir tobulinant.
- Pagrindų keliems administraciniams sprendimams kūrimas: strateginis planavimas, paveldėjimo planavimas, paaukštinimai ir veiklos rezultatais paremtas užmokestis.
- Darbuotojų asmeninio augimo ir kilimo karjeros laiptais skatinimas, padedant jiems įgyti trokštamas žinias ir įgūdžius.

3 Lentelė. Ką gali gauti asmenys ir vadovybė iš veiklos valdymo

Asmenys	Vadovybė
Jie: • žinos ko iš jų tikimasi; • žinos kokią vietą jie užima; • žinos ką turi padaryti, kad pasiektų savo tikslų; • gebės aptarti su vadovu savo dabartinį darbą, tobulėjimą ir mokymosi poreikius bei savo ateitį.	Galimybė: • integruoti asmeninius, komandos ir įmonės tikslus; • sutelkti asmenines ir komandines pastangas, siekiant patenkinti visus verslo poreikius; • motyvuoti ir įtraukti darbuotojus; • pripažinti asmeninį indėlį; • planuoti asmenines karjeras; • įvesti svarbias ir efektyvias mokymosi ir plėtros programas, siekiant patenkinti nustatytus poreikius.

Šaltinis: Armstrong M. (2015).

5.4. Vadovavimas veiklos valdymo principams

„Dauguma darbuotojų nori gauti nurodymus, laisvę atlikti darbus ir skatinimą, o ne kontrolę. Veiklos valdymo sistema turėtų būti kontrolės sistema tik išskirtiniais atvejais". – Egan (1995).

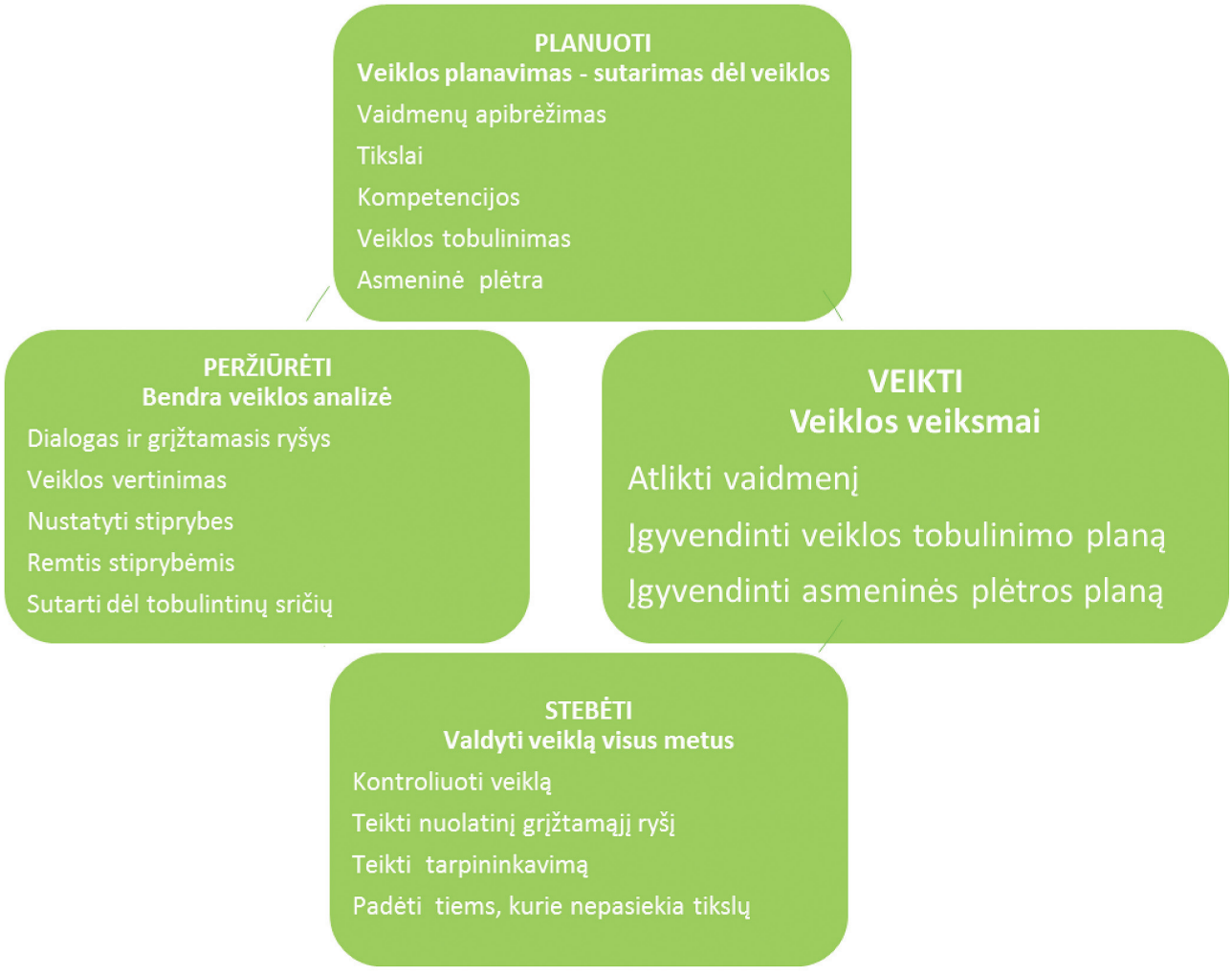
Būtina nustatyti bet kokias priežastis, kurios nesusijusios su darbu ir kurių negali kontroliuoti nei vadovas, nei darbuotojas. Tuomet galima svarstyti bet kokius veiksnius, kuriuos gali kontroliuoti darbuotojas ir vadovas.

Visų pirma, visas veiklos valdymo procesas – **sutarimas, vertinimas, grįžtamasis ryšys, teigiamas įtvirtinimas** ir **dialogas** ir taip toliau – turėtų skatinti plėtrą. Idealiu atveju, taip bendraudami komandos nariai auga ir tobulėja. Antra, kai vadovai ir komandų nariai prašo to, ko jiems reikia – gebėti daryti didesnius ir geresnius darbus – jie juda link strateginės plėtros.

Tyrėjai taip pat rado toliau pateiktą praktikų požiūrį į veiklos valdymą[8] –

- Valdymo priemonė, kuri padeda vadovams vadovauti
- Skatinama įmonės tikslo ir vertybių
- Gauti sprendimus, kurie veikia
- Tik domėdamasis kažkuo gali kažką nuveikti ir gauti matomą rezultatą
- Susitelkite į elgsenos pakeitimą, o ne į popierizmą
- Tai žmonių valdymas – ne sistema
- Veiklos valdymas yra tai, ką daro vadovai: natūralus valdymo procesas
- Remiasi priimtais principais, bet veikia laisvai
- Sėkmė priklauso nuo to, kokia yra ir turi būti organizacija savo veiklos kultūroje
- Laisvės suteikimas pavaldiniams atlikti užduotis taip, kaip jie nori

Veiklos valdymo ciklas



20 Paveikslėlis. Veiklos valdymo ciklas
(Šaltinis: Armstrong M., 2014)

Svarbu tai, kad veiklos valdymas **nėra** veiklos vertinimas. Veiklos vertinimą galima apibrėžti kaip veiksmą, kai vadovai oficialiai vertina darbuotojus, paprastai metinės apžvalgos susirinkimų metu. Tačiau, veiklos valdymas vyksta nuolat ir yra daug platesnis, išsamesnis ir natūralesnis valdymo procesas, kurio metu yra išsiaiškinami abipusiai lūkesčiai, akcentuojamas palaikantis vadovų vaidmuo – iš kurių tikimasi, kad jie elgsis kaip patarėjai, o ne teisėjai – ir dėmesys yra sutelkiamas į ateitį.

5.5. Veiklos valdymo ciklas MVĮ

Kūrybingumas ir inovatyvi vadovavimo veikla yra raktas į sėkmingą vadovavimą MVĮ. Dėl išteklių trūkumo, MVĮ linkusios kurti naujas technikas su turimais ištekliais be jokių didelių investicijų. Tačiau reikia turėti omenyje, kad MVĮ daugiausiai susitelkia į trumpalaikį planavimą ir problemas, užuot planuodamos toliau į ateitį *(Ates, A. et al., 2013)*.
Taigi planavimas atrodo yra svarbiausias nurodyto uždaro ciklo proceso etapas. MVĮ sunkiai sekasi kurti efektyvią ir veiksmingą misiją, viziją ir vertybes ir dauguma jų niekada neįformino savo strategijų. MVĮ turėtų būti skatinamos kurti ilgalaikę misiją ir viziją, susiejant jas su vadovavimo veikla ir MVĮ metodologijomis *(Garengo et al., 2005)*.
Kita pagrindinė kliūtis, kurią turi įveikti MVĮ kurdamos savo vadovavimo veiklą, yra sunkumai valdant vidinės ir išorinės komunikacijos procesą. MVĮ turi plėtoti savo veiklos patirtį taip, kad taptų stipresnės organizacijos, paremtos informacija.
Trečia, ypatingą dėmesį reikėtų kreipti į vidinių ir išorinių pokyčių komunikavimo iniciatyvas. MVĮ turėtų aktyviai atlikti pakeitimus, remiantis strategine ir ilgalaike vizija *(Ates, A. et al., 2013)*.

5.5.1. Kodėl MVĮ svarbu turėti veiklos valdymą?

Kaip žmogiškųjų išteklių valdymo procesu, veiklos valdymu galite pasiekti daugiau negu tikitės. Kad ir kokia gera yra sukurta veiklos valdymo sistema, jos efektyvumas pagrinde priklauso nuo tiesioginių vadovų įsipareigojimų ir įgūdžių.
Nedideli valdymo gebėjimai, riboti kapitalo ištekliai, reakcinis požiūris, mažesnis procesų formalumas, ir neteisingas veiklos valdymo supratimas yra pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria MVĮ veiklos valdymo kontekste. Tai mažina MVĮ domėjimąsi tokiomis veiklomis.
Nepaisant to, efektyvus ir nuolatinis veiklos valdymas yra svarbus norint pagerinti MVĮ augimą. Toliau išvardyti keli pagrindiniai veiklos valdymo svarbos MVĮ punktai *(Ahmad and Alaskari, 2014)*:

- Veiklos valdymo praktikos pristato SMART (Specifinis, Vertinamas, Pasiekiamas, Realistiškas ir Savalaikis) tikslų nustatymą. Tikslų nustatymas atskiriems darbuotojams tampa bendradarbiavimo procesu, kai yra įtraukiamas ir veiklos valdymas.
- Valdant veiklą iš darbuotojų galima gauti realaus laiko grįžtamąjį ryšį, kuris leidžia imtis svarbių žingsnių siekiant geresnių darbo sąlygų.
- Darbuotojų ir darbdavio bendradarbiavimą ir koordinavimą galima pagerinti veiklos valdymo pagalba.
- Nepiniginės veiklos valdymo praktikos gali padėti pagerinti MVĮ žmogiškųjų išteklių padėtį, vidinę organizacijos aplinką ir darbuotojų nuotaiką.

5.5.2. Kaip vykdyti veiklos valdymą MVĮ?

Kadangi MVĮ neturi daug kapitalo išteklių, svarbu išsiaiškinti potencialius ir tvarius būdus veiklos valdymo praktikoms įgyvendinti.
Veiklos valdymo programinė įranga yra geras pavyzdys kaip įgyvendinti veiklos valdymo praktiką turint nedaug kapitalo.
Tiems, kieno veiklos rezultatai nėra tokie geri, efektyviai padėti galima veiklos valdymo pagalba. Toliau išvardyti žingsniai, kurių reikia laikytis *(Armstrong M., 2015):*

- Identifikuoti ir sutarti dėl problemų, su kuriomis susiduria darbuotojas.
- Nustatyti veiklos nesėkmių priežastis.
- Nuspręsti ir sutarti dėl veiksmų, reikalingų šiai problemai išspręsti.
- Įgyvendinti tuos veiksmus .
- Stebėti veiklą ir gauti grįžtamąjį ryšį iš darbuotojo.

Veiklos vertinimas taip pat yra svarbus norint sekti darbuotojų daromą pažangą ir skatinti juos ir toliau gerai dirbti.
Darbdaviams svarbu kontroliuoti ir stebėti savo darbuotojų darbą ir nuolat vertinti juos. Tai sukuria tvirtą ryšį tarp darbuotojų. Darbdaviai taip pat turėtų skatinti darbuotojus dalyvauti sprendimų priėmime, klausti jų apie jų problemas (jei tokių yra) organizacijoje ir sukurti jiems draugišką bet atsakingą aplinką.
Net jei MVĮ negali pasiūlyti didelių premijų, vertindama savo darbuotojų veiklą, paprasčiausias „ačiū" dėl pasiekimų gali pradžiuginti darbuotojo širdį *(Ahmad, M.M., et al. (2014)*.

> *Japonų kultūroje yra tradicija kasdien padėkoti darbuotojams už jų atliekamą darbą, nepaisant jų pareigų ir darbo vietos. Tai pakelia darbuotojų nuotaiką ir jie jaučiasi motyvuoti atlikti savo darbą.*

5. 6. Išvada

Veiklos valdymas yra nenutrūkstamas organizacijos darbuotojų veiklos palaikymo ir tobulinimo procesas. Atlygio valdymas ir veiklos valdymas yra susiję ir abu kelia darbuotojų motyvaciją. Veiklos valdymas yra nuolatinis procesas, kuris vyksta visus metus. Veiklos valdymas padeda siekiant strateginių tikslų, peržvelgiant pažangą ir tobulinant darbo jėgos įgūdžius, žinias ir gebėjimus.

Veiklos valdymas yra pagrindinis procesas, kuris padeda atlikti darbus komunikuojant dėl lūkesčių ir pagrindinių tikslų.
Mažos ir vidutinio dydžio įmonės (MVĮ) turi mažiau kapitalo išteklių ir ne tokius formalius veiklos metodus. Žmogiškųjų išteklių veiklos valdymo praktikos taip pat yra neaiškios – šios praktikos nėra atliekamos reguliariai ir darbuotojai paprastai nėra informuojami apie šį procesą *(Sharpen tyrimai, 2018m. pavasaris)*.
Veiklos valdymo praktikų įgyvendinimas gali padėti MVĮ tobulinti augimą ir darbuotojų bendradarbiavimą. Tuo pačiu metu, yra daugybė veiklos valdymo problemų, su kuriomis susiduria MVĮ, tokių kaip nepakankama vadovavimo kompetencija, nemotyvuojantis požiūris, trumpalaikė vizija, klaidingas požiūris į veiklos valdymą.
Taigi, svarbu suprasti nepiniginių veiklos valdymo metodų vertę bei jų efektyvų ir produktyvų vykdymą. Atkreiptas dėmesys į neproduktyvių darbuotojų rezultatų valdymo procesą be papildomų investicijų; veiklos valdymo programinė įranga yra viena pastoviausių veiklos valdymo priemonių. Kadangi MVĮ turi mažesnę veiklų bazę nei didesnės organizacijos, MVĮ lengviau stebėti savo darbuotojų dedamas pastangas bei palaikyti jų nuotaiką nuolat rodant kad įmonė juos vertina.
Pradinis veiklos valdymo praktikų įgyvendinimas gali būti iššūkis MVĮ. Iš pradžių niekada nėra lengva, bet tai atlikus veiklos valdymo veiksmų rezultatai MVĮ bus pastebimi.

Sustokime: Atvejo analizė #1 Čekijos respublika

- Vidutinė įmonė išsiaiškino, kad jiems reikalingas sistemingas požiūris į darbuotojų vertinimą, ir nusprendė įdiegti sistemingą darbuotojų veiklos valdymo sistemą. Tikslas yra palaikyti motyvacijos ir atlygio valdymo sistemą bei nustatyti mokymosi ir tobulėjimo galimybes. Praktinių priemonių rinkinyje, pateiktame 5.1 atvejo analizėje, pateikiamas nuoseklus veiklos vertinimo sistemos įdiegimo vadovas (žr. 5.4 paveikslą).

Nuoroda į atvejį:: https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH5case1.docx

Praktinė priemonė iš Atvejo analizės #1:

1. Sukurti oficialią darbuotojų vertinimo sistemą, atsakant į šiuos klausimus.
a. Vertinimo dažnumas?
b. Kas bus darbuotojo vertintojas?
c. Kurie kriterijai yra svarbiausi vertinant?
d. Kas bus daroma su darbuotojų vertinimo rezultatais?
2. Informuoti visus darbuotojus apie šiuos atsakymus.
3. Susipažinti su kiekvieno darbuotojo darbo aprašymu.
4. Naudoti standartinę darbuotojų vertinimo priemonę. Pavyzdys parodytas žemiau (4 Paveikslėlis).
5. Atsižvelkite į darbuotojų savianalizę.
6. Suteikite grįžtamąjį ryšį individualiai ir sukurkite veiklos tikslus bendradarbiaujant ir priimant bendrus sprendimus.

EMPLOYEE INFO			
EMPLOYEE NAME		ASSESSOR NAME	
POSITION HELD		ASSESSOR TITLE	
LAST ASSESSMENT DATE		TODAY'S DATE	

CURRENT RESPONSIBILITIES

CHARACTERISTICS			
QUALITY	UNSATISFACTORY	SATISFACTORY	EXCELLENT
Works to Full Potential			
Quality of Work			
Work Consistency			
Communication			
Independent Work			
Takes Initiative			
Group Work			
Creativity			
Honesty			
Integrity			
Co-worker Relations			
Technical Skills			
Punctuality			
Attendance			

PERFORMANCE ASSESSMENT
Evaluate performance and achieved goals.
Discuss areas of excellence within performance.
Discuss areas of improvement.
Develop future goals with set expectations.

COMMENTS AND APPROVAL	
Employee comments	Assessor comments

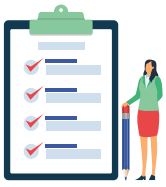
EMPLOYEE SIGNATURE		REVIEWER SIGNATURE	

21 Paveikslėlis. Darbuotojų vertinimo forma
(Šaltinis: savarankiškas parengimas)

Sustokime: Atvejo analizė #5.2. Lietuva

Šio tyrimo tikslas – nustatyti įmonėje egzistuojančią darbuotojų veiklos rezultatų valdymo sistemą ir numatyti jos tobulinimo galimybes.
Įmonėje yra sukurta darbuotojų veiklos valdymo sistema, tačiau ji yra neformali, nereglamentuojama ir darbuotojams nežinoma; todėl ne visada efektyvus. Norint pagerinti darbuotojų veiklos rezultatus, svarbu išsiaiškinti esamos įmonės sistemos spragas ir numatyti sistemos tobulinimo galimybes.
Geriausias sprendimas daugumai šios srities žmogiškųjų išteklių iššūkių yra veiklos valdymo įforminimas, nes tai gali padėti pagerinti bendravimą ir geresnį supratimą tarp įmonės ir jos darbuotojų.

Nuoroda į atvejį:: https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH5case3.docx



Checklist'as

- Ar jūsų įmonėje yra formali žmogiškųjų išteklių veiklos valdymo sistema?
  - Ar jūsų įmonėje yra asmuo, atsakingas už veiklos valdymo procesus?
  - Ar jūsų darbuotojai žino kokie veiklos valdymo procesai yra vykdomi įmonėje ir kas už juos atsakingas?
- Ar jūsų įmonėje yra visus metus trunkantis veiklos valdymo ciklas?
  - Ar jūs planuojate darbuotojų veiklą, nustatote jų pareigas ir aptariate tikslus su savo darbuotojais?
  - Ar jūs planuojate darbuotojų veiklos tobulinimą ir asmeninę plėtrą?
  - Ar jūs kontroliuojate savo darbuotojų veiklą visus metus? Kontrolė turi būti tęstinis procesas.
  - Ar po kiekvienos kontrolės suteikiate grįžtamąjį ryšį darbuotojui ir pasikalbate akis į akį, kad sukurtumėte tobulinimo planą?

Jei jūs atsakėte „NE" bent į vieną iš aukščiau pateiktų klausimų, prašome apsvarstyti mūsų praktinės priemonės naudojimą, kas padėtų jums kurti ir plėtoti atlygio valdymo sistemą.

„Kad būtų efektyvus ir duotų gerus rezultatus jūsų verslui, veiklos valdymas turi būti nesibaigiantis visus metus trunkantis procesas." – Teala Wilson

Klausimai refleksijai

- Ar turite veiklos valdymo planą?
- Ar per pastarąsias keturias savaites stebėjote savo darbuotojų veiklą?
- Ar žinote savo darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias puses? Ar turite planą kaip patobulinti jūsų darbuotojų veiklą?
- Ar per pastarąsias keturias savaites suteikėte savo darbuotojams grįžtamąjį ryšį?

Pastabos

Žodynėlis

Strateginiai tikslai	Strateginiai tikslai yra specifiniai finansiniai ir nefinansiniai tikslai ir rezultatai, kurių įmonė tikisi pasiekti per tam tikrą laikotarpį. Taip pat vadinami organizaciniais tikslais.
Pasitikėjimas savimi	Pasitikėjimas savimi yra asmens tikėjimas savo įgimtu gabumu pasiekti tikslų.
Funkciniai tikslai	Funkciniai tikslai yra susiję su tam tikromis verslo funkcijomis (pvz. marketingas, operacijos, žmogiškųjų išteklių valdymas, finansai) ir kurie yra sukurti, kad padėtų pasiekti įmonės tikslų. Stiprus verslas išskaido savo veiklą į keletą verslo funkcijų.
Atlygio valdymas	Atlygio valdymas yra susijęs su strategijų ir veiklų formulavimu ir įgyvendinimu.šiomis strategijomis ir veiklomis siekiama žmonėms atlyginti sąžiningai ir pagal jų naudą organizacijai.
Strateginis planavimas	Strateginis planavimas yra organizacinio valdymo veikla, kuri naudojama nustatant prioritetus, sutelkiant energiją ir išteklius, stiprinant veiklą, užtikrinant, kad darbuotojai ir kiti dalininkai dirba siekdami bendrų tikslų.
Vidinė komunikacija	Vidinė komunikacija yra informacijos dalijimasis tarp organizacijos narių arba organizacijos dalių.
Išorinė komunikacija	Išorinė komunikacija yra informacijos dalijimasis tarp verslo ir kito asmens arba subjekto, įmonės išorinėje aplinkoje.

Nuorodos

Ahmad, M. M. & Alaskari, O. (2014). Development of assessment methodology for improving performance in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 477-498. doi: 10.1108/IJPPM-06-2013-0108.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.

Armstrong, M. (2015). *Armstrong's handbook of performance management. An evidence-based guide to delivering high performance* (5th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.

Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28-54. doi: 10.1108/14626001311298402.

Egan, G. (1995). A clear path to peak performance. *People management*. 1(10), 34.

Garengo, P., Biazzo, S. & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47. doi: 10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x.

Tutorials Point. (2019). *Performance management - guiding principles*. [cit. 2019- 05-16]. Retrieved from: https://www.tutorialspoint.com/performance_ management/performance_management_guiding_principles.htm.

Wilson T. (2015). *Tips for HR: Making Ongoing Performance Management a Reality* [cit. 2018-05-07]. Retrieved from: https://www.saba.com/uk/blog/tips-for-hr-making-ongoing-performance-management-a-reality

Kita

Beardwell, J. & Thomson, A. (2017). *Human resource management: A contemporary approach* (8th ed.). Harlow, United Kingdom: Pearson.

Vaizdo nuoroda

SHARPEN. Performance Management in SMEs.
Link: https://youtu.be/nnVd3pDPxbY

6 SKYRIUS.

DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS

„KARŠČIAUSIAS" DARBAS „ŠALČIAUSIOJE" ŽEMĖS VIETOJE!

HighTech yra auganti informacinių ir komunikacinių technologijų (IKT) įmonė mažame mieste, turinčiame 38 000 gyventojų. Pastaraisiais dešimtmečiais šio miesto gyventojai sparčiai sensta ir jauni profesionalai išvyksta į didesnius miestus, kur jiems yra daugiau galimybių. *HighTech* suvokia, kad jei įmonė nieko nedarys, ji turės sunkumų pritraukiant jaunus žmones ir užtikrinant įmonės tvarumą ateityje. Plečiantis į pasaulines rinkas jai taip pat reikia didesnio lankstumo, kalbos ir kitų kompetencijų, kurios yra būtinos įmonės sėkmei.

Vadovai susirinko, kad išnagrinėtų skirtingus variantus, kaip pagerinti įmonės patrauklumą jauniems profesionalams. Jie suprato, kad *HighTech* negali finansiškai skatinti labiau negu didelės įmonės. Taip pat jie nemano, kad kandidatai, kurie nori uždirbti daugiau yra tinkami žmonės šiai organizacijai. Jie norėjo pritraukti kandidatus, kurie atitinka *HighTech* organizacijos vertybes ir kultūrą. Kadangi tai yra maža įmonė, vadovybė nusprendė, kad vienas efektyvus būdas yra aiškiai perteikti *HighTech* įmonės darbuotojų vertybes, kuriant darbdavio įvaizdį tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Taip pat jie suprato, kad turi tobulinti darbdavio įvaizdį skaitmeniniuose kanaluose ir glaudžiau bendradarbiaujant su vietos universitetu.

Tai yra dalykai, kurių galima imtis turint ribotus išteklius ir kurie pasitvirtino kaip efektyvūs pritraukiant tinkamus kandidatus prisijungti prie įmonės darbo jėgos. Taip pat šis sprendimas buvo efektyvus norint išsaugoti savo esamus darbuotojus, kurie aiškiai atitinka šias vertybes ir organizacinę kultūrą.

Šaltinis: Sharpen tyrimai, 2018m. pavasaris

- Kas yra „darbdavio įvaizdis"? Kuo jis skiriasi nuo jūsų įmonės įvaizdžio?
- Kodėl „darbdavio įvaizdis" yra labai svarbus MVĮ?
- Kaip galite tobulinti, palaikyti ir stiprinti darbdavio įvaizdį įmonės viduje ir išorėje?
- Kokiomis priemonėmis tą galima pasiekti efektyviai ir taupiai?
- Kokios yra darbdavio vertybės, kurių ieško perspektyvus arba esamas darbuotojas? Į kokius darbdavio įvaizdžio bruožus susitelkiate, kurdami savo darbdavio įvaizdį?

6.1. Įvadas

Kas yra „Darbdavio įvaizdis"?

„Darbdavio įvaizdžio" terminas pirmą kartą panaudotas 90-ųjų pradžioje. Jis rodo tai, koks yra organizacijos įvaizdis jos esamiems darbuotojams ir tiems, kurie susiję su organizacija iš išorės. Darbdavio įvaizdžio kūrimo menas ir mokslas paremtas esamų darbuotojų pritraukimo, bendradarbiavimo, išlaikymo iniciatyvomis ir jis skirtas pagerinti organizacijos įvaizdį ieškančiųjų darbo mintyse.

Įmonės įvaizdžio kūrimas apibrėžiamas kaip sąsaja tarp Corporate branding is defined as the interface between the self-portrayal and external perception of the organisation. Kuriant darbdavio įvaizdį daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų patirties skatinimui; tai yra tai, kaip žmonės ir net potencialūs darbuotojai supranta organizacijos reputaciją. Tam įtakos turi keletas perspektyvų, nuo vidinės komunikacijos strategijų iki įmonės sprendimų.

Dauguma esame girdėję apie produktų arba paslaugų įvaizdį, bet mažai kas žino kas yra „darbdavio įvaizdis". Taigi, kas yra „darbdavio įvaizdis"?

Įmonės įvaizdis yra priemonės, kurias naudoja įmonė perteikdama savo identitetą vidiniams ir išoriniams interesantams. Jis apibūdina įmonės įvaizdį kaip „sąsają tarp to, kaip įmonė save pateikia ir to, kaip ji suvokiama išorėje" (*Balmer, 2001*).

Be to, kad bendrai palaiko įmonės įvaizdį, darbdavio įvaizdis taip pat yra skirtas dviems auditorijoms

– esamiems darbuotojams ir būsimiems darbuotojams, kuriuos įmonė ketina pritraukti. Darbdavio įvaizdis atspindi kaip žmonės – įskaitant galimus darbuotojus – suvokia įmonės reputaciją. Jai įtakos turi viskas – nuo vidinės komunikacijos strategijų iki įmonei būdingų sprendimų darbuotojų pripažinimui.

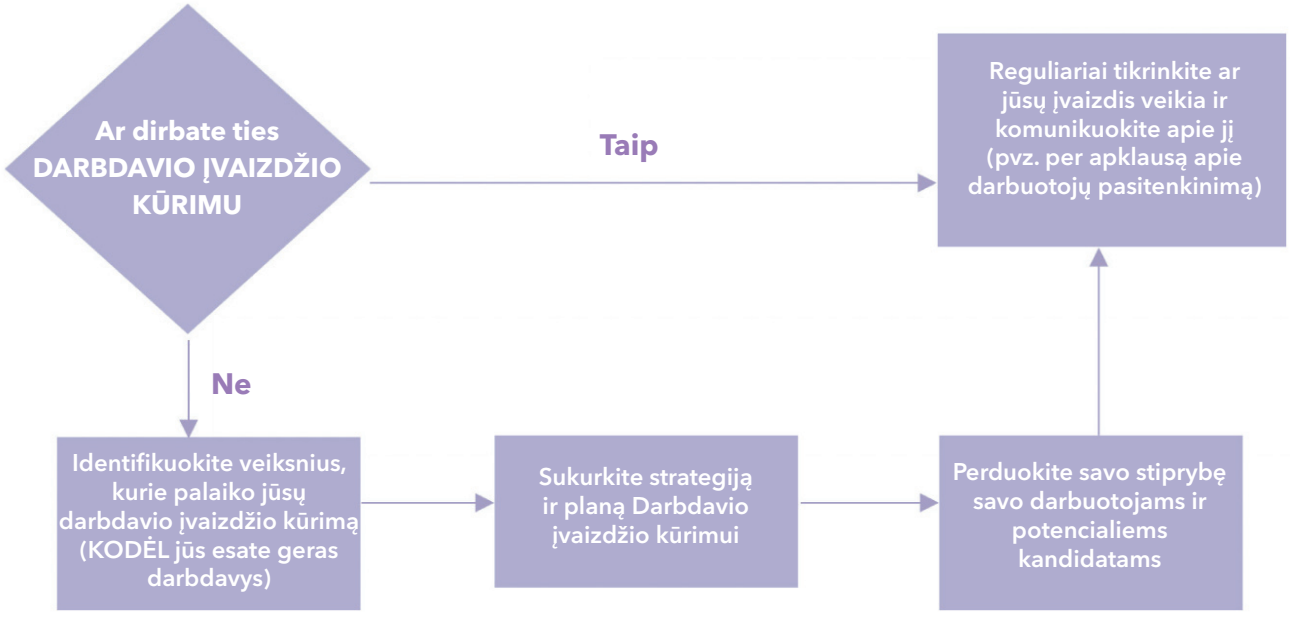
Yra daugybė darbdavio įvaizdžio apibrėžimų. Čia pateikiami tik du iš jų:

- „Ypatybės, kurios išskiria įmonę iš kitų ir daro ją patrauklią tiems žmonėms, kurie jausis su ja susiję ir kurie stengsis pasiekti geriausių rezultatų dirbdami jai" (*Guest and Conway, 2006*).
- „Organizacijos, kaip puikios vietos dirbti, įvaizdis esamų darbuotojų ir pagrindinių suinteresuotųjų asmenų išorinėje rinkoje (aktyvūs ir pasyvūs kandidatai,klientai, užsakovai ir kt.) nuomone" (*Balmer, 2001*).

Gerai žinoma, kad didelė darbuotojų kaita ir vidinis konfliktas gali padaryti didelės žalos įmonės produktyvumui ir pajamoms. Norint to išvengti, kuriant darbdavio įvaizdį daugiausia dėmesio skiriama puikiai esamų ir būsimų darbuotojų reputacijai.

Visų pirma, reikia apibrėžti įvaizdžio kūrimo sąvoką.

- Pasak Swystun"o (2007), „įvaizdis yra materialių ir nematerialių ypatybių, būdingų tam tikram prekiniam ženklui, rinkinys, kurį tinkamai valdant yra sukuriama vertė ir įtaka".
- „Darbdavio įvaizdžio kūrimas yra išskirtinės ir įtikinamos patirties perdavimas kandidatams ir darbuotojams įkviepiant jiems įmonės vertybes" (*Edwards, 2010*). Tai reiškia, kad darbdavio įvaizdžio kūrimo strategija yra „įmonės žinutė esamiems ir galimiems darbuotojams, kurioje įmonės kultūra ir identitetas yra perduodamas teisingu ir įtikinamu būdu. Žinoma, jis pastebėjo, kad ilgalaikė vizija reikalinga puoselėjant organizacinę kultūrą, neužtenka reklaminės kampanijos, kad pritrauktų naujų kandidatų srautus.
- „Darbdavio įvaizdžio kūrimas yra veikla, kur rinkodaros principai taikomi ŽI veikloms". Edwards'as prilygina darbdavio įvaizdžio kūrimą produkto įvaizdžio kūrimui; pastarasis susijęs su tuo, kaip produktas reprezentuojamas klientams, tuo tarpu darbdavio įvaizdžio kūrimas susijęs su esamais ir potencialiais darbuotojais, kaip „įvaizdžio kūrimo tikslais" (*Edwards, 2010*).



22 Paveikslėlis. Darbdavio įvaizdžio kūrimo planas

(Šaltinis: parengta autoriaus)

6.2. Priežastys darbdavio įvaizdžio tobulinimui

Darbdavio įvaizdžio kūrimas yra įmonės gebėjimas diferencijuoti ir reklamuoti savo identitetą tam tikrai grupei kandidatų, kurių samdymu jie domisi. Jis sukuria unikalų įvaizdį, kuris padaro įmonę išskirtine ir taip leidžia jai laimėti kovą dėl profesionalų. Darbdavio įvaizdis atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant ilgalaikio įdarbinimo poreikius, išskiriant vieną įmonę iš jos konkurentų.

Tai sąvoka, rodanti esamų ir galimų darbuotojų požiūrį į organizaciją, kaip į puikią vietą dirbti (*McLeod and Waldman, 2013*). Pagal šį apibrėžimą, „Darbdavio įvaizdžio kūrimas" yra „puiki vieta dirbti" įvaizdžio perdavimo šioms grupėms procesas. Kartu su emocinėmis vertybėmis, „darbdavio įvaizdžio kūrimas" yra story-telling'o procesas, kuris daro poveikį darbdavio įvaizdžiui ir padeda priartinti darbdavį prie daugybės kandidatų (*Sluis, 2009*).
Aiškiai nustatytas ir įgyvendinamas strateginis darbdavio įvaizdis gali turėti daug įtakos didinant įmonės konkurencinį pranašumą, tobulinant profesionalų paiešką, didinant darbuotojų įsitraukimo lygį, didinant įmonės kultūrinę įvairovę, viešųjų ryšių priemones, didinant organizacijos įvaizdžio palaikymą, akcininkų vertę ir t. t.[7] Vidinių Darbdavio įvaizdžio kūrimo privalumų įmonei pavyzdžiai pateikti 2 Lentelėje.

23 Paveikslėlis. Vidiniai darbdavio įvaizdžio kūrimo privalumai organizacijai žmogiškųjų išteklių srityje
(Šaltinis: Figurska and Matuska, 2013)

Išorinių Darbdavio įvaizdžio kūrimo privalumų įmonei pavyzdžiai pateikti 4 Lentelėje.

24 Paveikslėlis. Išoriniai Darbdavio įvaizdžio kūrimo privalumai ŽI srityje
(Šaltinis: Figurska and Matuska, 2013)

Tiek išorinis, tiek vidinis įvaizdžio kūrimas užtikrina, kad įmonės pasiekia konkurencinio pranašumo. Jie palaiko efektyvią komunikaciją apie įmonę, kaip trokštamą darbo vietą perspektyviems darbo kandidatams, taip sumažinant įdarbinimo išlaidas.

6.3. Kodėl darbdavio įvaizdžio kūrimas yra būtinas MVĮ

Svarstant apie darbdavio įvaizdį svarbu sukurti strategiją, paremtą įmonės individualumu ir jos unikalumu. Apskritai, reklama turi daug teigiamų pusių MVĮ. MVĮ Darbdavio įvaizdžio kūrimas dažnai paremtas labiau asmeniniu požiūriu, įvairesniu darbu ir greitesnės karjeros galimybėmis.
MVĮ yra aktyvesnės ir greičiau reaguojančios į naujas technologijas ir daro metodus, jos gali būti lankstesnės įgyvendinant naujas veiklas ir iniciatyvas, o darbuotojai gali gauti daug daugiau patirties ir geriau suprasti verslą negu galėtų dirbdami didesnėje įmonėje. Šias teigiamas puses MVĮ turėtų akcentuoti komunikuodamos apie savo darbdavio įvaizdį tiek įmonės viduje, tiek išorėje. MVĮ turi remtis šiais privalumais gerinant savo darbdavio įvaizdžio kūrimą ir pritraukiant geriausius profesionalus į savo įmonę (*O'Neil, 2018*).
Stipraus darbdavio įvaizdžio kūrimas yra būdas įmonei išsiskirti iš konkurentų, siekiant pritraukti norimus kandidatus. Jis darosi vis svarbesnis įmonėje ir apima kiekvieną įdarbinio žingsnį, darbuotojų valdymo procesus ir veiklas, kurios motyvuoja esamus darbuotojus. Taip pat svarbu sukurti tinkamą atlygio sistemą, atitinkančią darbuotojų pastangas ir atsidavimą. Ilgainiui tai motyvuos juos gerai dirbti, nes jie supranta, kad jų darbą pripažįsta ir kad yra atsižvelgiama į jų gerovę. Kadangi gali pasirodyti, kad ši veikla vyksta tarp įmonės ir jos darbuotojų, kai kurie žmonės gali nesuprasti kaip tai gali būti svarbu, nes jie nesupranta, kad tai turi didelį poveikį bendram įmonės įvaizdžiui. Iš tikrųjų, visi žinome apie įmones, kurios neteko darbuotojų dėl savo elgesio su jais.

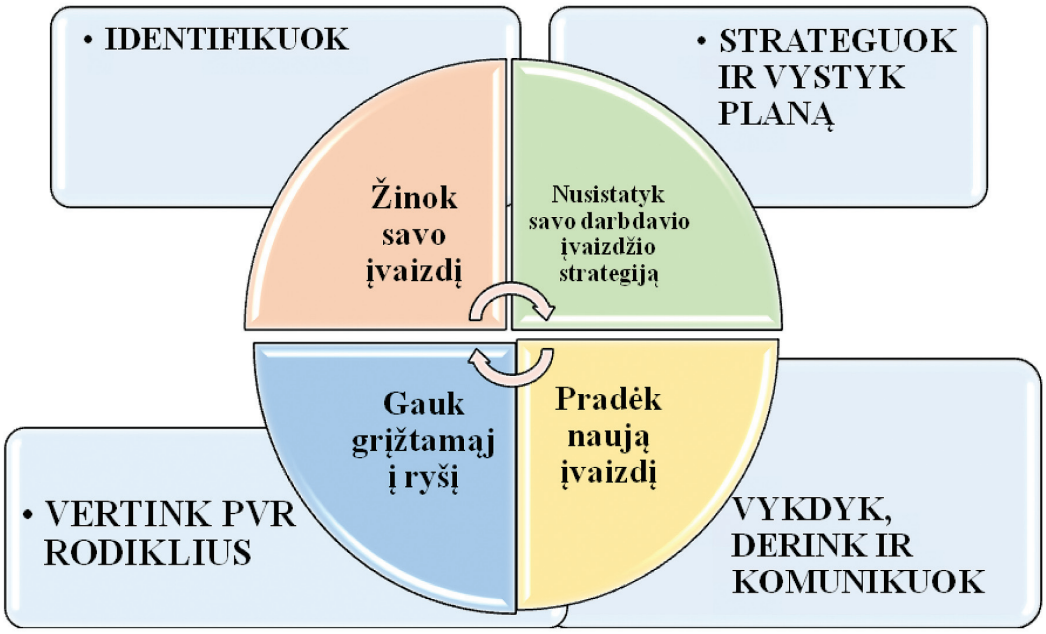
6.4. Išorinio Darbuotojų įvaizdžio elementai

Yra skirtingi modeliai, kuriuos MVĮ galėtų apsvarstyti, kad pagerintų savo darbuotojų įvaizdį. Pasirinksime vieną, kurį sukūrė Esra and Ümit (2012). Šiame modelyje yra šešios pagrindinės vertės, kurias MVĮ turi pateikti savo darbdavio įvaizdyje kandidatui:

1. **Socialinė vertė:** žmogų traukia didelės galimybės gauti patirties, reikalingos karjerai, gera savijauta dėl to, kad jaučiasi organizacijos nariu, priėmimo ir priklausomumo jausmas, geri santykiai su viršininkais, vertinamas ir maksimaliai išnaudojamas darbuotojų kūrybingumas, skatinimas organizacijoje, jausmas, kad yra vertinamas ir darbo saugumas.
2. **Rinkos vertė:** žmogų traukia dėl to, kad organizacija gamina inovatyvius ir aukštos kokybės produktus ir paslaugas, didelės galimybės pritaikyti tai, ką darbuotojas išmoko ir tai, kad organizacijai svarbiausias yra klientas.
3. **Ekonominė vertė:** žmogų traukia didesnis nei vidutinis bazinis atlyginimas, patrauklus kompensacijų paketas.
4. **Pritaikomumo vertė:** žmogų traukia dėl to, kad organizacija daugiausia dėmesio skiria žmonėms, suteikdama darbuotojui galimybę dalintis/ mokyti kitus to, ko patys yra išmokę arba žino.
5. **Bendradarbiavimo vertė:** žmogų traukia tai, kad organizacija turi skyrių bendradarbiavimo patirties, palaikančius ir drąsinančius kolegas.
6. **Darbo aplinka:** žmogų traukia dėl to, kad organizacija turi patrauklią darbo aplinką.

6.5. Darbdavio įvaizdžio formavimo procesas

25 Paveikslėlis, esantis žemiau, rodo pagrindinius darbdavio įvaizdžio kūrimo žingsnius. Tai būtų identifikavimas, planavimas ir strategijos kūrimas, darbdavio įvaizdžio vykdymas ir komunikavimas, jo svarba organizacijos viduje ir išorėje ir Pagrindinių veiklos rodiklių (PVR) vertinimas.



25 Paveikslėlis. Darbdavio įvaizdžio kūrimo procesas
(Šaltinis: Pritaikyta iš Bax, 2011; BrandBakers, 2018)

1. **IDENTIFIKUOK:** Visų pirma, įmonė turi praeiti savęs identifikavimo procesą. Šios analizės metu turėtų būti atsakyto tokie klausimai:

Kuo yra patraukli mano įmonė? Kodėl mano darbuotojai lieka?

Kita vertus, išsiaiškinti priežastis kodėl darbuotojai išeina:

Kodėl mano darbuotojai išeina?

Tyrimų metu nustatyta, kad investuojant į darbdavio įvaizdžio kūrimą, galima iki 28% sumažinti besikeičiančių darbuotojų skaičių.
Darbdaviai gali nurodyti savo sėkmingų verslo projektų skaičių pagal tai kaip jie išsaugo darbuotojus ir pagal priežastis, dėl kurių jie išeina iš darbo. Darbuotojai gali išeiti iš įmonės dėl kelių priežasčių – mažo atlyginimo, pagarbos trūkumo arba nedidelio atlygio už sunkias užduotis. Tam, kad suprastų priežastis, darbdavys turi spręsti problemas, su kuriomis susiduria išeinantys darbuotojai.
Tačiau jei darbdavys susiduria su darbuotojų samdymo problema, tai gali rodyti, kad darbdavio įvaizdį reikia stiprinti.
Tai būtų jūsų darbdavio įvaizdžio potencialo identifikavimas ir analizė.

2. **STRATEGUOK IR VYSTYK PLANĄ:** Kai jau išnagrinėjote ir nustatėte savo įvaizdžio esamiems ir galimiems darbuotojams stipriąsias ir silpnąsias puses, būtina nustatyti darbdavio įvaizdžio kūrimo strategiją. Tai apima jūsų įmonės kultūros, pagrindinių vertybių, materialiųjų vertybių (pašalpų) jūsų darbuotojams, identifikavimą.
3. **VYKDYK, DERINK IR KOMUNIKUOK:** Labai svarbu komunikuoti apie savo darbdavio įvaizdžio strategiją tiek įmonės viduje, tiek išorėje ir taip pritraukti naujus profesionalus arba užtikrinti, kad jie pasiliks jūsų MVĮ.
4. **VERTINK DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO KŪRIMO PVR:** Taip pat svarbu gauti grįžtamąjį tyšį, kas reiškia vertinti jūsų darbdavio įvaizdžio žinomumą ir efektyvumą (pvz. įdarbinimo ir išsaugojimo duomenis – PVR, darbdavio rangavimas, darbuotojų pasitenkinimas ir įtraukimas).

6.6. Darbdavio įvaizdžio valdymas: Kas atsakingas?

Darbdavio įvaizdžio formavimas ir išlaikymas nėra vieno žmogaus darbas. Čia įtraukiamas kiekvienas darbuotojas ir vadovas kartu su įmonės aukštesniaisiais vadovais. Paprastai vadovai ir aukštesnioji valdžia sukuria įmonės viziją, misiją ir tikslus ir informuoja apie juos savo darbuotojus susirinkimų metu. Darbdavio įvaizdžio kūrimo strategijų planavimas ir nustatymas daugiausia turėtų būti atliekamas žios grupės žmonių, bet kiekvienas darbuotojas yra atsakingas - jie visi gali būti rinkodaros kanalas tiek stiprinant, tiek bloginant įmonės reputaciją.
Rinkodaros priemonių naudojimas remiant vidinį ir išorinį darbdavio įvaizdžio kūrimą reiškia darbą su taip vadinama **ŽI rinkodara.**

6.7. ŽI rinkodara ir darbdavio įvaizdžio kūrimas

ŽI rinkodara yra priemonės ir veiklos, kurių pagalba darbdavio įvaizdis perduodamas darbuotojams ir kandidatams. Jis gali būti laikomas ŽI metodas, kuris remia stipraus darbdavio įvaizdžio sukūrimą.
5 Paveikslėlyje vaizduojama Žmogiškųjų išteklių valdymo 4P koncepcija.

1. **ŽI produktas** yra tai, ką darbuotojai gauna dirbdami įmonėje arba ką jūs galite jiems pasiūlyti.
2. **Kaina** susijusi su materialiomis ir nematerialiomis išlaidomis (tokiomis kaip fizinės ir emocinės išlaidos). Tai pagrinde būtų darbo valandos, laikas ir pastangos skiriamos darbui atlikti, patiriamo streso lygis, nesaugumas, darbo sauga, rizika.
3. **Vieta** ŽI rinkodaros atžvilgiu reiškia vietovę ir visa kas susiję su ja, įskaitant įmonės kultūrą
4. **Reklamavimas** reiškia darbų ir darbdavio įvaizdžio pristatymą ir komunikavimą klientams (darbuotojams ir kandidatams).

26 Paveikslėlis. 4P koncepcija Žmogiškųjų išteklių valdymui
(Šaltinis: Pritaikyta iš Myslivcová et al., 2017)

Asmeninė (ŽI) rinkodara apima tradicinių rinkodaros priemonių, tokių kaip reklama ir pardavimai, bet šiuo atveju produktas yra darbas.

6.8. Darbuotojo vertės pasiūlymas

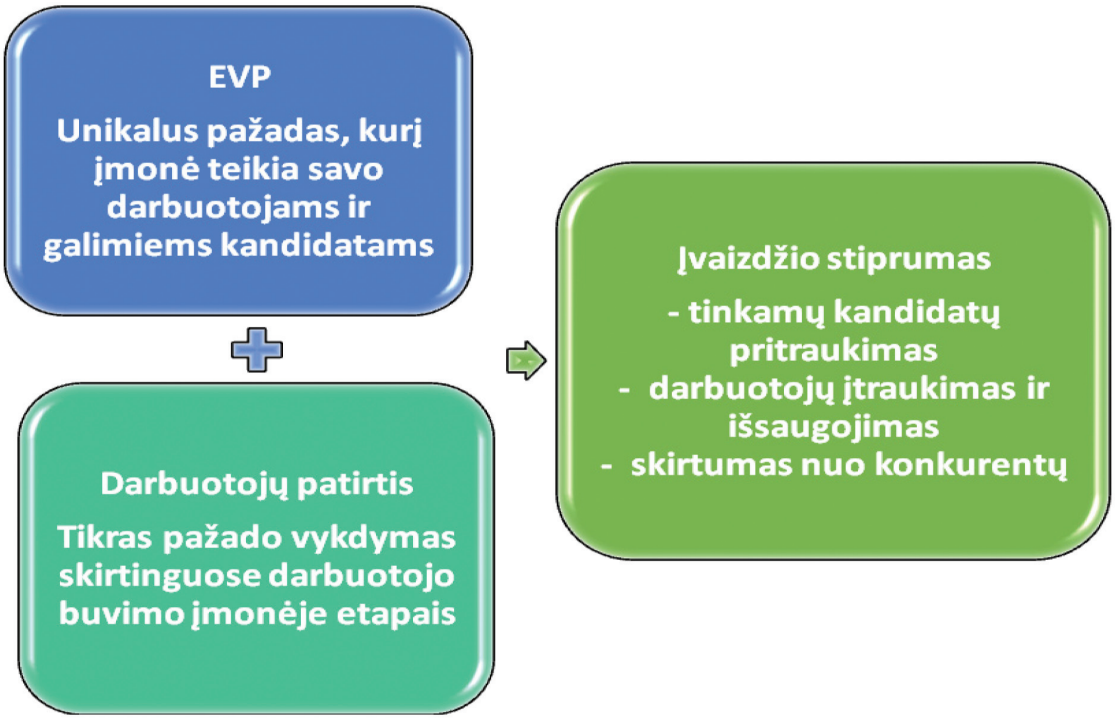
Darbuotojo vertės pasiūlymas (EVP) apima darbuotojo atlyginimą, kompensaciją ir išmokas, kurias teikia įmonė atsilygindama už darbuotojo įgūdžius, gebėjimus ir patirtį (*Minchington, 2006*). Jis skirtas darbuotojui, derinant EVP strategijas su įmonės strategine plėtra. Aiškus įmonės įvaizdis ir EVP, kuris

atspindi darbuotojo motyvaciją ir laimę (kylančią iš rūpinimosi jų gerove), gali pritraukti ir išsaugoti talentingus darbuotojus. Sąžiningas užmokestis, asmeninis tobulėjimas ir augimas, reikšmingas darbas ir indėlis į jį, gera reputacija ir draugiški kolegos yra pagrindiniai EVP bruožai (*Minchington, 2006*).

Kaip išskiria aukščiau minėtas šaltinis, yra trys pagrindiniai veiksniai, kurie didina stipraus darbdavio įvaizdžio kūrimo naudą, būtent didesnį pritraukimą, išsaugojimą ir įtraukimą. Todėl, geras EVP yra labai svarbus formuojant stiprų darbdavio įvaizdį, nes EVP prisideda prie perspektyvaus darbo ieškotojo transformacijos į įtrauktą, motyvuotą ir pilnai visuose procesuose dalyvaujantį darbuotoją.

6.9. Kas padaro Darbdavio įvaizdį stiprų

Svarbu, kad su EVP išorinis pažadas ir vidinė darbo patirtis papildytų vienas kitą. Tai padaro įvaizdį stiprų. (Žiūrėkite 6 Paveikslėlį)

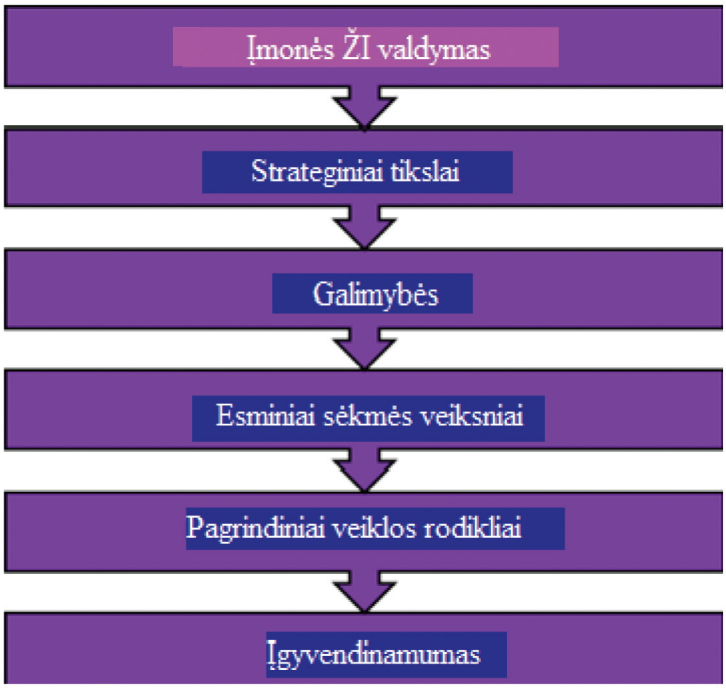


27 Paveikslėlis. Įvaizdžio stiprumas

(Šaltinis: Pritaikyta iš Rosethorn, 2009; Myslivcová, S. et al., 2018)

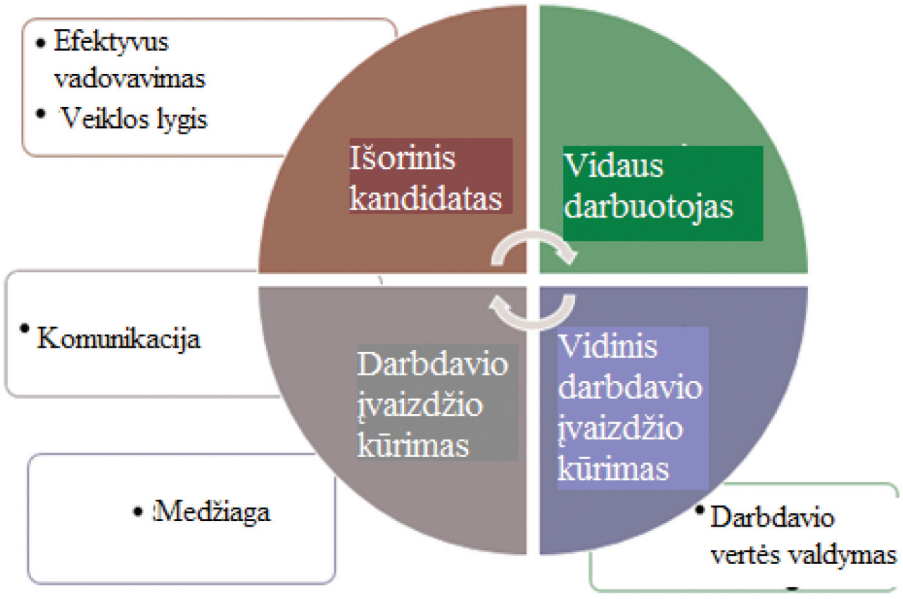
6.10. Strateginis (Tarptautinis) Darbdavio įvaizdžio kūrimas MVĮ

Kiekviena įmonė klesti dėl savo darbuotojų. Specialistų ir vadovų paklausa pastoviai auga ne tik dėl demografinio pokyčio problemų ir skirtingos ekonomikos skirtingose Europos ir Amerikos šalyse. Nebevyksta diskusijos dėl poreikio kurti darbdavio įvaizdį. Gautas apibrėžimas „Darbdavio įvaizdžio kūrimas" susideda iš žodžių darbdavys ir įvaizdis. Viena vertus, tai yra darbuotojas ir, kita vertus, įmonės įvaizdis ir žinojimas apie ją. Apibendrinant, darbdavio įvaizdžio formavimas ir jo būtinos verslumo priemonės yra reikalingos tam, kad galima būtų dalyvauti ir išsiskirti šalies ir tarptautinėje darbo rinkoje (žr. 7 Paveikslėlį)



28 Paveikslėlis. Strateginis ŽI Valdymas
(Šaltinis: Pritaikyta iš Armstrong and Taylor, 2014)

Šie reikalingi verslumo veiksniai yra be abejones būtini strateginiam darbdavio įvaizdžio kūrimui, ypač mažose ir vidutinėse įmonėse. Šiuo atžvilgiu, strateginiai reikalavimų vertinimai atlieka lemiamą vaidmenį, rodydami stipriąsias ir silpnąsias puses.
Regioninės įmonės, kurios sėkmingai parduoda savo produktus ir paslaugas tarptautiniu mastu, turi įsitvirtinti kaip patrauklūs darbdaviai tam, kad galėtų išlikti tiek šalies, tiek tarptautiniu mastu, naudodamos tinkamas priemones. (žr. 29 Paveikslėlį).

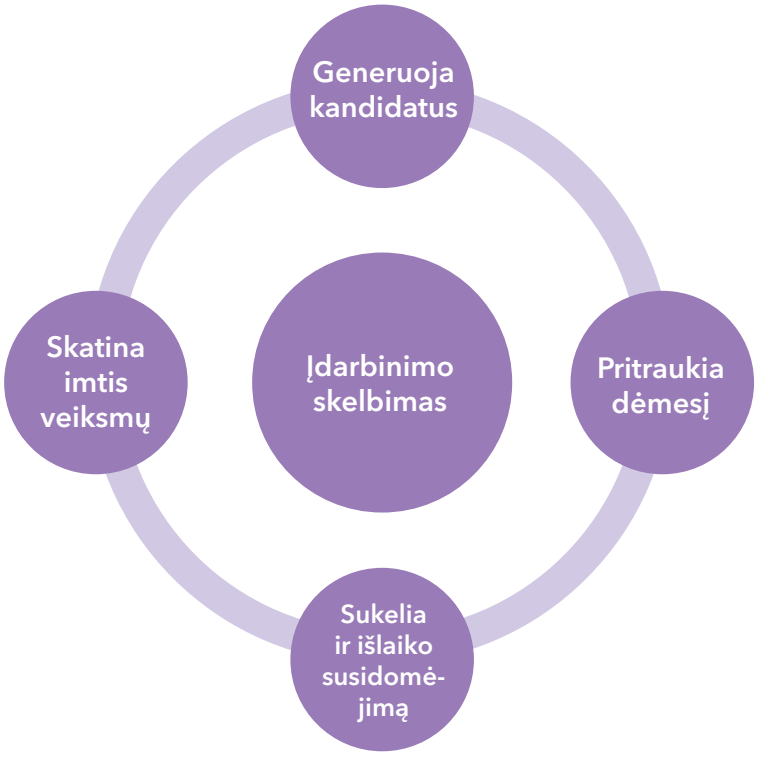


29 Paveikslėlis. Darbdavio įvaizdžio kūrimo, Vidinio darbdavio įvaizdžio kūrimo ir Darbdavio vertės valdymo atskyrimas
(Šaltinis: Pritaikyta iš Armstrong and Taylor, 2014)

6.11. Y kartos įdarbinimas

Y kartos atstovai žino ko nori ir ko yra verti. Dar daugiau, jos darbuotojai turi labai ypatingas ir individualias idėjas apie savo trokštamą darbo-gyvenimo balansą. Tai atitinkamai pasireiškia ir įmonėse. Tai yra sudėtingas iššūkis žmogiškųjų išteklių valdymui [11]. Jau vaikai ir paaugliai naudoja Internetą ir virtualiuosius tinklus. Todėl, ši karta greitai priima žinias ir informaciją bei puikiai prisitaiko prie nuolat kintančios aplinkos bei jos unikalios sistemos ir dinamiškumo.

Viena problema ir reikalavimas, su kuriais turi susidurti mažos ir vidutinės įmonės yra šiandieninis Internetas. Įmonės puslapis, socialinė žiniasklaida (pvz. Facebook, Instagram) ir kiti įdarbinimo portalai yra būtini. Kitas klausimas yra platformų pasirinkimas tinkamam tarptautinių darbuotojų ir potencialių suinteresuotų šalių įdarbinimas.



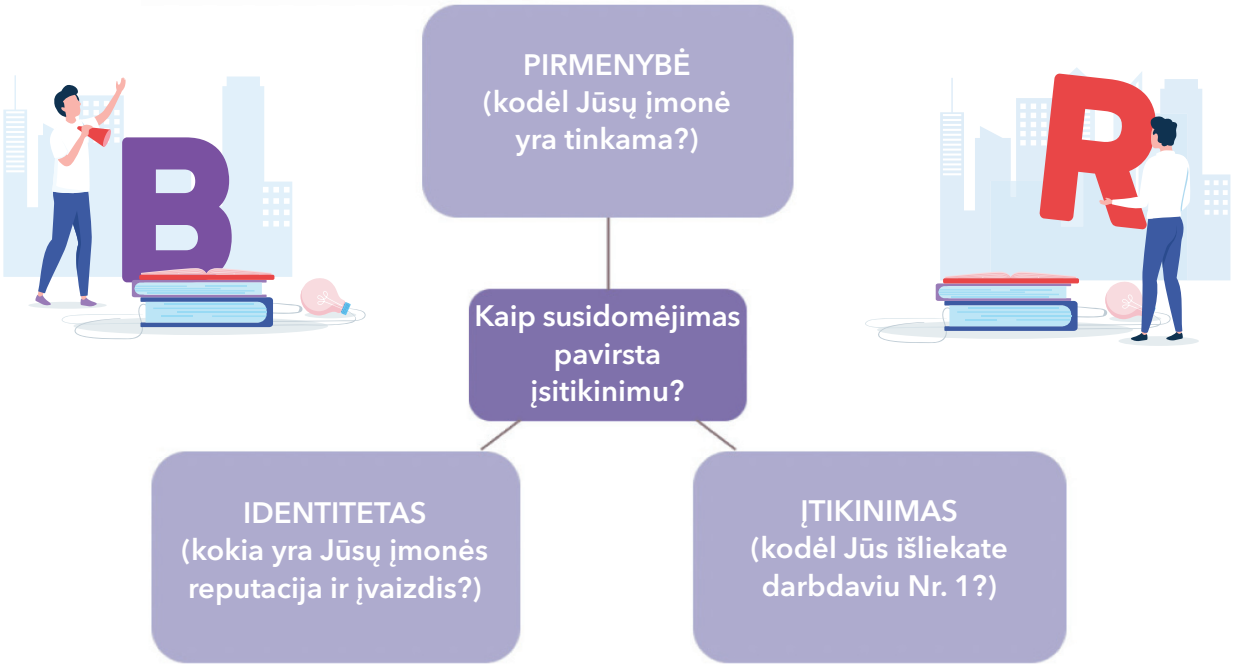
30 Paveikslėlis. Įprasta reklama MVĮ

(Šaltinis: Pritaikyta iš Armstrong and Taylor, 2014)

30 Paveikslėlyje rodomi sėkmingo įdarbinimo tikslai. Surinkti kaip įmanoma daugiau kandidatų labiausiai tinka Internetu ir todėl taip sutaupoma. Darbo skelbimas turi būti patrauklus galimiems kandidatams, taigi jame turi būti detali informacija apie įmonę, siūlomas išmokas ir toms pareigoms reikalingus įgūdžius.

Integracija ir identifikavimas

Kvalifikuotų darbininkų trūkumas artimiausiais metais tik didės. Keisis darbo rinkos sąlygos ir bus nusistovės nauja konkurencinė situacija. Einant ta kryptimi, jau yra problemų pramonės šakose, kuriose tampa įprasta, kad laisvų pozicijų nebegalima pakankamai užpildyti o kai kuriais atvejais nuo jų priklauso pragyvenimas. Įmonės stengiasi priešintis esamam svyravimui, kuris gali labai skirtis skirtingose pramonės šakose, įdarbindamos per įvairias priemones, tokias kaip socialinės žiniasklaidos platformos, reklamos specialistai ir įmonės puslapis. Tačiau dažnai paprasti būdai ir priemonės, tokie kaip reklama iš lūpų į lūpas, yra efektyviausios. Tiesioginio bendravimo (akis į akį) privalumas yra tas, kad teigiamas tam tikros įmonės įvaizdis, jos reputacija ir identitetas nėra iš anksto suformuoti (žr. 31 Paveikslėlį).



31 Paveikslėlis. Dėmesys tikrinamam darbdavio patrauklumui
(Šaltinis: Pritaikyta iš Oerter and Montada, 2008)

Dabar darbas ne vien tik parodo socialinį statusą. Priešingai, atliekamas darbas matomas kaip nuostata, pagal kurią darbuotojas nori realizuoti ir gali identifikuoti save. Viena pagrindinių problemų, su kuriomis susiduria įmonės yra kalbos barjeras ir būtinos nuolatinės komunikacijos užtikrinimas ir pasikeitimas informacija tarp įmonių ir naujo darbuotojo. Vienas dalykas, kurį reikia apsvarstyti galvojant apie žinias, pasiekimus, įsitikinimus, vertybes ir standartus organizacijų kontekste, yra vadinamas socializacija (*Nerdinger, Blickle and Schaper, 2014)*. Tačiau, reikia pastebėti, kad personalo plėtrai svarbi ne tik naujų darbuotojų integracija, bet reikia turėti omenyje ir ne tokias matomas užduotis. Personalo plėtra ir mokymas turi būti atliekami pagal darbo rinką, t. y. mokymo reikalavimus. Tiktai po keleto procesinių žingsnių ir sėkmingos darbuotojų integracijos galima atlikti personalo plėtros vertinimą.

Sustokime: Atvejo analizė #1 Suomija

- Sharpen Komandos 2017m. tyrimas: „Karščiausias“ darbas „šalčiausioje“ žemės vietoje!
- Santrauka: Partnerinė MVĮ susidūrė su iššūkiais kaip į įmonę pritraukti ir išsaugoti jaunus talentus. Šiame tyrime SHARPEN komanda nagrinėjo ir nustatė spragas bei pateikė sprendimus kaip padėti partnerinei MVĮ pagerinti darbdavio įvaizdį jaunų talentų ir profesionalų akyse.

  Link to full case study: https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case4.docx

Praktinė priemonė iš Atvejo analizės #1: „Karščiausias“ darbas „šalčiausioje“ žemės vietoje!

2 Lentelė. Darbdavio įvaizdžio kūrimo plėtra ir nuolatinis tobulinimas

	Žingsnis	Veiksmas	Savianalizė ir veiksmai
1	Didinti žinomumą, formuoti darbdavio įvaizdžio kūrimo komandą	• Parduoti idėją visiems vadovavimo lygmenims, siekiant gauti laiko, biudžeto ir išteklių. • Surinkti tinkamus atstovus Darbdavio įvaizdžio kūrimo komandai suformuoti.	
2	Peržiūrėti įžvalgas	• Vertinti dabartines HIT ir Kaisanet įdarbinimo medžiagas, kandidatus ir darbo patirtį. • Aiškus įmonių einamųjų charakteristikų, elgesio ir asmenybių supratimas, siekiant sukurti kitokį įvaizdį (atsižvelgti į tyrimo išvadas 5 svarbiausiems dalykams, kuriuos geriausiai vertina darbuotojai ir pašaliniai). • Derinti Darbdavio įvaizdžio kūrimo strategiją su organizacijos strategija. • Nustatyti tikslinę grupę (talentingas studentas/ kvalifikuoti kandidatai/ klientai) ir jų lūkesčius. • Atlikti periodišką darbuotojų apklausą. • Atlikti periodiškas išorines apklausas. • Atlikti lyginamąją analizę su konkurentų Darbdavio įvaizdžio kūrimo patirtimi. • Surinkti rinkodaros komandą ir suderinti vertybes (rinkodaros ir darbdavio įvaizdžio).	
3	Sukurti įtikinamą EVP	• Įtraukti darbuotojus į kūrimą, įgyvendinimą ir visas kitas fazes. • Nustatyti pagrindinius skirtumus kuriant įtikinamą darbdavio įvaizdį. • Išnagrinėti esamo Darbuotojo vertės pasiūlymo (EVP) stipriąsias puses. • Nustatyti kasdienines ‚gyvenk ir kvėpuok‘ vertybes.	
4	Įgyvendinti	• Aiškiai ir laiku pranešti apie bet kokius pokyčius seminarų, diskusijų ir komandų susirinkimų metu. • Vykdyti tai, kas kalbama, gyventi veikiant. • Apdovanoti tuos, kas prisidėjo prie aktyvaus įvaizdžio vertybių įgyvendinimo. • Kiekvieną darbuotoją paversti vertingu visų suinteresuotųjų šalių ambasadoriumi. • Įtraukti juos kaip įmonės kultūros dalį.	
5	Kontroliuoti, vertinti ir vykdyti	• Vertinti sėkmę. • Peržiūrėti ir pritaikyti nuolatiniam tobulinimui. • Įtraukti į veiklos tikslus ir vertinimo sistemą.	

Šaltinis: Savarankiškas parengimas

Rekomendacijos ir sprendimai

1. **Socialinė žiniasklaida**: Didinti kokybės turinį ir bendravimą su ieškančiaisiais darbo.
2. **Darbdavio įvaizdžio gairės:** Sukurti įvaizdžio gaires, kad visi darbuotojai žinotų vertybes, kalbėtų ir įgyvendintų jas, nuosekliai skleistų jas per savo kalbas, veiksmus, elgesį, kaip dalį savo profesinės veiklos su darbu susijusiuose reikaluose (pvz., kaip jie dirba arba komunikuoja įmonėje arba su išorinėmis suinteresuotomis šalimis, tokiomis kaip galimi darbuotojai, kandidatai, klientai, pristatymai studentams universitetuose, plačiajai visuomenei ir t.t.). Tai sudarys sąlygas efektyvesniam vaidmenų modeliavimui, darbo jėgos komunikavimui ir įdarbinimo iniciatyvų metu (išsamesnei informacijai žiūrėkite praktines priemones).
3. **Įmonių socialinė atsakomybė (ĮSA):** daugiau pastangų akcentuojant įmonių socialinę atsakomybę suinteresuotosioms šalims, tokioms kaip esami ir galimi darbuotojai, klientai, tiekėjai, reguliuotojai ir plačioji visuomenė. Stiprinti rūpestingo ir socialiai atsakingo darbdavio įvaizdį.
4. **Ryšiai su universitetais**: darbas bendromis iniciatyvomis, tokiomis kaip svečio paskaita, bendradarbiauti siekiant bendro rezultato, tokio kaip naujienlaiškis arba publikacija. Tai suteiks galimybes studentams pažinti įmonę, technologijų tipą, aplinką arba pramonės šaką, kurioje ji veikia, ir padės sukurti profesionalų įmonės įvaizdį suinteresuotosioms šalims. Jie taip pat gali būti priemonė skleisti informacijai.
5. **Atlygio paketas**: atlygio sistema, susijusi su rezultatais, sąžininga vertinimo sistema, siūlo atlygį, kuris atitinka atsakomybes, rangą.

Kai jaunas absolventas arba talentingas žmogus ieško darbo, įmonės vieta ir jos dydis nėra svarbiausi svarstytini veiksniai. Jie ieško galimybių pakilti karjeros laiptais, sąžiningos ir konkurencingos kompensacijos bei įgaliojimo dirbti savarankiškai. Be to, jie labiau suinteresuoti darbu tokioje vietoje, kuri laikoma „atvira, draugiška ir nuoširdžia, kur akcentuojamas sąžiningumas“, „kur vertinamos kompetencijos ir jus už jas atlyginama“ ir „kur inovatyvus ir kūrybingas mąstymas yra skatinamas ir vertinamas“.

Šiuos dalykus MVĮ gali lengvai pasiūlyti kruopščiai planuodama ir kurdama darbus.

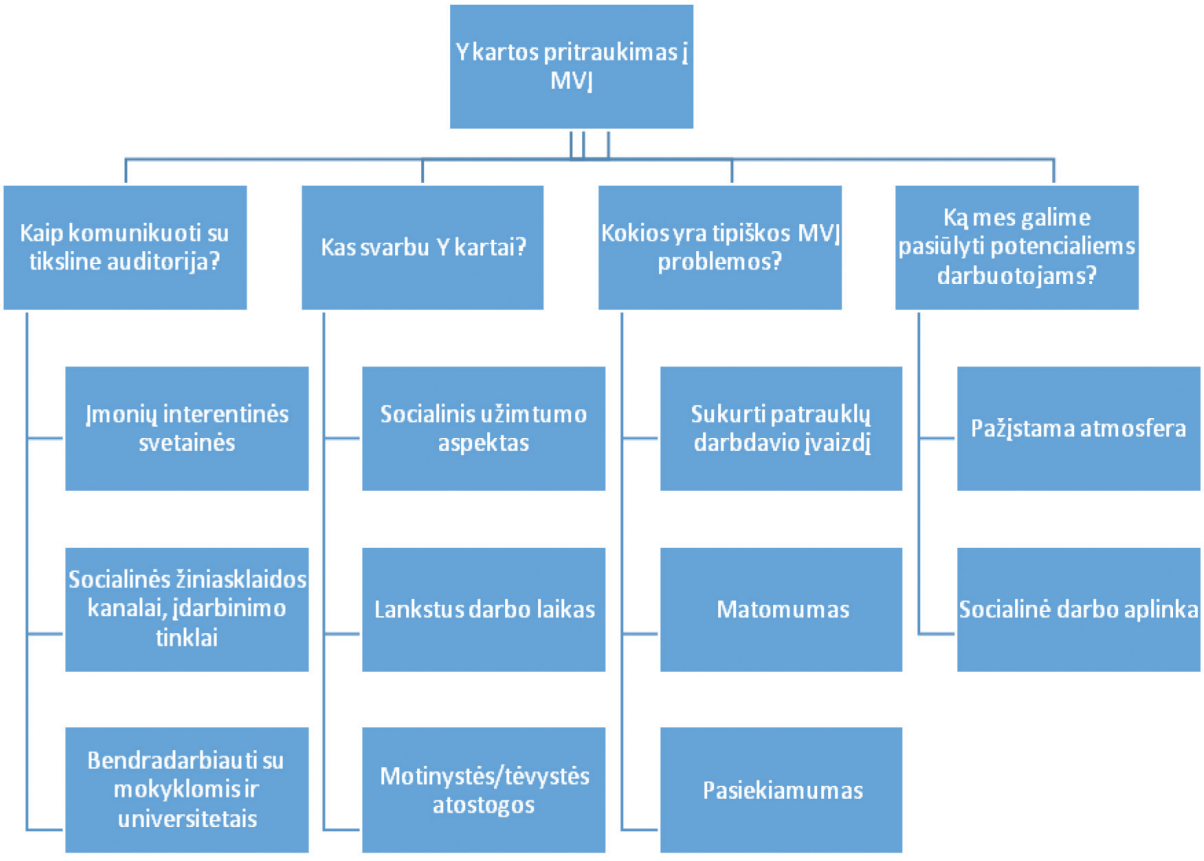
Sustokime: Atvejo analizė #2

- Sharpen tyrimas 2018: Kaip būti patrauklia MVĮ profesinio mokymo praktikantams
- Nagrinėja darbdavio įvaizdžio kūrimą vidutinio dydžio įmonėje Saksonijoje, Vokietijoje
- ŽI problema yra padidinti įmonės, kaip būsimo darbdavio profesinio mokymo praktikantams, patrauklumą
- Tyrimo problema yra rasti būdus, kaip analizuojama įmonė gali konkuruoti su kitais patraukliais darbdaviais ir identifikuoti potencialias problemas, kurios gali trukdyti jauniems žmonėms darbintis jose
- Praktinėje šios atvejo analizės dalyje daugiausia dėmesio skiriama teorinių ŽI žinių taikymui šios atvejo analizės įmonėje.
- Būtina sukurti strategiją ir specifinius metodus, kuriuos reikia akcentuoti ir pranešti tikslinei auditorijai.

Link to full case study: https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case1.docx

Praktinė priemonė iš Atvejo analizės #2: Y kartos pritraukimas į MVĮ

Siekiant sukurti strategija ir specifinius metodus, kuriuos reikia akcentuoti ir perduoti tikslinei auditorijai, Y kartai, MVĮ turėtų turėti omenyje skirtingus aspektus. 11 Paveikslėlyje nagrinėjamos kelios idėjos.



32 Paveikslėlis. Y kartos pritraukimas į MVĮ

(Šaltinis: sudaryta autoriaus)

Visų pirma, socialinis užimtumo aspektas yra labai svarbus Y kartos darbuotojams, o tai gali būti MVĮ pranašumas. Dažnai geros darbo sąlygos (pvz. lankstus darbo laikas, motinystės/tėvystės atostogos ir dažnas bendravimas su darbuotojais), kurių tikisi Y kartos atstovai, yra įgyvendinamos MVĮ; tačiau apie jas reikia informuoti. Privalumai, kuriuos gali pasiūlyti įmonė, turi būti matomi įmonės internetinėje svetainėje arba kituose kanaluose, tokiuose kaip įmonės profilis socialiniuose tinkluose. MVĮ pasiekiamumas taip pat gali būti problematiškas jauniems perspektyviems darbuotojams. Šią problemą būtų galima išspręsti finansiškai padedant jauniems žmonėms įgyti vairuotojo pažymėjimą arba pasiūlant „carpooling'ą" (dalijimąsi automobiliu).

Bendrai tariant, svarbu būti skaidria įmone ir suteikti išsamią informaciją apie MVĮ. Skelbti daugiau turinio, susijusio su įmone, bei skelbti apie esamas laisvas darbo vietas socialiniuose tinkluose, pvz. Facebook puslapyje, MVĮ gali būti protingas žingsnis. MVĮ taip pat turėtų apsvarstyti savo valdymo struktūros paskelbimą savo internetinėje svetainėje, kad įmonė būtų labiau prieinama Y kartai (pvz. trumpos charakteristikos arba CV kartu su nuotraukomis bei esamų darbuotojų citatomis).

Kitas svarbus žingsnis MVĮ yra jų bendradarbiavimo su mokslo įstaigomis didinimas. Universitetuose MVĮ galėtų daryti pristatymus studentams karjeros dienų metu arba kabinti reklaminius plakatus. Kalbant apie mokyklas, MVĮ galėtų siūlyti praktikos galimybes arba dalyvauti ‚mergaičių' arba ‚berniukų' dienose.

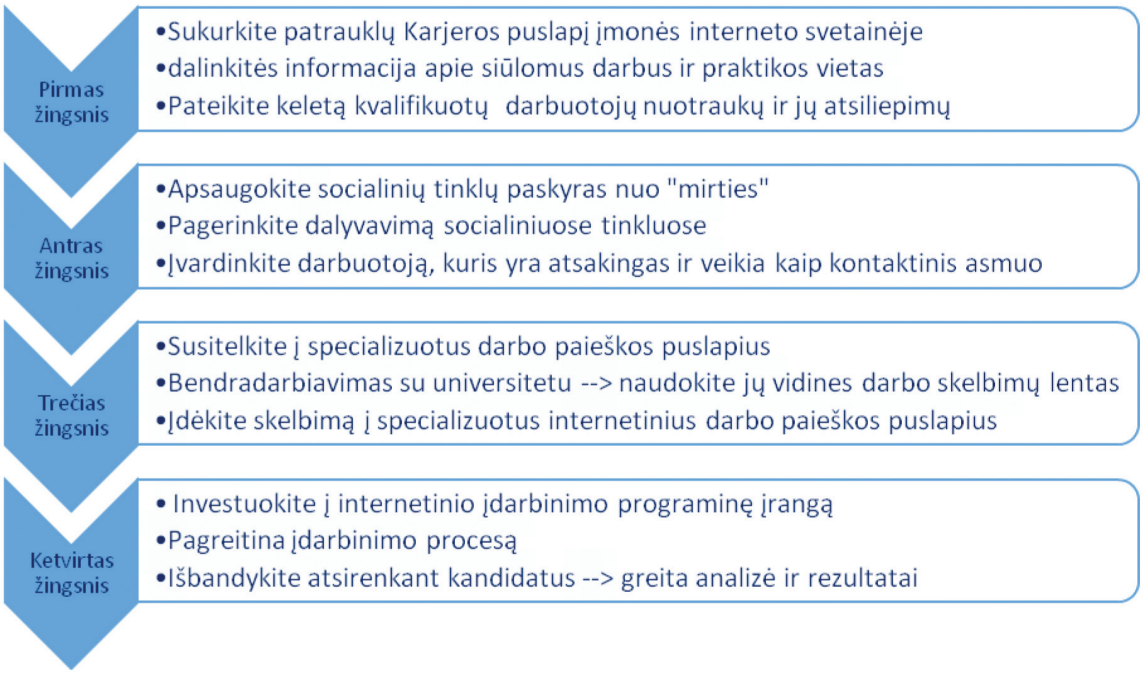
Sustokime: Atvejo analizė #3 Vokietija

- Sharpen tyrimas 2018: Kaip padaryti savo MVĮ patrauklią tarptautiniams darbuotojams?
- Apibūdina ŽI problemą, susijusią su darbdavio įvaizdžio kūrimu vidutinio dydžio įmonėje Saksonijoje, Vokietijoje
- Tyrimo problema yra rasti būdus, kaip regione patrauklus darbdavys gali tapti patrauklių tarptautinei darbo rinkai ir kokį indėlį tam gali turėti įmonės ŽI
- Siekia sukurti įdarbinimo procesą, kuris padėtų MVĮ būti patrauklesnėmis tarptautiniams darbuotojams
- Praktinėje šios atvejo analizės dalyje daugiausia dėmesio skiriama teorinių ŽI žinių taikymui šio atvejo analizės įmonėje ir sukurti nuoseklią idealaus įdarbinimo proceso instrukciją.

Link to full case study: https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case2.docx

Praktinės priemonės iš atvejo analizės #4: veiksmai, kurių turi imtis MVĮ kad pritrauktų tarptautinius darbuotojus

Nuoseklios gairės MVĮ apie tai, kaip pritraukti tarptautinius darbuotojus, pavaizduotos žemiau.



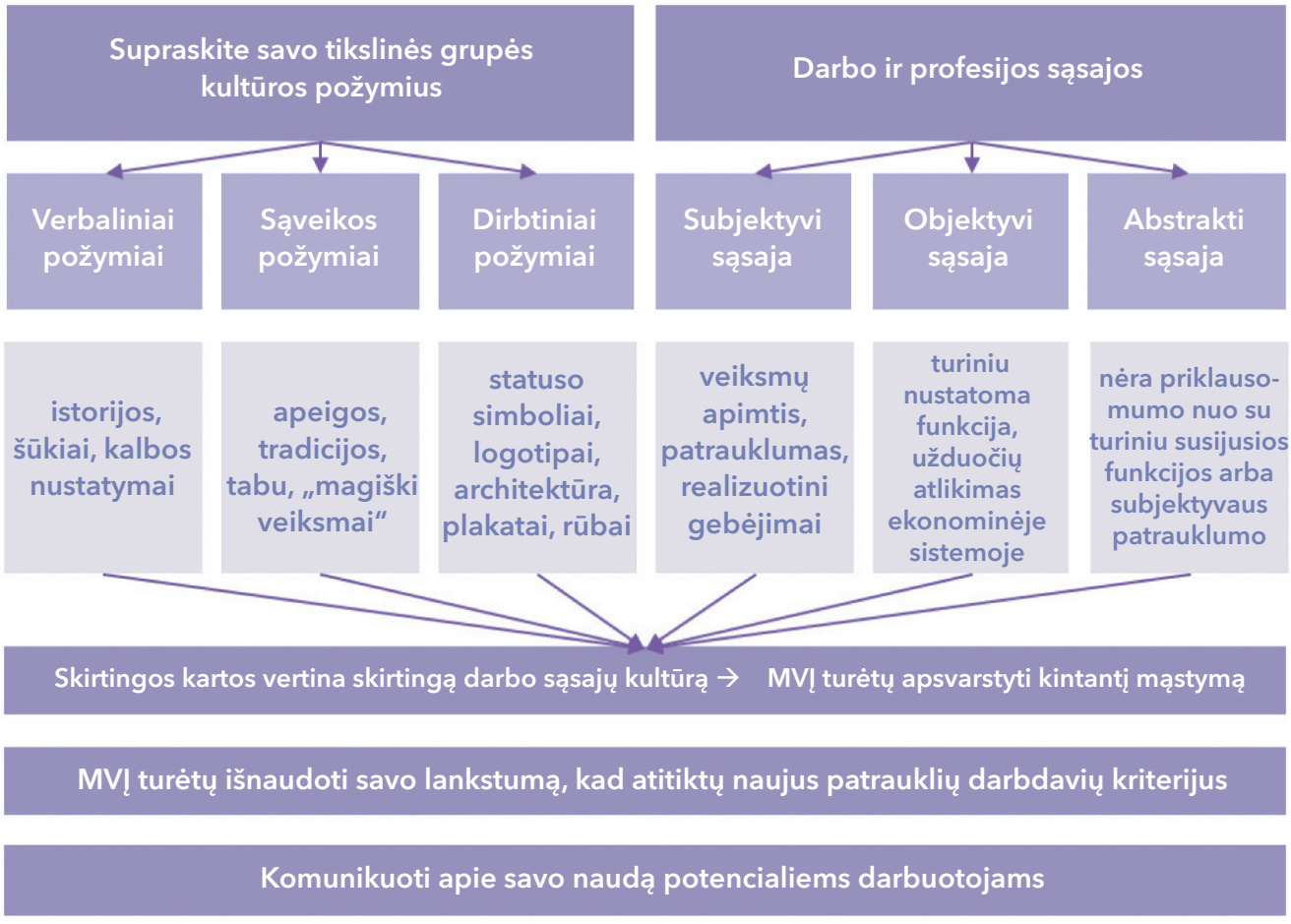
33 Paveikslėlis. MVĮ žingsnių, pritraukiant tarptautinius darbuotojus, analizė
(Šaltinis: parengta autoriaus)

Sustokime: Atvejo analizė #4

- Sharpen tyrimas 2018: Darbdavio įvaizdžio kūrimas – pritraukti darbuotojus į mažas ir vidutinio dydžio įmones
- Apibūdina ŽI problemas, susijusias su darbdavio įvaizdžio kūrimu vidutinio dydžio logistikos sektoriaus įmonėje Saksonijoje, Vokietijoje.
- Tyrimo problema – išsiaiškinti būdus, kuriais įmonė gana nepatraukliame ir konkurencingame sektoriuje galėtų būti patrauklesnė, nepaisant mažų algų.
- Siekiama nustatyti šio atvejo analizės įmonės privalumus ir sukurti stiprų darbdavio įvaizdį
- Praktinėje šios atvejo analizės dalyje daugiausia dėmesio skiriama teorinių ŽI žinių apie reputacijos valdymą taikymui šio atvejo analizės įmonėje.

Praktinės priemonės iš Atvejo analizės #5: Apie ką svarstyti pritraukiant darbuotojus į MVĮ

Bet kaip galima komunikuoti įmonės pagrindines vertybes, identitetą arba organizacinę kultūrą? Arba netgi vertinti? 13 Paveikslėlyje pateikta keletas vertingų įžvalgų MVĮ.



34 Paveikslėlis. Ką apsvarstyti pritraukiant darbininkus į MVĮ

(Šaltinis: Neuberger, 1989; Oerter and Montada, 2008)

Kultūra turi 3 požymius: verbaliniai (istorijos, šūkiai, kalbos nustatymai), sąveikos (apeigos, tradicijos, tabu, „magiški veiksmai“) ir dirbtiniai (statuso požymiai, logotipai, architektūra, plakatai, rūbai). Organizacinė kultūra apima giliai įsišaknijusias vertybes ir prielaidas, kurios paprastai nėra akivaizdžios (Neuberger, 1989). Įmonių kultūros požymiai paprastai priklauso nuo ekonominės sėkmės. Tuo tarpu Y kartos atstovai (gimimo metai nuo 1980-ųjų iki 1990-ųjų pradžios; įvairiuose šaltiniuose duomenys skiriasi) užpildo darbo rinką. Sakoma, kad Y karta daugiausia dėmesio skiria kitiems veiksniams, susijusiems to darbu, negu X karta ir „kūdikių bumo“ kartos atstovai.

Pasikeitė požiūris į darbą. Dabar darbas laikomas galimybe realizuoti save. Darbo ir profesijos sąsajos gali būti skirstomos į tris lygius: Darbas turi subjektyvią sąsają per veiksmų apimtis, savo patrauklumą ir realizuojamus gebėjimus. Taigi subjektyvi sąsaja padeda veiksmingai dirbti. Darbas turi objektyvią sąsają per turiniu nustatomą funkciją visuomenėje ir užduočių atlikimą ekonominėje sistemoje. Ji susijusi su vaidmeniu, pagal kurį žmonėms yra paskiriamos vietos jų visuomenėje. Jei darbas yra vertingas net ir nepriklausydamas nuo su turiniu susijusios funkcijos arba subjektyvaus patrauklumo, jis gauna abstrakčią sąsają. Mūsų visuomenėje profesija ir darbas yra labai vertingi – dirbantys žmonės, turintys profesiją, yra gerbiami kaip pilnaverčiai visuomenės nariai. Kūdikių bumo ir X kartos atstovai įkūnija objektyvią ir abstrakčią sąsajas, Y karta svyruoja nuo objektyvios iki subjektyvios sąsajos. To pasekoje, socialinės vertybės ir tam tikros ekonominės darbo funkcijos atlieka ne tokį svarbų vaidmenį (Oerter and Montada, 2008).

Tam, kad pritrauktų jaunus, kvalifikuotus darbininkus, įmonės turėtų atsižvelgti į šį kintantį mąstymą. Kaip jau minėta anksčiau, įmonės nori įdarbinti žmones su tokiomis pačiomis arba bent jau panašiomis vertybėmis. MVĮ turėtų naudoti savo lankstumą, kad atitiktų naujus patrauklių darbdavių kriterijus. Tai būtų plėtros perspektyvos, profesinis mokymas, darbo funkcijų praplėtimas, galimybės formuoti darbo procesą, darbo puse etato modeliai, darbas iš namų ir kt. Sklandantis gandas, kad pinigai nėra tokie svarbūs Y kartai, ne visada atitinka realybę. Tinkamas užmokestis ir darbo rezultatų vertinimas yra svarbios prielaidos. Įvertinant esamą statusą tinka tokios priemonės kaip SSGG analizė. Jei MVĮ neturi reikiamų išteklių, dažnai kompetentingą pagalbą teikia konsultacinės firmos. Specialią anketą pristato studentų konsultacijos, kurias galima rasti daugumoje universitetų ir taikomųjų mokslų universitetuose. Šiandieniniai studentų konsultantai MVĮ vadovams gali duoti vertingų įžvalgų, nes jie yra Y kartos ir jaunesnių kartų atstovai. Be viso to, yra viena esminė išvada: būsimi potencialūs darbuotojai kitaip suvokia darbą ir profesiją. Tam, kad galėtų veikti ir ateityje, MVĮ turi geriau išmanyti pokyčius, vykstančius visuomenėje ir darbuotojų poreikius bei sužinoti ką jos gali pasiūlyti, kad pritrauktų naujus darbuotojus ir apsvarstyti kaip informuoti apie savo privalumus.

6.11. Išvada

Svarbu suprasti darbdavio įvaizdžio vaidmenį tam, kad būtų galima sukurti sėkmingas įmonės įdarbinimo ir išsaugojimo kompetencijas, ypač šiuo metu, kai konkurencija dėl profesionalų tampa vis nuožmesnė IKT sektoriuje (Mäntylä, 2017). Sukūrusios stiprų darbdavio įvaizdį, HiTech and LocalNetti gali užimti stiprias pozicijas kandidatų tarpe. Tačiau, stipraus darbdavio įvaizdžio sukūrimas yra ilgalaikis procesas, dėl kurio reikalingos konsultacijos, tam tikras planas, geras komunikavimas įmonės viduje, nuolatinis stebėjimas ir vertinimas. Aiški misija ir įtikinamas EVP turėtų būti gerai suplanuotas ir komunikuojamas ir įmonės viduje, ir išorėje, tam, kad paskatintų perspektyvius kandidatus ir klientus užmegzti santykius su šiomis įmonėmis.

Žodynėlis

Darbdavio įvaizdis (DĮ)	Organizacijos įvaizdis, sudarytas iš unikalių požymių, vaizduojančių ją kaip puikią vietą dirbti esamų darbuotojų ir pagrindinių suinteresuotųjų šalių išorinėje rinkoje, požiūriu.
Darbuotojo vertės pasiūlymas (EVP)	Tai būtų darbuotojo atlyginimas, kompensacija ir išmokos, kurias teikia įmonė už darbuotojo įgūdžius, gabumus ir patirtį, naudojant požiūrį, kad darbuotojas yra svarbiausias. Toks požiūris padės įmonei sėkmingiau išsiskirti iš kitų.

Pastabos

Nuorodos

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of human resource management practice* (13th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.

Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291. doi: 10.1108/03090560110694763.

Brandbakers (2018). *Značka zaměstnavatele – Správné kroky na začátku*. [cit. 2018-06-06]. Retrieved from: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/ clanek/303

Carlini, J., Coghlan, A., Thomson, A. & O´Neil, A. (2018). From legacy rhetoric to business benefits: A case study of the Gold Coast 2018 Commonwealth Games. *Event Management*.

Domsch & Ladwig. (2011). *The Expert Career: A New Approach to the Dual Ladder.*

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39 (1), 5-23. doi: 10.1108/00483481011012809.

Figurska, I. & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51. [cit. 2018-06-26]. Retrieved from: https:// frcatel.fri.uniza.sk/hrme/ files/2013/2013_2_03.pdf.

Guest, D. E. & Conway, N. (2006). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38. doi: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x.

Gultekin, E. (2011). *What's the Value of Your Employment Brand?* [cit. 2019- 06-26]. Retrieved from: https://business.linkedin.com/talent-solutions/ blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand

Mäntylä, E. (2017). *Imperatiivi ja kin-partikkeli kielteisyyttä implikoivassa imperatiivilauseessa*. (Master's Thesis). Oulun yliopisto in Oulun. Retrieved from: http://jultika.oulu.fi/Record/nbnfioulu-201704061438.

McLeod, J. (2013). *An Introduction to Counselling* (5th ed.). London, United Kingdom: McGraw-Hill.

Minchington, B. (2006). Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain. Mile End, Australia: Collective Learning Australia.

Myslivcová, S., Maršíková, K., Švermová P. & Macháčková, V. (2017). *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele* (1. vyd.). Liberec, Česko: Technická univerzita v Liberci.

Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3rd ed.). Heidelberg, Germany: Springer – Lehrbuch.

Neuberger, O. (1989). *Theorien der Arbeitszufriedenheit* (7th ed.). Stuttgart, Germany: Kohlhammer.

Oerter, R. & Montada, L. (2008). *Entwicklungspsychologie* (6th ed.). Weincheim, Germany: Beltz.

Rosethorn, Helen, 2009. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Great Britain: Gower Publishing.

Rudhumbu, N., Chikari, G., Svotwa, D. & Lukusa, J.-P. (2014). Use of Employer Branding as a Tool for Attracting and Retaining Talent: Evidence from Private Higher Education Institutions (PHEIs) in Botswana. *Journal of Education and Practice*, 5(28), 61-72. [cit. 2018-06-19]. Retrieved from: ttps:// www. researchgate.net/publication/280546569_Use_of_Employer_Branding_as_a_ Tool_for_ Attracting_and_Retaining_Talent_Evidence_from_Private_Higher_ Education_Institutions_PHEIs_in_ Botswana.

Swystun, J. (2007). *The Brand Glossary*. London, United Kingdom: Palgrave Macmillan.

Ümit, A., Esra, A., Kültigin, A. & Serhat, E. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1011.

Kita

Domsch, M. E., Ladwig, D. H., Wilutzki, D., Fründt, F. J., Linde, C. & Dehnavi, M. (2013). *Fachlaufbahnen im Haus der Karriere*. Abschlussbroschüre für das Forschungsprojekt 'Fachlaufbahnen – Alternative Laufbahnentwicklung für Frauen und Manner in Unternehmen'.

Komulainen, R. (2015). *Employer branding for SMEs: Attracting graduating students in IT industry* (No. 2015-04). Ordnungspolitische Diskurse.

Vaizdo medžiaga

- Pritraukti darbuotojus:
  https://www.youtube.com/watch?v=Pm2FJLE2V0w
- Tarptautinių darbuotojų pritraukimas:
  https://www.youtube.com/watch?v=ZRR6BvnwStk
- Y kartos pritraukimas (6 Sk.):
  https://www.youtube.com/watch?v=QuVWrpgZcOQ

- Employer Branding Theory.
- Link: https://youtu.be/VAY60Rt8_UM

7 SKYRIUS.

DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMAS IR NUOSAVYBĖ

Kaip galime įtraukti darbuotojus?

Mūsų įmonė siūlo inžinerijos ir architektūros paslaugas Saksonijoje, Vokietijoje. Mes teikiame statybų planavimo ir civilinės inžinerijos paslaugas šildymo, ventiliacijos ir sanitarijos srityse. Panašios šiame regione esančios įmonės gali konkuruoti su mumis, nes jos gali būti geresni darbdaviai jauniems žmonėms. Ši atvejo analizė skirta tam, kad minima tikslinė grupė būtų dar lojalesnė savo įmonei. Be to, mums reikia žinoti apie problemas, dėl kurių jauni žmonės nepretenduoja į mūsų įmonę. Mes matome savo darbuotojus kaip vertingą išteklių, kurio pagalba galime įgyti konkurencinį pranašumą. Kaip MVĮ, mes veikiame specializuotame sektoriuje ir daugiausia įdarbiname žmones regioniniu mastu. Tai nebūtinai trūkumas, nes tai gali padėti pagerinti darbuotojų, kaip mūsų įmonės dalies, identifikavimą.

Kaip galime labiau įtraukti darbuotojus?

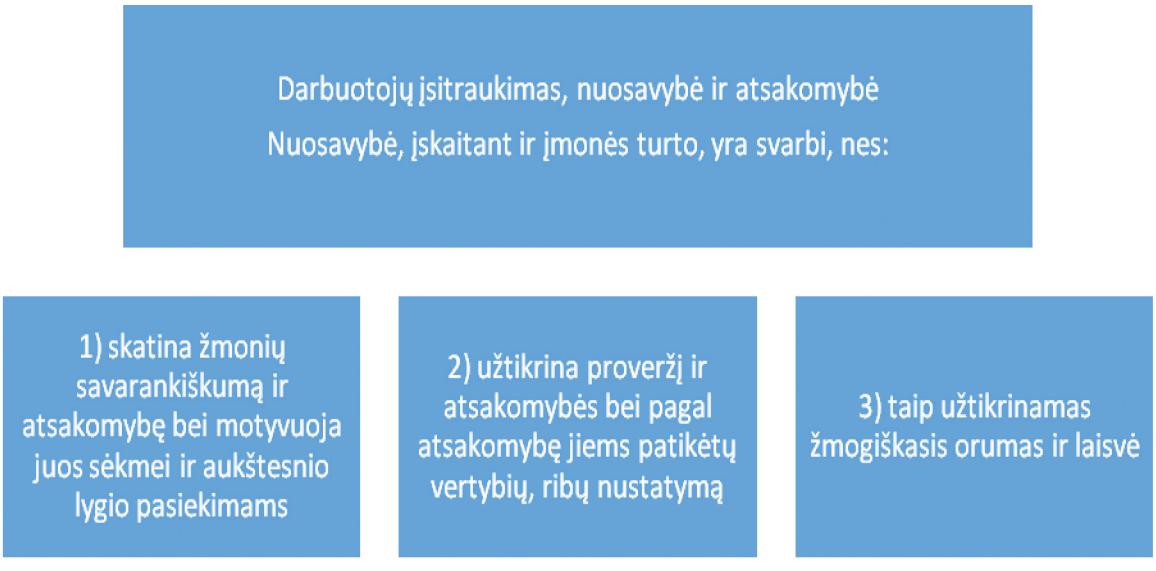
Šaltinis: SHARPEN Tyrimas, 2018

- Kas yra darbuotojų įsitraukimas/nuosavybė?
- Kaip įgyvendinate darbuotojų įsitraukimą/nuosavybę?
- Kokie yra skirtumai tarp įvairių darbuotojų įsitraukimo/nuosavybės formų?
- Kokie yra didesnio darbuotojų įsitraukimo privalumai?

7.1. Įvadas

Darbuotojų įtraukimu ir nuosavybe siekiama padidinti darbuotojų dalyvavimą priimant veiklos ir įmonės sprendimus. [1] Vienas privalumų yra intensyvesnė darbuotojų integracija į verslo procesus. Tai apima daugiau teisių, kurios gali padidinti įsipareigojimus ir, tikėtina, riziką. Darbuotojų įsitraukimo ir nuosavybės tikslas yra pasiekti didelę ekonominę ir etinę svarbą, ypač žmogiškųjų išteklių valdyme mažose ir vidutinėse įmonėse. Darbuotojai laikomi pagrindine grupe, kuri yra būtina vykdyti organizacijos socialines veiklas ir politiką.[2]

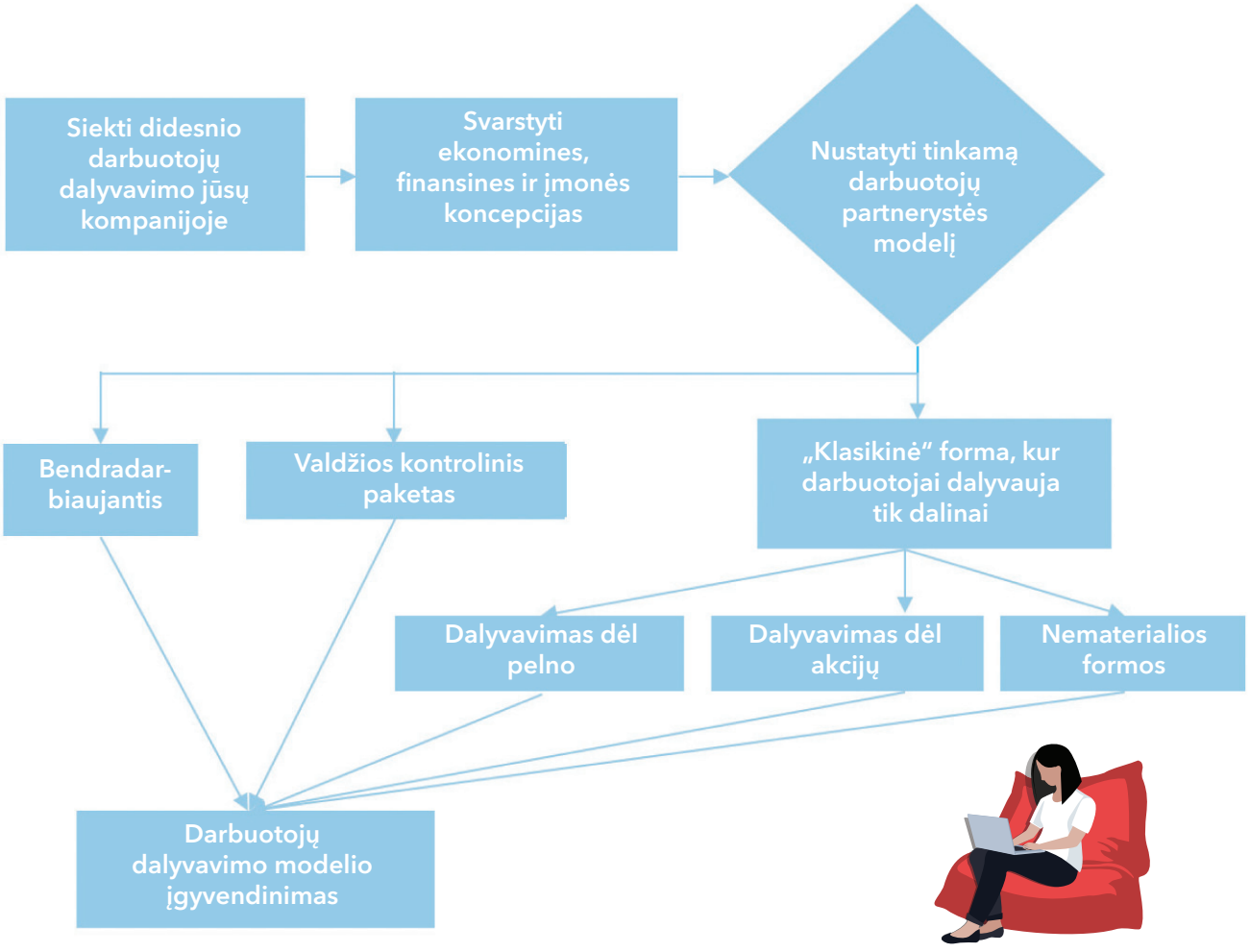
Norint darbuotojų įsitraukimą naudoti kaip įmonės valdymo priemonę, būtina atskleisti nuosavybės ir atsakomybės reikšmę. Wolfgang Ockenfels[3] nurodo, kad nuosavybė, taip pat ir įmonės turto, yra svarbi įmonei skirtingais aspektais: (1 Paveikslėlis):



35 Paveikslėlis: Darbuotojų įsitraukimo/nuosavybės svarba[3]

Tai parodo kaip yra suprantamas žmogus ir turtas. Šis supratimas apima visapusiškus veiksmus, įskaitant socialinę atsakomybę ir verslo etiką. Atsižvelgiant į anksčiau aptartus socialinius-etinius aspektus, reikia identifikuoti darbuotojų įtraukimo sritis, ypač mažoms ir vidutinėms įmonėms, kurios galėtų gauti naudos iš darbuotojų įsitraukimo, kaip priemonės padidinti savo patrauklumą dabartiniams ir būsimiems darbuotojams.

7.2. Darbuotojų įsitraukimo / nuosavybės planas



36 Paveikslėlis: Darbuotojų įsitraukimo/nuosavybės planas
(Šaltinis: parengta autoriaus)

* MBO = Management Buy-Out (valdžios kontroliuojamas akcijų paketas) yra toks įsigijimo tipas, kuomet grupė, vadovaujama žmonių, esančių dabartinėje įmonės vadovybėje, išperka didžiąją dalį akcijų iš esamų akcininkų ir perima įmonės kontrolę.[4]

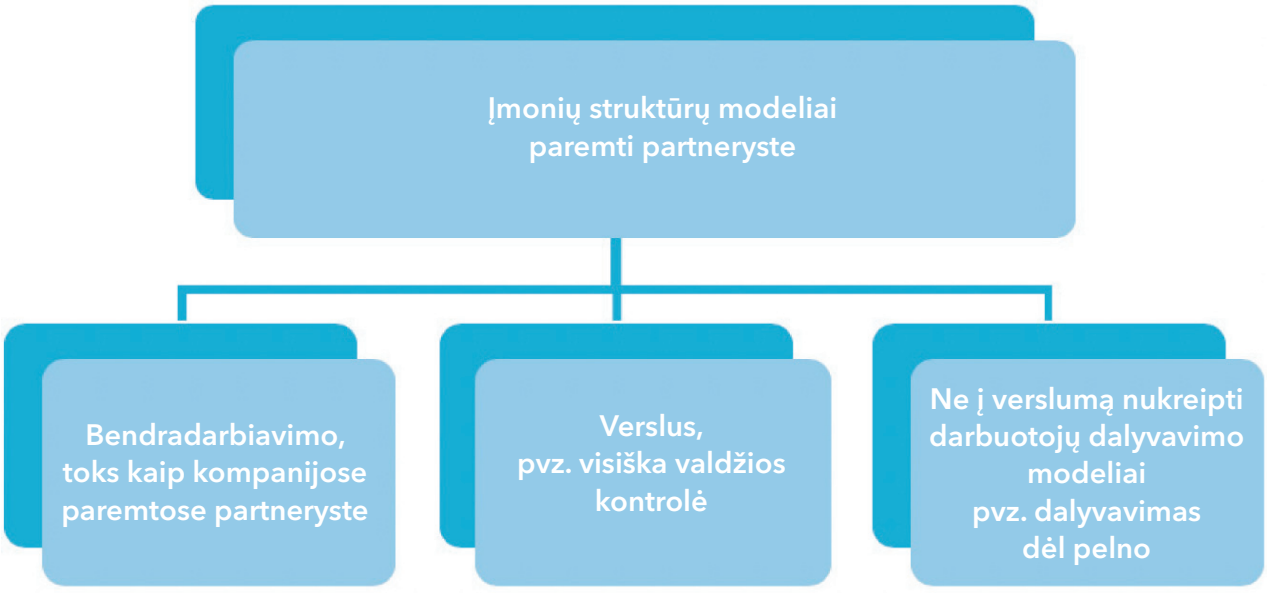
7.3. Ekonominiai siekiai

4 Lentelė: Ekonominiai siekiai

Verslavimas	Pirma dabartinė taikymo sritis yra taip vadinamas verslavimas, t.y. verslo sėkmės siekimas per verslų mąstymą ir veikiančius darbuotojus.[5]
Kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas	Esant demografinei plėtrai ir trūkstant įgūdžių, visų pirma reikia įdarbinti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus. Darbuotojų įsitraukimas gali būti naudojamas kaip problemų sprendimo priemonė MVĮ.[6]
Paveldėjimo valdymas	Įmonės paveldėjimas yra procesas, apimantis daugybę etapų, pradedant nuo perdavimo koncepcijos sukūrimo ir baigiant visišku valdymo galios perdavimu iš vieno asmens arba grupės kitam asmeniui arba grupei ir įmonės kontrole.

7.4. Galimos formos

Įmonėse yra daugybė darbuotojų dalyvavimo programų formų. Jos yra nuo bendradarbiavimo įmonėse, paremtose partneryste, iki visiškai valdžios valdomų įmonių ir iki „klasikinių" formų, kur darbuotojų dalinis įsitraukimas (materialus/piniginis arba nematerialus) nėra orientuotas į verslą.

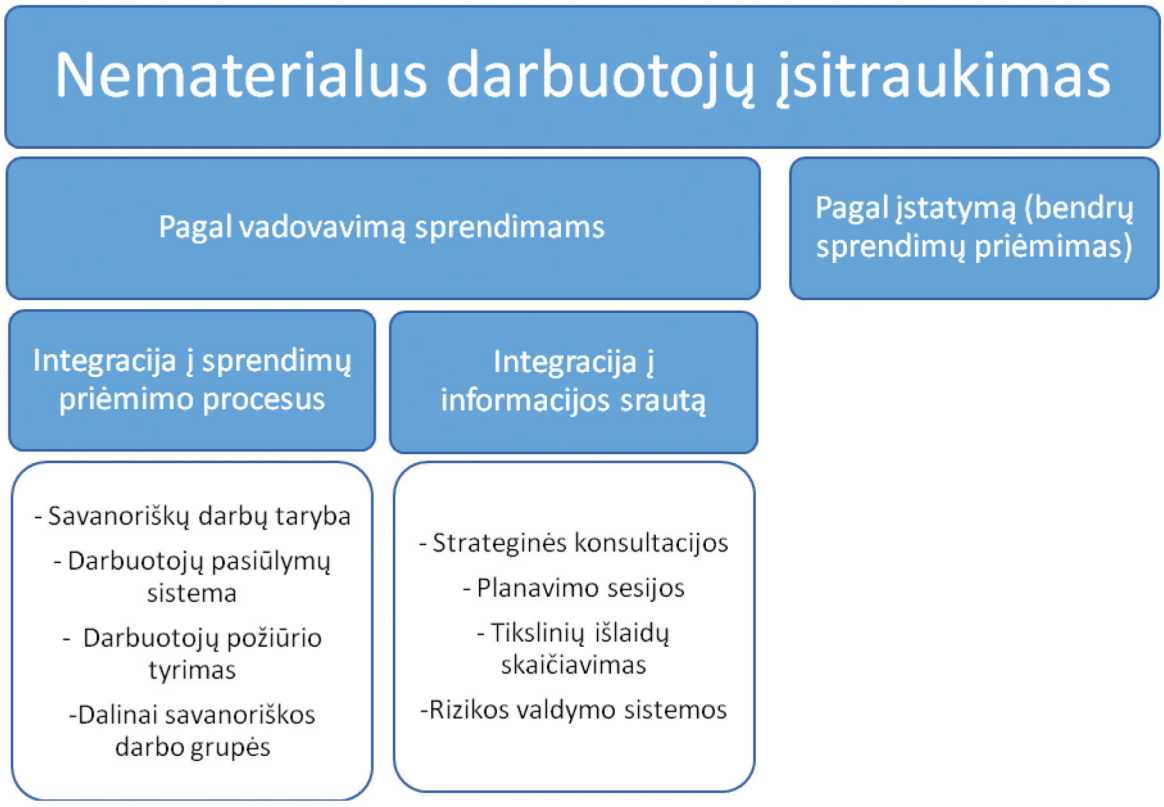


37 Paveikslėlis. Įmonės struktūros, paremtos partneryste
(Šaltinis: parengta autoriaus)

5 Lentelė: galimos formos

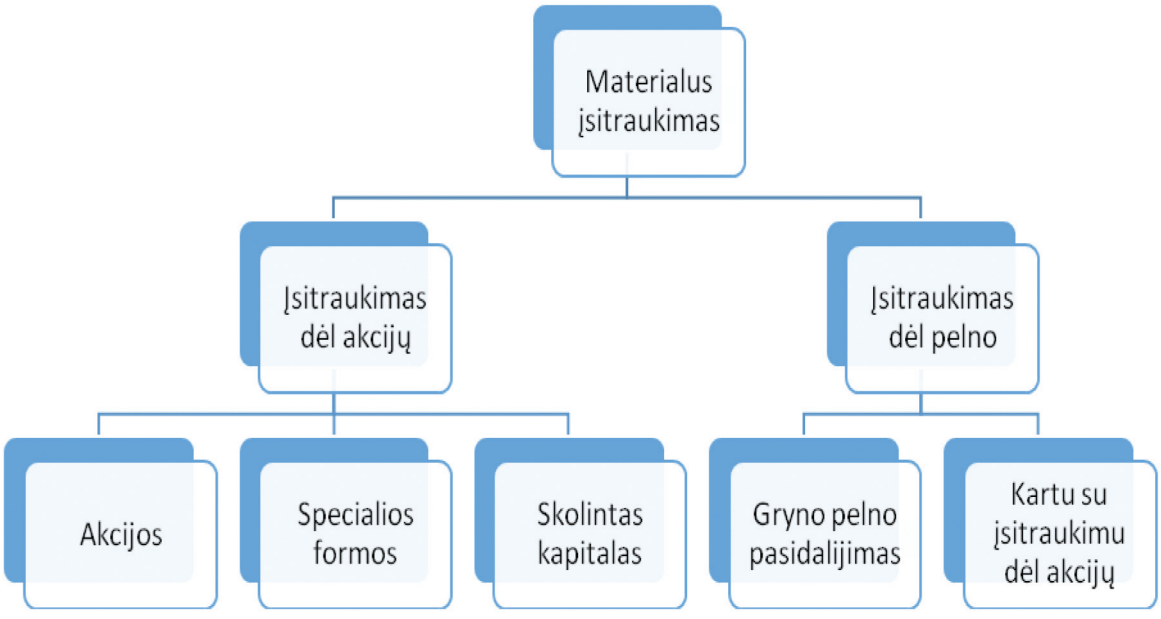
Bendradarbiavimas įmonėse partnerėse	• tikriausiai tai labiausiai darbuotojus įtraukianti forma • pastarojo meto įmonių partnerių tyrimai nustato panašius standartus [7,8] • kriterijai: laisva veikla laisvoje rinkoje, atlygio draudimas (draudimas nepagrįstai didinti/mažinti atlyginimus), narių paaukštinimas ir apsauga vietoj pelno maksimizavimo, bendras narių sprendimų priėmimas, garantija, kad valdžia veikia tinkamai
Valdžios kontrolė	• ypatingai svarbu užtikrinti įmonių paveldėjimą • veda prie situacijos, kur nei ankstesnis savininkas, nei įsigyjantys darbuotojai nepatirs nuostolių • galima kabėti apie darbuotojų kontrolinį paketa, jei įmonės įsigijimas nėra kontroliuojamas vien tik valdžios, o bent jau ir didžiosios dalies darbuotojų [9]
Ne antrepreniški darbuotojų įsitraukimo modeliai	• svarbus būdas įtraukti kaip galima daugiau darbuotojų į pelno kūrimą ir įgyvendinti verslo etikos principus • materialus/piniginis ir nematerialus darbuotojų įtraukimas

(Šaltinis: parengta autoriaus)



38 Paveikslėlis. Nematerialus darbuotojų įsitraukimas
(Šaltinis: parengta autoriaus)

Dažnai įgyvendinama nepiniginė nematerialaus darbuotojų įsitraukimo forma yra darbo tarybos. Nors jos dažnai vaizduojamos kaip alternatyva sąjungoms, ginčijamasi, kad vietoj to jos galėtų padėti sąjungoms, ypač kai turi daug atsakomybių.[10]



39 Paveikslėlis: Materialaus/piniginio darbuotojų įsitraukimo įvairovė
(Šaltinis: parengta autoriaus)

7.5. Įgyvendinimo klausimai

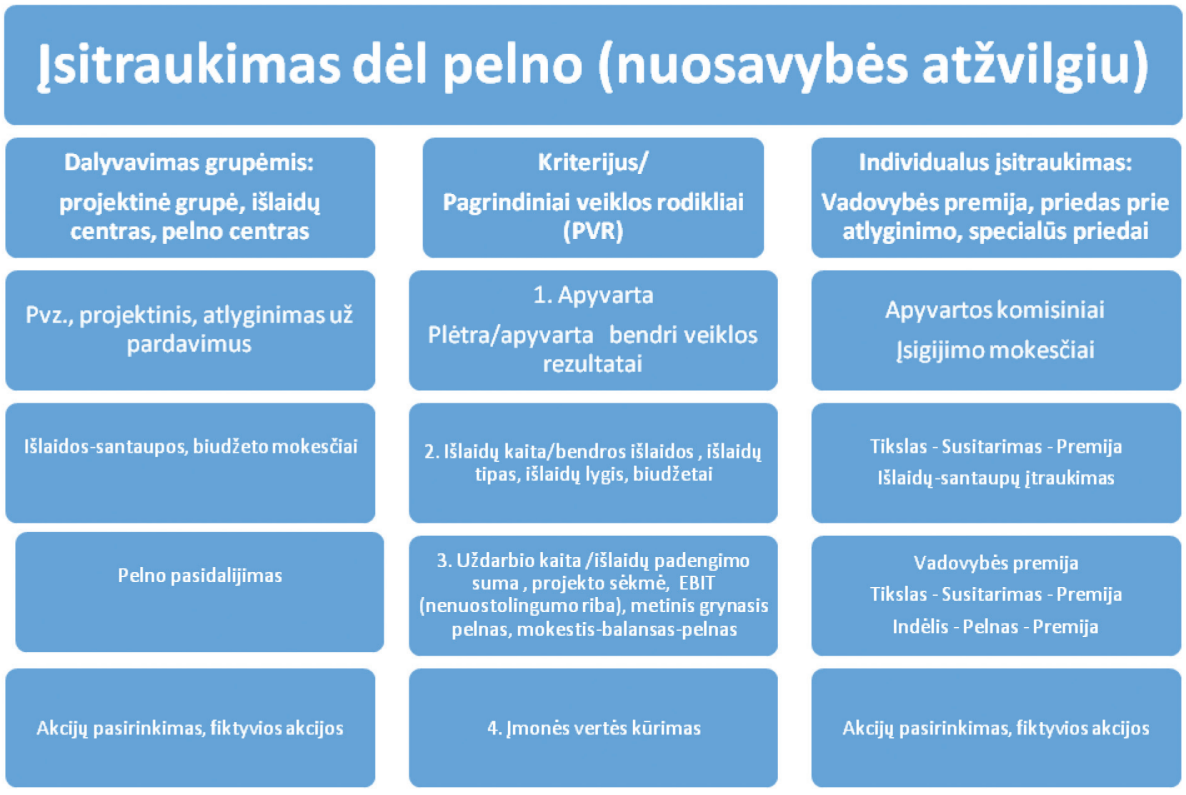
Darbuotojų įsitraukimo programos turėtų būti ne tik svarbus etinis (ypač verslo kontekste) ir nacionalinės ekonomikos momentas, bet ir ekonomiškai pagrįstos. Šiuo tikslu trijose skirtingose srityse reikia atlikti konceptualines refleksijas. Tai yra itin svarbu MVĮ, nes jos yra atsparios nesėkmėms.

- Ekonominė koncepcija: Ar įmonės partnerės verslo modelis yra pelningas ir tokiu būdu pagrįstas?
- Finansinė koncepcija: Ar įmonės formavimas, atitinkamai akcijų įsigijimo finansavimas, yra saugus ir patikimas?
- Įmonės koncepcija: Optimali teisinė forma (kalbant apie fiskalinius ir komercinius įstatymus)?

6 Lentelė: Nuo indėlio iki rezultato (savarankiškas parengimas)

Indėlis **Duomenų rinkimas ir analizė dėl:**	**Modeliavimas**	**Rezultatas**
Įmonės tikslų	**1. Dalyvaujančiųjų nustatymas**	**1. Įtraukimo modelio pristatymas**
Darbuotojų motyvacija	Visi darbuotojai atrinkti darbuotojai	Organizavimas Žmogiškųjų išteklių valdymas
Finansinių išteklių	**2. Ribojantys galimos nuosavybės modeliai**	Sutarties administravimas naudojant sutarties projektus
Išlaidų ir pelno planavimas	**3. Nuosavybės modelio parinkimas**	Finansavimas
Finansinių reikalavimų planavimas	Parametrų nustatymas, pvz. investicijų kiekis, finansinis poveikis, poveikis susijęs su komercine teise,	Kontrolė
Darbuotojų tikslų	Galimo nemokumo draudimas	**2. Įsitraukimo sutarties sudarymas**
Papildomas užmokestis	Dalyvių teisės ir įsipareigojimai	Galimi individualūs sutarties punktai
Galutinės pirkimo kainos sutaupymas	**4. Tobulinimas**	Individualūs planai
Patirties	Sutarties projektas	Galimi susitarimai dėl individualių siekių
Savęs tobulinimo kompetencija	Teisinė ir finansinė analizė	
Konsultavimas		
Socialinių intencijų	**5. Apibrėžimas, grafikas, pareigos**	**3. Darbuotojų nuosavybės kontrolė**

(Šaltinis: parengta autoriaus)



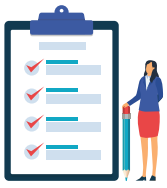
40 Paveikslėlis: Nuosavybės būdai – Įsitraukimas dėl pelno
(Šaltinis: parengta autoriaus)

Yra būtina dalyvaujančius darbuotojus įtraukti į įmonės informacinius procesus (darbuotojų įtraukimas) norint informuoti apie tai kas pasiekta ir, galimai, apie asmeninės veiklos tikslus. Toliau pateiktas klausimynas galėtų būti naudojamas padėti suprasti vidinę ir išorinę apskaitą, kokybės valdymą ir pritaikymą rinkai. Pritaikant šį klausimyną specifiniams MVĮ poreikiams gali būti įgyvendinami verslo etikos principai ir darbuotojų su specialiais poreikiais įtraukimas.

7 Lentelė: Tikslų nustatymas[11]

Specifiniai tikslai		Vertinimas		
		labai svarbu	svarbu	mažiau svarbu
Tikslai, orientuoti į darbuotojus	• Didesnė motyvacija	○	○	○
	• Pagerinta darbo atmosfera	○	○	○
	• Susitapatinimas su kompanija	○	○	○
	• Labiau verslus mąstymo būdas	○	○	○
	• Darbuotojų kaitos sumažinimas	○	○	○
	• Didesnis noras naudoti naujoves	○	○	○
	• Didesnis dėmesys klientams	○	○	○
	• Kainų žinojimas	○	○	○
	• Nedarbingumo dėl ligos sumažinimas	○	○	○
Finansiniai tikslai	Didesnės akcijos	○	○	○
	• Sustiprinti grynųjų pinigų srautus ir likvidumą	○	○	○
	• Investicijų finansavimas	○	○	○
	• Finansinių išlaidų sumažinimas	○	○	○
	• Personalo išlaidų lankstumo užtikrinimas	○	○	○
	• ...	○	○	○
Kiti tikslai	• Socialinis ir sociopolitinis atsidavimas	○	○	○
	• Tinkamo paveldėjimo valdymas	○	○	○
	• Bankroto prevencija	○	○	○
	• ...	○	○	○

(Šaltinis: parengta autoriaus)



Checklist'as

✓Ar jūsų įmonėje yra darbuotojų nuosavybės forma?

- Ar esate įgyvendinę darbuotojų įsitraukimą kaip bendradarbiaujantį, kontroliuojamą valdžios arba „klasikinės" formos, kuomet darbuotojai įsitraukę tik iš dalies?

✓Ar savo įmonėje turite darbuotojų įtraukimo sistemą, kuri stiprina veiklą, atsakomybę, žmogiškąjį orumą ir laisvę?

- Ar esate ištyrę ir įgyvendinę neverslius darbuotojų įsitraukimo modelius? Jei TAIP – materialias / pinigines ar nematerialias formas? Jei NE – kodėl?

✓Ar esate atlikę konceptualias refleksijas dėl ekonominės, finansinės ir įmonės koncepcijos?

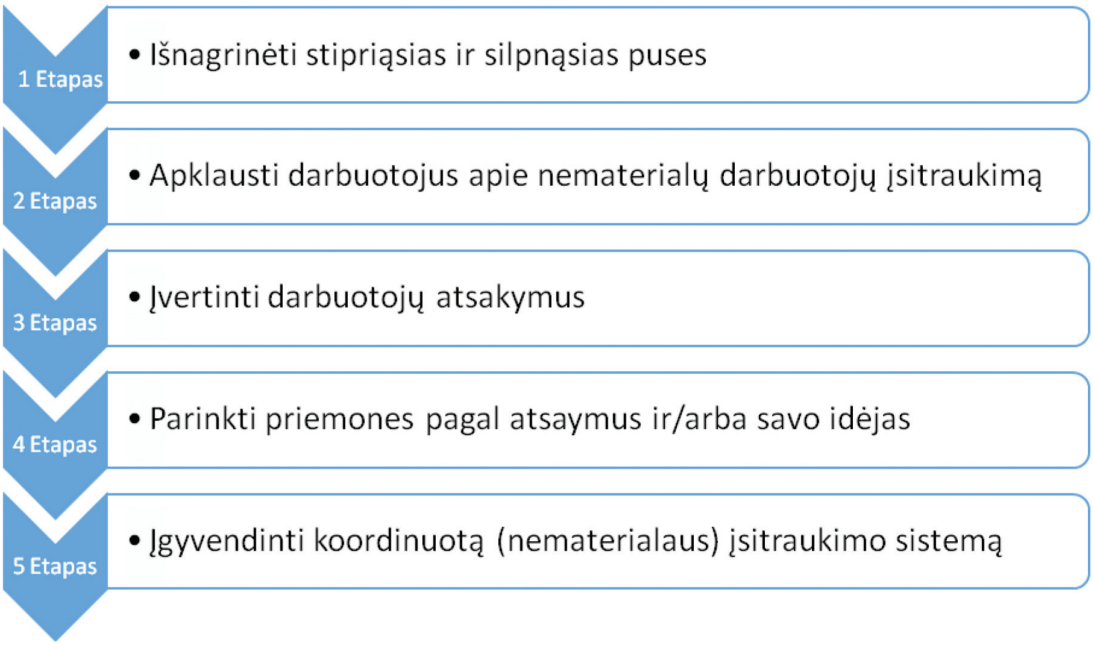
- Ar įmonės partnerės verslo modelis yra pelningas ir tokiu būdu prieinamas?
- Ar įmonės formavimas yra atsakingas, ar akcijų pirkimo finansavimas yra protingas ir saugus?
- Ar jūsų įmonė turi savo optimalią teisinę formą (kalbant apie finansų ir komercinę teisę)?

Sustokime: Atvejo analizė #1

- Sharpen 2018 Tyrimas: Kaip įtraukti darbuotojus į labiau nematerialų dalyvavimą?
- AB Statyba-dizainas: inžinerijos ir architektūrinių paslaugų tarnyba
- Iššūkis: daugybė kitų įmonių regione, kurios atrodo patrauklesnės jauniems žmonėms
- Tikslas: padidinti šios tikslinės grupės atsidavimą įmonei
- Darbuotojų struktūra: 77 darbuotojai, skirtingi padaliniai

Link to full case study: https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH7case1.docx

Praktinės priemonės iš Atvejo analizės #1: Didesnio (materialaus) darbuotojų įtraukimo sistemos įgyvendinimas



41 Paveikslėlis: Nematerialaus įsitraukimo įgyvendinimo etapai

Šaltinis: parengta autoriaus.

I ETAPAS: ANALIZĖ

- ✓ Atlikti stipriųjų ir silpnųjų pusių analizę --> gali atlikti Konsultuojanti įmonė
- ✓ Šia analize siekiama atskleisti silpnąsias darbuotojų motyvacijos puses
- ✓ Galimi pastebėjimai į ką reikėtų atsižvelgti:
  - Didesni svyravimai
  - Padidėjęs prarastų dienų arba prastovų skaičius, ypač dėl ligos
  - Žemesnis pasitenkinimo rodiklis
  - Prailgėjęs garantinių veiklų laikas ir padidėjusios išlaidos
  - Neigiami darbuotojų našumo padidėjimo rezultatai

II ETAPAS: APKLAUSA

- ✓ Sukurti apklausą dėl darbuotojų požiūrio, siekiant išsiaiškinti, kokios nematerialaus darbuotojų įtraukimo formos būtų jiems patrauklios
- ✓ Prieš pradedant apklausą paaiškinti darbuotojų įsitraukimo sąvoką
- ✓ Užtikrinti, kad visi variantai yra išgirsti
- ✓ Užtikrinti, kad visi klausimai yra išgirsti
- ✓ Apklausa turėtų būti anoniminė
- ✓ Sutelkti dėmesį į šiuos aspektus dėl darbuotojų nuomonės apie jų darbo vietą:
  - Darbo klimatą
  - Strateginį suderinamumą
  - Įmonės valdžią (vadovaujančių darbuotojų komanda)
  - Tobulinimo sistemą
  - Proceso eigą

III ETAPAS: ĮVERTINIMAS

- ✓ Įvertinti pasiūlymus dėl darbuotojų motyvacijos tobulinimo
- ✓ Grupių atsiliepimas
- ✓ Suskirstyti priemones į kategorijas
- ✓ Populiarios priemonės gali būti:
  - Savanoriškų darbų taryba
  - Apklausa apie darbuotojų požiūrį

IV ETAPAS: PRIEMONIŲ PARINKIMAS

- ✓ Nuspręsti, kurios jūsų ir jūsų darbuotojų idėjos bus įgyvendintos
- ✓ Renkantis priemones apsvarstyti savo biudžetą ir bendras galimybes
- ✓ Prisiminti, kad šis procesas turi likti skaidrus
- ✓ Nepamirškite pranešti apie savo sprendimus ir jų priežastis

V ETAPAS: ĮGYVENDINIMAS

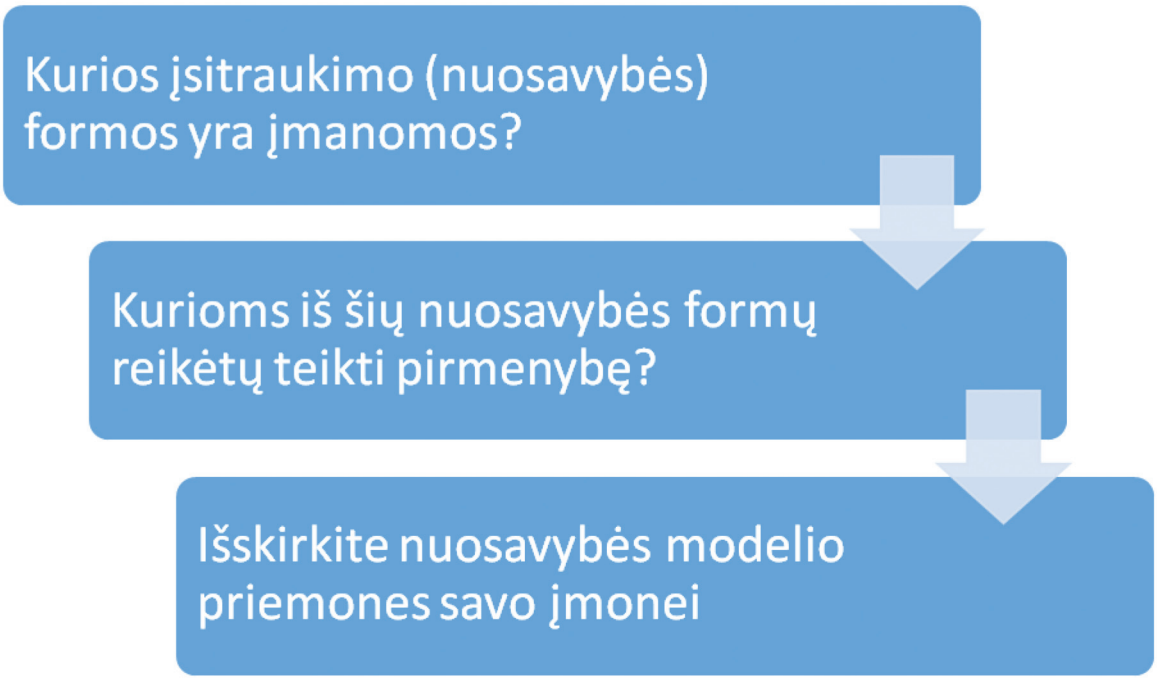
- ✓ Įtraukite dalyvavimo priemones į kasdienę įmonės struktūrą
- ✓ Dažnai įgyvendinamos priemonės pavyzdys: Savanoriškų darbų taryba
- ✓ Savanoriškų darbų taryba = suformuojama darbų taryba iš 5 žmonių, kurie rūpinsis
  - Tuo, kas neramina
  - Nusiskundimais
  - Pageidavimais
  - Tobulinimo pasiūlymais

Sustokime: Atvejo analizė #2

- Sharpen 2018 Tyrimas: Kaip pritraukti MVĮ darbuotojus į materialinį įsitraukimą
- Vidutinio dydžio įmonė AB Statyba-Dizainas
- Labai išplėtota inžinerinio ir architektūrinio sektoriaus įmonė Saksonijoje (Vokietija)
- Naudoja naujausias technologijas tam, kad teiktų puikias paslaugas savo klientams
- Ko reikia įmonei: tinkamų būdų labiau paskatinti darbuotojus materialiam įsitraukimui
- Nauda: darbuotojams gali būti tinkamai atlyginama už jų veiklą, jie gali gauti daugiau atsakomybių

Praktinės priemonės iš Atvejo analizės #2: Materialaus darbuotojų įsitraukimo sistemos įgyvendinimas

- Išanalizuoti darbuotojų ir vadovų skaičių
- Kas turi įmonės akcijas?
- Kiek balsų suteikia kiekviena akcija?
- Sekite žemiau pavaizduotus žingsnius



32 Paveikslėlis: Materialaus įsitraukimo įgyvendinimo etapai
(Šaltinis: parengta autoriaus)

Sustokime: Atvejo analizė #3

- Sharpen 2018 Tyrimas: Kaip pritraukti darbuotojus į materialinį dalyvavimą ir užtikrinti įmonės tęstinumą
- Vidutinio dydžio įmonė AB Statyba-Dizainas
- Labai išvystyta inžinerinio ir architektūrinio sektoriaus įmonė Saksonijoje
- Ilgalaikį įmonės egzistavimą reikia užtikrinti per verslo investicijas

Praktinės priemonės iš Atvejo analizės #3: Įmonės tęstinumo užtikrinimo sistemos įgyvendinimas

1. Gauti pagrindinius paskutinių metų duomenis apie įmonę
a. pagrindiniai veiklos rodikliai
    b. turtas
    c. įsiskolinimai
    d. akcijos
    e. pelno ir nuostolio ataskaita
2. Kurios įsitraukimo/nuosavybės formos yra įmanomos?
3. Kurioms iš šių nuosavybės formų reikėtų teikti pirmenybę?
4. Kurie darbuotojai turėtų dalyvauti?
5. Apibrėžti įsitraukimo/nuosavybės modelį.
6. Sukurti finansavimo koncepciją įvairiam tam tikrų darbuotojų įtraukimui.

Pastabos

Klausimai refleksijai

- Ar galvojote apie tai, kaip labiau paskatinti darbuotojus dalyvauti?
- Ar esate nustatę, kurios darbuotojų dalyvavimo formos galėtų būti naudingos jūsų kompanijai?
- Ar esate klausę savo darbuotojų apie jų nuomonę ir pageidavimus?
- Ar esate nagrinėję dalyvavimo priemonių, kurių ėmėtės, poveikį?

Žodynėlis

Kooperatyvas	Kooperatyvas kaip įmonė, paremta partneryste.
Darbuotojų įsitraukimas ir nuosavybė	Programos, skirtos padidinti darbuotojų dalyvavimą priimant veiklos ir verslo sprendimus
Antreprenerystė	Verslo sėkmės siekimas per verslų mąstymą ir veikiančius darbuotojus
Valdžios kontrolinis akcijų paketas	Valdžios kontrolė yra įsigijimo tipas, kuomet grupė, kuriai vadovauja žmonės, esantys esamoje įmonės vadovybėje, išperka daugumą akcijų iš esamų akcininkų ir perima įmonės kontrolę.
Nuosavybės modelis	Pasirinkta darbuotojų įsitraukimo/nuosavybės forma.
Strateginis susiejimas	Organizacijos verslo padalinių ir personalo narių veiksmų susiejimo su planuotais organizacijos tikslais, procesas.
Tęstinumo valdymas	Tęstinumo planavimas yra procesas, skirtas identifikuoti ir rengti naujus lyderius, kurie galėtų pakeisti senuosius, kai šie išeina, atsistatydina arba miršta.

Nuorodos

AGP. (2011). *Mitarbeiterbeteiligung. Führungskonzept für den Mittelstand*. Kassel, S. 30.

Business Dictionary. (2019). *Cooperative*. [cit. 2019-05-24]. Retrieved from: http:// www.businessdictionary.com/definition/cooperative.html.

Kreuzhof, R. & Muschol, H. (2015). Zur Zukunft der Mitarbeiterbeteiligung, Erfahrungen, Anwendungen, Ausgestaltungen. *Die Neue Ordnung*, 69(2), 130- 143.

Leitner, T. (2011). *Grundlagen für das Gesellschaftliche Unternehmen*. Graz, Österreich: NWV.

Markey, R., Gollan, P. J., Hodkinson, A., Chouraqui, A., & Veersma, U. (2001). *Models of employee participation in a changing global environment: diversity and interaction*. Aldershot, United Kingdom: Ashgate.

Meyer, J.-A. (2013). *Berliner Forschungsbeiträge zu kleinen und mittleren Unternehmen*. Köln, Deutschland: EUL.

Muschol, H. (2009). *Verfahren und Praxis der Unternehmensbewertung*. Plauen, Deutschland: M&S.

Ockenfels, W. (1989). *Kleine Katholische Soziallehre. Eine Einführung nicht nur für Manager*. Trier, Deutschland: Paulinus.

Ostrom, E. (1999). *Die Verfassung der Allmende – jenseits von Staat und Markt. Tübingen*, Deutschland: Mohr Siebeck.

Slack, R., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: a social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537-548. doi: 10.1007/s10551-014-2057-3.

The Economic Times. (2019). *Definition of 'Management Buy Out(mbo)'*. [cit. 2019- 06-04]. Retrieved from: https://economictimes.indiatimes.com/definition/ management-buy-outmbo.

Voß, E. & Wilke, P. (2003). *Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Unternehmen*. Wiesbaden, Deutschland: DUV.

Kita

Helios, M., Strieder, T., Gätsch, A., Geschwandtner, M. & Höink, C. (2009). Beck'sches Handbuch der Genossenschaft: Recht, Steuern, Rechnungslegung. München, Deutschland: Beck.
Mohn, R. (1996). *Erfolg durch Partnerschaf* (2nd ed.). Berlin, Deutschland: Siedler.
Muschol, H. (2016). *Controlling und betriebliche Überwachungssysteme, Ein Handbuch zu dem entscheidungsorientierten (internen) Rechnungswesen, insbesondere für KMU: mit Aufgaben, Übungen und Lösungen*. Plauen Deutschland: M&S.
Muschol, H. (2019). *SHARPEN Handbook, German version with extended chapter Employee Participation and Ownership*.
Wang, T., Zhao, B., & Thornhill, S. (2015). Pay dispersion and organisational innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover. *Human Relations*, 68(7), 1155-1181. doi: 10.1177/0018726715575359

Video nuorodos

SHARPEN. Material participation.
Link: https://www.youtube.com/watch?v=9791BwpvTXU
SHARPEN. Introduction to employee ownership.
Link: https://www.youtube.com/watch?v=UeT7jkoe3po
SHARPEN. Intangible participation tool.
Link: https://www.youtube.com/watch?v=8rPPFJfA6TA

8 SKYRIUS.

ĮMONĖS SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ

© All excerpts taken from SHARPEN eHandbook German version, chapter Employee Participation and Ownership by Prof. Dr. oec. Horst Muschol, University of Applied Sciences Zwickau, Germany

ĮSA mažoms ir vidutinėms įmonėms

Įmonės soialinė atsakomybė? Tai nesusiję su mumis. Tai daro tarptautinės ir mega-korporacijos, ne MVĮ. Tiesa?

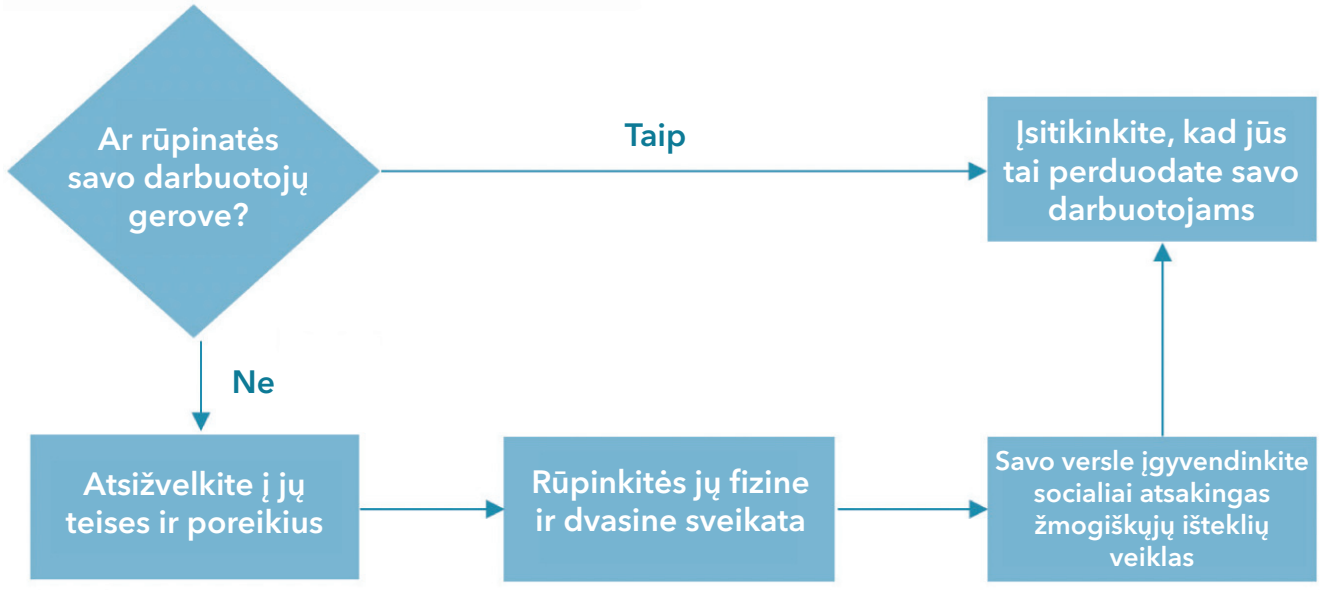
Na, taip… ir ne. Kadangi klientai „žino" vis daugiau ir daugiau, jie iš visų įmonių, tiek didelių, tiek mažų reikalauja atsakingo elgesio. Tai taikoma ne tik klientams. Vis daugiau darbuotojų nori pasiekti darbo-gyvenimo pusiausvyros, dirba etiškose įmonėse, dirba darbus, kurie yra reikšmingi ir prisideda prie visuomenės gerovės.

- Kas yra ĮSA?
- Kokią veiklą galite atlikti kaip dalį savo ĮSA žmogiškųjų išteklių valdyme?
- Kaip pristatote savo ĮSA pasiekimus savo darbuotojams ir visuomenei?
- Kaip jūs visa tai darote ir nebankrutuojate?

8.1. Įžanga

Įmonės socialinė atsakomybė (ĮSA) yra svarbi tema šiandienos verslo pasaulyje. Socialinė atsakomybė ir tvarumas yra ne tik reikalaujami iš įmonių, bet gali būti ir naudingi joms. Nors ĮSA poveikis įmonės finansiniams rezultatams dar nėra visiškai suprantamas, dauguma mano, kad verta taip elgtis. Visų prima, ĮSA turėtų tapti būtina žmogiškųjų išteklių valdymo dalimi. Įmonių socialinės atsakomybė ir žmogiškųjų išteklių valdymas kartu gali vesti prie motyvuotų, ištikimų, atsidavusių ir aktyvių darbuotojų, dėl kurių įmonės klesti.

ĮSA veiksmų planas



43 Paveikslėlis. ĮSA veiksmų planas.
Šaltinis: parengta autoriaus.

8.2. Kas yra ĮSA?

Iš pradžių peržvelkime kai kuriuos svarbius šios temos terminus. Etika, verslo etika ir įmonių socialinė atsakomybė yra susiję terminai, kurie visi tampa vis reikšmingesni šiandienos žmogiškųjų išteklių profesionalams. Paprastai tariant, **etika** yra susijusi su principais to kas yra teisinga ir klaidinga. O tada jau **verslo etika** sprendžia šiuos principus ir etines verslo aplinkos problemas.
Įmonių socialinė atsakomybė yra **savanoriškas** įmonės įsipareigojimas veikti socialiai atsakingai, t.y. prisiimti atsakomybę už savo poveikį visuomenei ir aplinkai. Tai yra tie veiksmai, kurie yra už įstatymų, sudarančių ĮSA, ribų.

> „Žmogiškųjų išteklių valdymas yra savaime etiška veikla tuo, kad jo pagrindas yra susijęs su elgesiu su žmonėmis.“ [2]

Paskutinis terminas, dažnai minimas kartu su ĮSA yra įmonės **tvarumas**. Jungtinės Tautos apibrėžia šį terminą kaip „įmonės ilgalaikės vertės kūrimas finansiniais, aplinkosauginiais ir etiniais terminais.“ [1]

8.3. Suinteresuotosios šalys

Beveik visuose ĮSA apibrėžimuose yra terminas **suinteresuotosios šalys**. Visos suinteresuotosios šalys yra subjektai, **kuriems įtakos turi įmonė arba kurie turi interesų įmonėje**. Plačiausia prasme šis terminas apima akcininkus, darbuotojus, sąjungas, verslo partnerius, klientus, tiekėjus, kreditorius, vyriausybę, vietos valdžią, interesų grupes, žiniasklaidą, bei tarptautines ir nevyriausybines organizacijas. Suinteresuotųjų šalių teorijoje tvirtinama, kad jeigu suinteresuotųjų šalių poreikiai nėra pakankamai patenkinami, organizacijos negali pasiekti ilgalaikio klestėjimo ir sklandžios veiklos. [3]
Darbuotojai yra viena svarbiausių suinteresuotųjų šalių įmonėse. Jie turi tiesioginį poveikį verslo sėkmei per savo produktyvumą, kūrybiškumą, elgesį su klientais ir taip toliau. Todėl įmonės turėtų būti suinteresuotos rūpintis savo darbuotojais. Būtent ĮSA ir žmogiškieji ištekliai gali tam padėti.

8.4. Socialiai atsakingas žmogiškųjų išteklių valdymas

Žmogiškųjų išteklių profesionalai kiekvienoje įmonėje užima pagrindines pozicijas, kad padėtų įgyvendinti, palaikyti ir skatinti ĮSA. Žmogiškųjų išteklių profesionalai gali padėti įmonėms elgtis su savo darbuotojais sąžiningai ir atsakingai ir taip pat gali užtikrinti, kad darbuotojai dalyvautų ir būtų įsipareigoję ĮSA. Iš žmogiškųjų išteklių perspektyvos, ĮSA jūsų verslui gali duoti daug naudos. Dokumentais patvirtinta, kad ĮSA:

+ gerina darbuotojų požiūrį, mažina pravaikštų procentą ir mažina tendenciją, kad žmonės išeis iš organizacijos; [4]
+ didina darbuotojų motyvaciją, įsipareigojimus, įsitraukimą organizacijos identifikavime; [5, 6, 7, 8]
+ didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, darbuotojų priklausomumo įmonei jausmą ir jų produktyvumą; [9]
+ didina darbuotojų išsaugojimą įmonėje ir mažina įdarbinimo ir apmokymo išlaidas, didina įmonės patrauklumą geriausiems kandidatams, taupo pinigus ir didina pajamas dėl išaugusios darbuotojų dorovės ir produktyvumo; [10]
+ skatina darbuotojus, kurie įneša naujovių ir augimo galimybes, tobulinti tiekėjo-kliento santykius; [11]
+ kai kuriais atvejais, gerina MVĮ reputaciją tarptautiniu mastu, padėdama veikti geriau negu konkurentai. [13]

Kaip galime matyti, ĮSA gali padėti įmonėms daugeliu būdų. Tačiau siekiant optimizuoti naudą, ISA turi būti vykdoma tinkamai, kad tiktų organizacijos kontekste. Čia gali padėti žmogiškųjų išteklių profesionalai. Žmogiškųjų išteklių profesionalai padeda organizacijai išlaikant ir skatinant pagrindines vertybes ir palaikant įmonės kultūrą, kuriai būtinas etiškas elgesys.

„ĮSA – ŽI = VR.“

„Jei darbuotojai neįtraukiami, Įmonės socialinė atsakomybė tampa viešųjų ryšių užduotimi. Jei tampa akivaizdu, kad įmonė nesilaiko savo žodžio, yra pakenkiama organizacijos patikimumui.“[14]

8.5. Ką gali daryti MVĮ

Ankstesnėje dalyje rašoma apie ŽI profesionalus ir tai kaip jie įmonėse gali taikyti ĮSA. Tačiau ŽI funkcijas MVĮ dažnai atlieka ne ŽI profesionalas o kažkas kitas. Taip pat žinome, kad daugumai MVĮ žmogiškųjų išteklių valdymas nėra svarbiausia jų verslo dalis ir kad ji negarantuoja, kad turėsite darbui atsidavusį darbuotoją. Vis dėlto, tai nereiškia, kad MVĮ negali būti ir nėra taikoma ĮSA. Tiesiog ji turi kitokias formas. Lyginant su formaliomis elgesio normomis, didelių įmonių struktūromis ir strategijomis, ĮSA mažose ir vidutinėse įmonėse yra labiau paremta asmeniniu sąžiningumu, neoficialiu elgesiu, intuicija ir kultūra[16]. Kaip savininkai, vadovai arba darbuotojai, atsakingi už ŽI procesus, galite pradėti laikydamiesi šių pagrindinių taisyklių, paimtų iš Armstrong ir Taylor. [17]

- Supraskite, kad strateginiai organizacijos tikslai turėtų apimti tiek darbuotojų, tiek verslo teises ir poreikius.
- Supraskite, kad darbuotojai turi teisę į tai, kad su jais elgtųsi kaip su pilnaverčiais žmonėmis, turinčiais asmeninių poreikių, vilčių ir rūpesčių.
- nesielkite su darbuotojais taip tarsi jie būtų tik gamybos priemonė.
- Bendraukite su darbuotojais nepažeisdami jų prigimtinių teisių į sąžiningą ir pagarbų elgesį. 17

Sutvarkius ŽI, galite pradėti integruoti ŽI procesus į ĮSA. Barrena-Martínez et al. [18] išvardja aštuonias socialiai atsakingas ŽI veiklas, kurias galima įgyvendinti įmonėje, siekiant pagerinti darbuotojų pritraukimą, atvirumo ir sąžiningumo jausmą, bei pagerinti atmosferą darbo vietoje, paremtą teigiamomis vertybėmis:

1. Darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas.
2. Mokymai ir nuolatinis tobulėjimas
3. Darbo santykių valdymas
4. Komunikacija, skaidrumas ir socialinis dialogas
5. Įvairovė ir lygios galimybės
6. Sąžiningas atlyginimas ir socialinės išmokos
7. Prevencija, sveikata ir saugumas darbe
8. Darbo-gyvenimo balansas

Apskritai, kiekvienas valdžios narys turėtų rūpintis sąžiningu ir teisingu elgesiu su darbuotojais, bei verslo poreikiais.

Soundararajan et al.[19] akcentuoja būtinybę žinoti kontekstą ir dydį svarstant kas įmanoma smulkaus verslo socialinei atsakomybei. Aišku, kad MVĮ, turinti nedidelius išteklius, turi atidžiai planuoti laiką ir turimą energiją papildomoms veikloms. Kita vertus, labai svarbu išlaikyti organizacijos reputaciją. Ji gali būti svarbus kiekvieno darbuotojo moralinio identiteto ir kompetencijos šaltinis. [20]

Daugybę dalykų galima atlikti netgi be finansinių išteklių. Atvirų durų politika, šeimai draugiška atmosfera ir veiklos, elgesio normos, darbuotojų palaikymas kai jiems to reikia – tai yra pavyzdžiai veiklų, kurios neturėtų jums kainuoti daugybės pinigų, o tokių veiklų poveikis gali būti didžiulis.

Kitos veiklos gali jums padėti sunkiomis rinkos situacijomis. Pavyzdžiui, buvusių ar esamų kalinių įdarbinimas gali būti būdas gauti pigią darbo jėgą kai nedarbo lygis yra žemas. Labdaros organizacijos, nevyriausybinės organizacijos arba patys kalėjimai paprastai džiaugiasi galėdami taip padėti

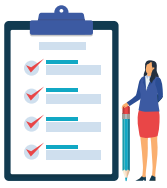
įmonėms; nuimdamos administracinę naštą. Atvejo analizėje, esančioje šio skyriaus gale, pateikiama priemonė, galinti padėti įmonėms nuspręsti dėl esamų ar buvusių nuteistųjų įdarbinimo.

8.6. ĮSA komunikavimas

Taip pat gali būti, kad MVĮ yra puiki vieta dirbti ir kad jos yra labai atsakingos socialiai, tačiau to efektyviai neperteikia.[21] **Nuolatiniai naujienlaiškiai, viešinimas socialinėje žiniasklaidoje ir spaudoje, oficialus rėmimas ir liudijimai,** pateikiantys pavyzdžius darbo skelbimuose, galėtų tiksliau ir teigiamai perteikti jūsų verslo prekinį ženklą. Darbdavių remiama savanorystė (DRS) gali būti naudingas darbuotojų įgūdžių tobulinimo šaltinis visuose lygmenyse, pvz., vidurinės grandies vadovams įgyti patirties, arba komandoms dirbti vietos organizacijose ir geriau pažinti vienai kitą. Apskritai, sėkmingos Žmogiškųjų išteklių valdymo – Įmonių socialinės atsakomybės – Viešųjų ryšių grandinės valdymas yra nuolatinis balansuojantis veiksnys.

8.7. Išvada

Įmonių socialinė atsakomybė tampa privalomu dalyku įmonėms. Tikimės, kad verslai yra pilietiški ir savo veikloje laikosi įstatymų. Toks mūsų manymu yra geras verslas. Tačiau mažose organizacijose, kur gali būti riboti lėšų, laiko, žinių ir dėmesio ištekliai, socialinė atsakomybė gali nebūti prioritetas. Tačiau regioninėse įmonėse socialinė atsakomybė gali būti pagrindas pritraukiant klientus ir darbuotojus, įgyjant konkurencinį pranašumą ir būnant geru bendruomenės nariu.



Checklist'as

- Ar jūs savo įmonėje rūpinatės sveikata ir saugumu labiau negu to reikalauja įstatymai siekiant užtikrinti, kad darbuotojai ir dirbtų produktyviai, ir būtų patenkinti?
- Ar rūpinatės savo darbuotojų gerove?
- Ar užtikrinate, kad su jūsų darbuotojais būtų elgiamasi teisingai ir sąžiningai?
- Ar informuojate savo darbuotojus ir visuomenę apie ĮSA veiklas?

Sustokime: Atvejo analizė #1

• Sharpen 2018 tyrimas: Kur ieškoti darbuotojų kai jų nėra? Įkalintųjų įdarbinimo atvejis Čekijos Respublikoje.

Atvejo analizės santrauka

Ši atvejo analizė susijusi su tradicine čekų MVĮ, kuri svarstė kalinių įdarbinimą. Šiai MVĮ sunkiai sekėsi rasti naujų darbuotojų nuo to laiko, kai nedarbas Čekijos Respublikoje pasiekė rekordiškai žemą lygį. Kiti darbdaviai, tiek iš šio regiono, tiek iš visos Čekijos Respublikos, jau buvo įdarbinę nemažai nuteistųjų ir ši įmonė norėjo išsiaiškinti ar jai tai irgi padėtų.
Nuteistųjų įdarbinimas gali būti gana naudingas įmonėms. Jos gali sutaupyti išlaidas ir gauti darbuotojus, kurie dirbs sunkiomis sąlygomis arba tokius darbus, kurie yra nepopuliarūs ir kuriems sunku rasti „normalius" darbuotojus.
Šioje atvejo analizėje sukurta ir žemiau pateikta praktinė priemonė gali padėti vadovams nuspręsti ar jiems tinka nuteistųjų įdarbinimas.

Link to full case study: https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH8case1.docx

Praktinės priemonės iš Atvejo analizės #1:

Pasirinkti kalėjimą

- Visų pirma, sudarykite arčiausiai esančių arba kitų įkalinimo įstaigų sąrašą.
- Palyginkite jas ir išsirinkite geriausią.

Išnagrinėti galimybes

- Susisiekite su asmeniu, kalėjime atsakingu už įdarbinimą.
- Išsiaiškinkite, su kokio tipo bendradarbiavimu įkalinimo įstaiga linkusi sutikti.

ŽI priemonė

- Peržvelkite naudojamas ŽI priemones, kad įvertintumėte ar būtų ryšys tarp jūsų įmonės ir įkalinimo įstaigos.
- Patikrinkite kiek šie kriterijai tinkami jūsų įmonei.

Vertinimas balais

- Įvertinkite kriterijus balais pagal jų svarbą jūsų įmonei.
- Įvertinkite darbo variantus pagal jų gebėjimą įgyvendinti kriterijus.
- Sudėkite visus taškus, padaugintus iš kriterijų svorio.

Rezultatas

- Aukščiausias balas rodo labiausiai jūsų įmonei tinkantį variantą.

Priemonės taikymo pavyzdys:

Naudokite šią priemonę laikydamiesi ankstesniame puslapyje nurodytos sekos.

Kriterijai	Svoris*	Balas**		
		Variantas 1	Variantas 2	Variantas 3
Papildomo transporto nuo kalėjimo iki įmonės poreikis ir kaina	4	3	2	5
Kalinių iš kito kalėjimo naudojimas	4	1	2	5
Sargų iš kito kalėjimo naudojimas	1	1	3	5
Kiek ilgai užtrunka apmokyti naujus darbuotojus šioms pareigoms (kalinių skaičius dažnai keičiasi)	2	4	3	2
Vietos gamybai turėjimas (kalėjime arba fabrike)	3	5	0	5
Suderinamumas su įmonės kultūra ir atmosfera (neigiami atsiliepimai iš esamų darbuotojų)	4	4	3	3
ĮSA tobulinimas (kokią įtaką ji daro reputacijai)	4	4	2	3
Sutaupomos atlyginimo išlaidos	1	4	4	1
Administracinio krūvio pokyčiai (kitokios administracinės procedūros negu su paprastais darbuotojais)	2	4	3	1
Išlaidos, susijusios su gamybos pritaikymais (pokyčiais)	2	3	3	4
Iš viso	x	82	55	95

Variantas 1 = kaliniai vežami į įmonės gamybos vietas
Variantas 2 = Dalis gamybos perkeliama į kalėjimo patalpas
Variantas 3 = žmonių įdarbinimas atlikus įkalinimo bausmę

*svoris = kiek svarbus šis kriterijus įmonei (0-5, 1 = nesvarbus, 5 = labai svarbus, 0 = visiškai nesvarbus)
**Balas = balai, rodantys kiek šis variantas atitinka šį kriterijų (0-5, 0 = visiškai neatitinka, 5 = maksimaliai atitinka)

Klausimai refleksijai

- Ar jūsų įmonės strateginiuose tiksluose yra įtraukti darbuotojų poreikiai ir teisės?
- Ar jūsų įmonė visiems darbuotojams moka sąžiningai?
- Ar jūsų įmonė rūpinasi savo darbuotojų sveikata ir gerove?
- Ar siekiate būti geru darbdaviu?

Pastabos

Žodynėlis

ĮSA	Įmonių socialinė atsakomybė reiškia, kad įmonės prisiima atsakomybę už savo poveikį visuomenei.
Elgesio normos (etika)	Dokumentas, kuriame rašoma kaip turi elgtis darbuotojai ir kokios yra įmonės vertybės.
Darbdavių palaikoma savanorystė	Veikla, kuomet įmonė palaiko darbuotojų dalyvavimą savanorystės projektuose (pvz., lėšų rinkimai labdarai, šiukšlių rinkimas).
Atvirų durų politika	Kai darbuotojai gali ateiti pas savo viršininką pakalbėti bet kuriuo metu, nebijodami, kad jų nepriims arba kad nubaus.
VR	Viešieji ryšiai gali būti laikomi rinkodaros dalimi. Ji nagrinėja tai, kokią jūsų įmonę mato visuomenė.
Dalininkai	Visos šalys, kurias kažkokiu būdu veikia įmonė arba kurios gali kažkokiu būdu paveikti įmonę.
Tvarumas	Tvarumas savo plačiausia prasme reiškia, kad mes siekiame ilgalaikės vertės.
Gerovė (darbuotojų)	Teigiama buvimo būsena, sutelkta į darbuotojų fizinę ir psichologinę sveikatą, pasitenkinimą, patogumą ir laimę.
Darbo-gyvenimo (šeimos) balansas	Kaip darbuotojai gali suderinti savo darbą ir asmeninius gyvenimus.

Nuorodos

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.

Bacon, N. & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: Valuable employees and coercive networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976-1999. doi: 10.1080/09585190500314706.

Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European research on management and business economics*, 23(1), 55-61. doi: 10.1016/j.iedeen.2016.05.001.

Bashir, R., Hassan, A. & Cheema, F.-E.-A. (2012). Impact of corporate social responsibility activities over the employees of the organisations: An exploratory study. *Journal of Management and Social Sciences,* 8(2), 11–21. [cit. 2018-08-10]. Retrieved from: https://www.academia.edu/9789707/Impact_of_Corporate_Social_Responsibility_Activities_over_the_Employees_of_the_ Organizations_An_exploratory_study.

Bhattacharya, C.B., Sen, S. & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37–44. [cit. 2018-09-15]. Retrieved from: https://papers.ssrn.com/sol3/ papers.cfm?abstract_id=2333549.

Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. doi: 10.1080/09585190701570866.

Bučiūnienė, I. & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5–24. doi: 10.1108/17465261211195856.

Cooke, F.L. & He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: A study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 355-376. doi: 10.1080/13602380902965558.

El Baz, J., Laguir, I., Marais, M. & Staglianò, R. (2016). Influence of national institutions on the corporate social responsibility practices of small and medium-sized enterprises in the food-processing industry: Differences between France and Morocco. *Journal of Business Ethics*, 134(1), 117–133. doi: 10.1007/ s10551- 014-2417-z.
Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, United States: Pitman.
Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics,* 114(2), 355–366. doi: 10.1007/s10551-012-1354-y.
Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T. & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557- 569. doi: 10.1007/s10551-010-0440-2.
Mees, A. & Bunham, J. (2005). *Driving success: Human resources and sustainable development.* Cambridge: WBCSD, CILS. [cit. 2018-09-04]. Retrieved from: https://www.wbcsd.org/Projects/ Education/Resources/Driving-success- Human-resources-and-sustainable-development.
Murillo, D. & Lozano, J.M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227–240. doi: 10.1007/s10551-006- 9181-7.
Opoku-Dakwa, A., Chen, C.C. & Rupp, D.E. (2018). CSR initiative characteristics and employee engagement: An impact-based perspective. *Journal of Organisational Behavior*, 39, 580–593. doi: 10.1002/job.2281.
Shen, J. & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organisational commitment. The International *Journal of Human Resource Management,* 22(15), 3020-3035. doi: 10.1080/09585192.2011.599951.
Soundararajan, V., Jamali, D., & Spence, L. J. (2017). Small business social responsibility: A critical multi-level review, synthesis and research agenda. *International Journal of Management Reviews.* 20(4), 934–956. doi: 10.1111/ ijmr.12171.
Strandberg, C. (2009). *The Role of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility Issue Brief and Roadmap*. Burnaby: Strandberg Consulting. [cit. 2018-08-03]. Retrieved from: https:// corostrandberg.com/wp-content/ uploads/2009/12/csr-hr-management.pdf.
UN. (2015). *Guide to corporate sustainability*. New York: UN Global Compact. [cit. 2018-08-09]. Retrieved from: https://www.unglobalcompact.org/ library/1151.
Vázquez-Carrasco, R. & López-Pérez, M. E. (2013). Small and medium-sized enterprises and corporate social responsibility: A systematic review of the literature. *Quality and Quantity,* 47(6), 3205-3218. doi: 10.1007/s11135-012- 9713-4.
Wickert, C. M. J. (2016). 'Political' corporate social responsibility in small-and medium-sized enterprises: A conceptual framework. *Business and Society,* 55(6), 792–824. doi: 10.1177/0007650314537021.

Czech Republic
SHARPEN. Corporate social responsibility (and HRM).
Link: https://www.youtube.com/watch?v=tyNPc9-N6t0

IŠVADA

IŠVADA

Erasmus+ Projektas **SHARPEN (Žmogiškųjų išteklių pritraukimo į MVĮ, išsaugojimo ir veiklos rezultatų gerinimo tinklas)** buvo vystomas kaip inovatyvus ŽI poreikių vertinimas, nagrinėjantis demografinės kaitos problemą ir jaunų žmonių emigraciją įvairiuose Europos regionuose. Šios problemos neigiamai veikia ištisus verslo sektorius ir dideles įmones, bet labiausiai mažas ir vidutinio dydžio įmones. Mažos ir vidutinio dydžio įmonės (MVĮ) buvo pagrindinė tikslinė šio projekto grupė, kur pagrindinis dėmesys buvo skiriamas šių įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo skyriams. SHARPEN tikslas buvo rasti naujus būdus neutralizuoti šias problemas, naudojant inovatyvius mokymosi modelius, tarpkultūrinius praktinius seminarus ir žinių perdavimą ŽI profesionalams.
Penki dalyvaujantys universitetai – Huddersfield'o Universitetas (Jungtinė Karalystė), Kajaani Taikomųjų mokslų universitetas (Suomija), Socialinių mokslų kolegija (Lietuva), Liberec'o Technikos universitetas (Čekijos Respublika) ir Cvikau Taikomųjų mokslų universitetas (Vokietija) – nustatė šias žmogiškųjų išteklių valdymo problemas mažose ir vidutinio dydžio įmonėse:

- Netikrumas dėl būsimų reikalavimų darbuotojams
- Dabartinis dėmesys tik techniniams įgūdžiams
- Problemos surandant ir integruojant jaunus profesionalus/absolventus
- Trūksta žinių apie vis greičiau kintančius jaunų žmonių lūkesčius
- Trūksta žinių apie nepiniginio atlygio už darbuotojų dalyvavimą svarbą
- Problemos, su kuriomis susiduriama vedant darbo pokalbius arba tinkamai vedant darbo pokalbius.
- Darbuotojų išsaugojimas

Bendradarbiaujant su 5, 5 skirtingų ES šalių įmonėmis ir universitetais, SHARPEN projekto tikslas buvo įvertinti, plėtoti ir parengti teorines ir praktines metodologijas ir metodus aukščiau minėtoms problemoms spręsti. Taip bendradarbiaujant buvo įmanoma kiekviename regione pirmą kartą sukurti, dalintis ir gauti inovatyvias bendrines ir skirtingiems sektoriams tinkamas kompetencijas. Šios kompetencijos, be kita ko, apima socialinius įgūdžius, kalbos ir tarpkultūrinius įgūdžius, metodologines dalis bei praktines patirtis ir požiūrius. SHARPEN projekto metu buvo sugeneruoti trys inovatyvūs ir viešai prieinami rezultatai, kuriuos gali naudoti akademikai, MVĮ ir profesinės organizacijos.
Visų pirma, bendras **Anglų-kalbos mokymosi modulio** su integruotomis praktinėmis atvejo analizėmis, kurios nagrinėja įdarbinimą, naujų darbuotojų iš MVĮ regioninės darbo rinkos atranką ir integravimą, kūrimas ir įgyvendinimas. Kitas svarbus dalykas buvo gebėjimas padidinti darbdavio patrauklumą ir palengvinti darbdavio įvaizdžio kūrimą MVĮ. Šis mokymosi modulis, kaip ir visi projekto rezultatai, bus prieinami viešai. Dėl to, visiems pasaulio universitetams, ruošiant ŽI profesionalus ateičiai, gali būti labai naudingi šie išsamūs tyrimai apie ŽI valdymą MVĮ.
Antra, šis **e-vadovėlis** buvo parengtas intensyviai bendradarbiaujant bei apžvelgiant įmones atitinkamuose projekto regionuose. Žinias, geriausios praktikos pasiūlymus ir patirtis, gautas viso SHARPEN projekto metu galima rasti skyriuose ir atvejų analizėse su praktinėmis priemonėmis. Šis vadovėlis ypač tinka MVĮ dėl savo „plug-and-play" (įsijunk ir žaisk) metodo, kuris leidžia MVĮ pritaikyti pateiktas priemones savo situacijoms ir poreikiams.
Trečia, penkiuose projekto regionuose, naudojant standartinį klausimyną buvo atlikta išsami **apklausa apie žmogiškųjų išteklių valdymą MVĮ**. ŽI valdymo apklausos, atliktos projekto regionuose, atspindi nuomones, teikia informaciją ir skatina išsaugoti vertę. Šios apklausos yra labai naudingos įmonėms. MVĮ šios apklausos ypač naudingos, nes tokius rezultatus jos galėtų gauti tik pačios atlikdamos rinkos tyrimus. Apklausos leidžia pažvelgti į sritis, susijusias su personalu (įdarbinimas, darbdavio įvaizdžio kūrimas ir t. t.), taip suteikdamos galimybes iškart spręsti problemą, gauti trūkstamų žinių ir jas pagerinti. Mažos ir vidutinio dydžio įmonės gali panaudoti inovatyvius metodus, kad išsiskirtų iš kitų, ypač didelių įmonių.
Apibendrinant, SHARPEN projektas yra unikalus savo inovatyviu ir kontroliuojančiu požiūriu. Todėl MVĮ ir ŽI profesionalai turi prieigą prie naujausių ŽI žinių ir tyrimų, taip stiprindamos

regionines MVĮ ir visą Europos Sąjungą. SHARPEN projektas taip pat teikia aukšto lygio skaidrumą ateičiai. Dėl stiprių bendradarbiavimo ryšių ir strateginės partnerystės, puoselėjamos tarp dalyvaujančių institucijų, bus lengva atlikti kitus tyrimų projektus. Dabar tarptautinis bendradarbiavimas ir įmonių mokymas pasiekė gilių žinių lygį, kuris leis ateityje dirbti ties labiau specifinėmis atvejo analizėmis. Žinios ir patirtis, kuriomis buvo pasikeista ir kurių buvo įgyta, bus ypač naudingos įmonėms ir universitetams ne tik dabar, bet ir ateityje.

PADĖKA

Šis Vadovas yra akademikų komandos, privataus, viešojo sektoriaus ir socialinių įmonių partnerių, bei penkių Europos SHARPEN partnerių universitetų studentų bendradarbiavimo rezultatas.

Šio projekto tikslas buvo pagrįsti teorines žinias įmonių poreikiais. Viena iš priemonių tam pasiekti buvo atvejo analizių sukūrimas. Jos buvo paremtos žmogiškųjų išteklių specialistų stebėjimu pasirinktose MVĮ. Būtent šioms MVĮ visuose penkiuose Europos regionuose esame ypatingai dėkingi. Jos ne tik suteikė mūsų studentams ir darbuotojams prieigą prie duomenų ir paskyrė savo laiko, bet taip pat suteikė daug patirties ir žinių. Be to, norime išreikšti padėką savo nuostabiems studentams, kurie visus tris metus savo darbštumu ir atsakingu požiūriu prisidėjo prie SHARPEN projekto rezultatų. Taip pat norėtume padėkoti visiems savo studentams, kolegoms, organizacijoms ir visiems kitiems, kas dirbo su mumis šiame tarptautiniame projekte.

Projektą finansuoja Erasmus + KA2 Strateginės partnerystės programa. Projekto susitarimo numeris: 2016-1-CZ01-KA203-023916.

Norime ypatingai padėkoti šioms organizacijoms ir asmenims už jų paramą SHARPEN projekto metu:

SHARPEN projekto **organizacijos ir įmonės** bendradarbiavo ir dalyvavo kuriant šį leidinį:
Čekijos Respublika: Lasvit, s.r.o., Lucid, s.r.o., EWM Hightec Welding, s.r.o., Pivovar Rohozec, a.s., Praktik System, s.r.o., Crytur, s.r.o., Įmonė X (norėjo likti nežinoma), Severochema, družstvo pro chemickou výrobu, Liberec, Šroubárna Turnov, a.s., Associated Weavers, s.r.o., Pekařství a cukrářství Jiří Bláha, s.r.o., Sundisk, s.r.o., Čekijos Respublikos Mažų ir vidutinio dydžio įmonių ir amatų asociacija (AMSP CZ), Komercijos rūmai (Liberec, Jablonec nad Nisou), CzechInvest, Michal Seidl - OpenTechLab company (Jablonec nad Nisou)
Suomija: ABC Oy (įskaitant HiTech Oy and Neitti Oy), Kajaani Miesto, Komercijos rūmų Kainuu filialas, Kainuu Verslininkų asociacija (Kainuun Yrittäjät Ry), Kainuun-etu Oy, Aikuis-ja täydennyskoulutuspalvelut (AIKOPA) – Suaugusiųjų ir tęstinio mokymo paslaugos.
Vokietija: Komercijos rūmai: IHK Zwickau and Chemnitz, City of Zwickau, Partnerinės įmonės lieka anonimiškos
Lietuva: Klaipėdos prekybos, pramonės ir amatų rūmai, S. Jokužio leidykla-spaustuvė, Personalo valdymo profesionalų asociacija.
Jungtinė Karalystė: Chris Newberry, Michael Crowther and Ana Chiru, Kirkwood Hospice; Helen Lovack, Distinction Doors; the Chartered Institute of Personnel and Development in Wimbledon and the West Yorkshire branch; Magic Rock Brewing; Martin Hathaway, Mid Yorkshire Komercijos rūmai.

Kiti darbuotojai, dėstytojai ir studentai

Čekijos Respublika: be šio leidinio autorių ir redaktorių, norime ypatingai padėkoti Jaroslav Demel (vyr.dėstytojas TUL), Tereza Semerádová (grafikos dizainerė, dėstytoja TUL), Vendula Macháčková (TUL, GDPR vadovė - Liberec Ligoninėje), Světlana Myslivcová (vyr.dėstytoja TUL), Eva Šírová (vyr. dėstytoja TUL), Zbyněk Hubínka (IT specialistė TUL) ir visiems kitiems kolegoms, padėjusiems SHARPEN projekto metu.
Suomija: Päivi Auno (vyr.dėstytoja KAMK), Janus Pitkänen (dėstytojas, KAMK), Tuula Rajander (dėstytoja, KAMK ir vyr. koordinatorė, AIKOPA), Juha Puuronen (IT Vadovė, KAMK)
Lietuva: Jūratė Martinkienė, Inga Medžiūnienė, Daiva Viningienė, Giedrė Rimkienė, Viktorija Palubinskienė, Indrė Srėbaliūtė, Henrika Ruginė, Reda Mikalauskaitė, Donata Dulkė
Vokietija: Thomas Escher (studentas, WHZ), Sven Pommer (studentas, WHZ), Markus Haubold (Karjeros Paslaugos, WHZ), Carsten Müller (studentas, WHZ)

Jungtinė Karalystė: Prof. John Anchor, Prof. Chris Cowton, Peter Emsell, Dr Muhibul Haq, Dr Dinuka Herath, Julia Lattimer, Dr Viviana Meschitti, Liz Rivers, Dr Fran McGregor, Dorra Jebali, Harriet Lockwood at Huddersfield Business School; Dr Alex Kevill, Leeds University Business School; Dr Rob Wapshott, University of Sheffield Management School; Prof. Alex Psychogios, Birmingham City Business School, Dr Ria Deakin, Manchester Metropolitan University Business School ir MVĮ bei dalyviai studentai.

SHARPEN kursų dalyviai: Marie Antonia Thomsenová, Petra Čubová, Hana Kořínková, Kateřina Pinková, Adéla Fejfarová, Karolína Kapounová, Karolína Palečková, Barbora Paterová, Pavel Doubek, Gabriela Prokopová, Tereza Horáková, Mukelabai Mundia, Renáta Holcová, Barbora Homolová, Anastasiia Mazurchenko, , Doan Chi, Iikka Yli-Kuivila, Tatiana Petrova, Ngo Quang, Jasper Woertman, Yulia Emelianova, Violet Mwakoi, Marika Pöllä, Aleksandra Suslova, Ha Aile, Yasir Adnan, Marc Lewis, Jalmari Kunnari, Nikke Marjomaa, Valtteri Lamberg, Nishita Bhadwaj, Sylvia Wilson, Sina Hoffren, Minna Nuulamo, Mia Korhonen, Heli Helenius, Ahmed Al-Kawa, Ifedayo Olaleye, Anssi Heikkinen, , Viktorija Pervainyte, Migle Seputyte, Vaiva Legenzovaite, Erika Juozapaityte, Greta Ieva Mackeviciute, Gabija Šukytė, Viktoras Mišlinskas, Dovydas Šaulys, Ignas Jankevičius, Dovilė Valantinienė, Rokas Ašmonas, Kiril Kuperin, Džiugas Kučinskas, Žygimantas Brilius, Vidmantas Sipas, Gabrielė Liatukaitė, Gintarė Mataitė, Roberta Rekašiūtė, Irma Vilčiauskaitė, Jovita Stonkutė, Lukasz Powroznik, Jeremias Jokele, Josepha Goßmann, Nicole Ritter, Katharina Schulz, Carolin Zeh, Lara Elosge, Nadja Bauer, Tatjana E. Eldag, Jessica Melzer, Kathrin Focht, Anna Wollner, Gero Jahn, Lena Hantzsche, Matthias Schwarzenberger, Joachim Nötzold, Maximilian Pallat, Andreas Pettermann, Isabel Hauptmann, Julia Lattimer, Kenicia Griffith, Bright Ogheneovo Ovbiovbio, Ruchi, Magdalena Dys, Dorra Jebali, Izabela Michalczyk, Kerry Lunn, David Foster, Luke Oldridge, Ana Chiru, Antony Edwards, Lydia Davidson, Jenny Janssen, Ellis King

Taip pat norime padėkoti visoms šio regiono Čekijos Respublikos organizacijoms (tokioms kaip Komercijos rūmai, AMSP (Mažų ir vidutinio dydžio įmonių ir amatų asociacija CZ), CzechInvest ir t.t., šio regiono MVĮ už dalyvavimą tyrimuose ir seminaruose, visiems kitiems kolegoms, prisidėjusiems prie projekto ir padėjusiems Čekijos SHARPEN nacionalinei komandai.

Teisinė pastaba:
Šiame leidinyje išreikšti požiūriai yra autorių atsakomybė ir nebūtinai atspindi Europos Sąjungos, ERASMUS programos nacionalinių agentūrų arba projekto partnerių universitetų požiūrį. Sąjunga, nacionalinės agentūros ir universitetai neatsako už jame panaudotos informacijos panaudojimą.

PRIEDAI

Priedai: atvejų analizių sąrašas

Sutrumpinimai:		
CZ = Czech Republic	**LIT** = Lithuania	**GER** = Germany
UK = United Kingdom	**FIN** = Finland	

1 skyrius: darbo jėgos planavimas

1. KIRKWOOD HOSPICE CASE STUDY: Effective workforce planning, well-being and attracting younger workers in a social enterprise

While approaches to HRM in SMEs often differ from managing people in large organisations, it is important to note that SMEs are also diverse in terms of size, mission, history and governance. In this case, we explore a not-for-profit social enterprise with charitable status. Specifically, we discuss key challenges in workforce planning in a hospice which provides palliative care for in-patients and service users in the community. Importantly, we reflect on the importance of workforce well-being, in particular the risks of burn-out in context of high levels of compassion. We also note the need to attract younger workers. The lone HR Manager in this kind of SME needs to ensure that they take steps to manage their own self-care. One impact from the case has been discussions with Hospice UK and its HR managers' network to establish a national virtual randomised virtual coffee trial to support mentoring.

Country	Year
UK	**2019**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case1.docx	

2. DEVELOPMENT PROGRAMMES TO SUPPORT CAREER PATHS AND TALENT MANAGEMENT

This case study of an engineering SME in Holmfirth addresses talent management in SMEs. Talented employees are a key resource for enterprises to support their competitive advantage. This case shows how the SME created talent management programmes to support its corporate strategy. The SME invests in and organizes study trips, courses, training and open lectures for its staff to support their learning and on-going growth.

Country	Year
UK	**2019**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case2.pd	

3. CHALLENGES FACED WITH LEADERSHIP SUCCESSION PLANNING IN A BRITISH SME: A teaching case study

The purpose of this case study is to explore leadership talent management at an SME, which operates as a bespoke manufacturer of components for the construction industry, operating as a business to business (B2B) trade entity within Yorkshire. The HR Director is facing a predicament on leadership succession planning at a senior level, reviewing the resources and support required to ensure an effective talent management programme. Following guidance provided by the Chartered Institute of Personnel and Development, the case recommends that individuals who are responsible for succession planning need to be highly knowledgeable about how the business is likely to evolve, and how such change might affect the numbers involved in succession planning and the skills they must possess. This requires a close relationship at a senior level between top managers responsible for shaping the future of the business (including the chief executive) and HR. It is important for employers to avoid talent tunnel vision where the focus is purely on current skills needs, and to ensure they develop a good understanding

Country	Year
UK	**2018**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case3.pdf	

of future business needs for leaders, managers and business critical positions.

4. HOW TO IMPROVE HRM SYSTEM IN SMALL BOUTIQUE HOTELS

This case study of a small boutique hotel considers some of the HRM activities associated with a relatively small (boutique) style hotel. We suggest recommendations that can be implemented to increase employee motivation within the scope of the hotel's available resources and organisational structure. We recommend a step-by-step improvement approach: create formal appropriate HRM system; formalize the HR manager's role; formalize staff meetings; organize a suggestion box.

Country	Year
LIT	**2017**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case4.pdf	

5. EXPANDING AN ARTS BUSINESS: from a terraced house to a global SME

The case illustrates internationalisation in an SME and the people management implications. It highlights the importance of employee engagement to enhance productivity and to integrate HRM policies and practices with other business functions. This case shows that when an SME grows to around 150 people it is time to consider employing a dedicated HR specialist who can be proactive in working with line managers and members of the workforce to improve the organisation's competitive advantage through effective motivation and performance management tools.

Country	Year
UK	**2018**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH1case5.pdf	

2 skyrius: įdarbinimo valdymas

1. SCREWS PRODUCTION AS AN ATTRACTIVE CAREER FOR GRADUATES

The case study focuses on recruitment challenges in a manufacturing SME and creates recommendations to increase the attractiveness of the company as an employer especially for students and graduates, Y and Z generation members. The practical part of the case study focuses on the application of theoretical knowledge within the selected company. The main attention is paid to creating a company page on the social network Facebook.

Country	Year
CZ	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case1.pdf	

2. FACEBOOK JOB ADS: how to attract job candidates

The case study aims to describe the recruitment process and identify challenges connected with hiring through social media in a selected company in the bakery industry. The paper focuses on proposing recommendations which could help the company to build a strong employer brand, attract potential candidates and get new users on its Facebook business page. Findings in this paper confirmed an importance of using Facebook for finding new employees, as well as a need of sharing information about corporate culture, lifestyle and working activities with active Facebook users. The main attention is paid to creating a job advertisement and presenting possibilities for sharing posts with job offers through Facebook.

Country	Year
CZ	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case2.pdf	

3. CHALLENGES IN RECRUITMENT OF YOUNG MANUAL WORKERS

This case study deals with a problem that is relevant to many companies today, namely challenges in recruiting young manual workers. The problem was analysed in a Czech SME from the Liberec region that operates in the metal industry. To solve this problem, it is necessary to analyse the needs and expectations of a different generation. This case study provides a manual on the proper content for communications, including job ads, choosing the optimal communication channel, and adjusting benefits.

Country	Year
CZ	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case3.pdf	

4. FINDING TALENT ON SOCIAL MEDIA

This case study describes the story of an SME located in the Liberec region, Czech Republic and its human resource management challenges. It is a company with a 20-year tradition in the ecological recycling of refrigerators and other electrical and electronic waste. Right now, the SME is facing a lack of new, young talented people. Thus, the challenge is to start engaging young people, especially generation Z. To that end, this case study is trying to provide a short guide on how to start using social media for communicating with this generation. A practical tool is provided in the appendix: a step-by-step guide for how to start using Instagram.

Country	Year
CZ	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case3.pdf	

5. HOME SWEET HOME IN KAJAANI

At times, it is not easy for SMEs located in a remote location to recruit the right talent to fill vacancies. This is the case for the partner SME in this case study.

This SME is growing rapidly and needed experienced programmers in mobile games development. However, such talent is scarce for several reasons: first, the SME is in a

new industry sector; secondly, the location is far away from bigger cities or other ICT clusters; thirdly, experienced software engineers with specific programming language are needed. Thus, the partner SME decided to attract talent from abroad. To support foreign employees to settle successfully into the new environment, the SME has collaborated with the SHARPEN project to study the phases of onboarding and to develop a practical tool that will help the HR manager to support the new foreign employees and their families through a systematic approach. The objective is to help these workers to settle as quickly as possible so that they can feel at home in the new working and living environment.

Country	Year
FIN	**2018**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case5.pdf	

6. STAFF SELECTION PROBLEMS

The case study describes a medium-sized freight forwarding company, which provides sustainable solutions in logistics as well as services for supply chain management. To achieve good results, the company needs to have determined employees with good skills in spoken English. The aim of this study, therefore, is to determine the level of English language of job applicants and offer solutions for better employee selection. The company faces several challenges: there is no precise system to check a person's level of spoken English. After analysing the results, it was concluded that the best way to find out the English knowledge of a job candidate is verification of both speaking and writing. Candidates were required to write a letter to a client or to another company on a job-related topic and text perception tasks.

Country	Year
LIT	**2019**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case6.pdf	

7. HOW TO ATTRACT YOUNG GRADUATES THROUGH UNIVERSITY COLLABORATIONS

SHARPEN Team #1:

This case study focuses on SMEs and their university relations. Based on literature used for this case study, differences in the needs of generation Z compared with previous generations must be addressed if SMEs want to attract young talent. To learn more about this, a survey was conducted with university students, and interviews were held both with university students and the case study company's CEO and HR manager. The survey results concurred with what was learned from the literature. Recommendations based on the survey and interviews included practical ways for SMEs to attract a younger workforce, such as attending university events as guest speakers and advertising jobs on an application meant for university students, as well as a checklist for maintaining and increasing existing visibility among the potential workforce.

Country	Year
FIN	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case7a.pdf	

SHARPEN Team #2:

The case study describes the challenges with recruitment and retention of young graduates at a regional SME, ABC Oy. The case study focuses on how to attract new graduate students to the company and how ABC Oy could collaborate better with its local university to increase the SME's visibility and employer brand toward students and graduates. To understand the situation, key staff in the university and the CEO and HR manager of the case study company were interviewed. A survey was also carried out with university students.

Country	Year
FIN	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case7b.pdf	

8. DEALING WITH RESPONSIBILITY CHALLENGES IN SME´S

This case study is about responsibility and how to deal with it in growing mediumsized enterprises. In this case it is an unfortunate truth that young people in particular quit their job because they were overwhelmed with a rapid rise in the level of responsibility that is required from them. Their personal development cannot keep up with the increased levels of responsibility. To find out whether or not job applicants possess the competences required for taking on responsibility, please refer to the practical tool in the case appendix.

Country	Year
GER	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case8.pdf	

9. MANAGING PEOPLE WITHOUT AN HR DEPARTMENT IN A SPORTS BAR

SME: a teaching case study

This case study explores the perspective of a part-time training manager in a long-established SME and members' only sports bar where there is no formal HR Manager. The focus is on customer service training for bar staff. The case explains that the role is extended to enhance the recruitment and selection of new staff. This case discusses the importance of providing more than just basic HR benefits and the benefits of leveraging the organisation's brand to support new staff recruitment.

Country	Year
UK	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH2case9.pdf	

3 skyrius: darbuotojų kaita ir jų išsaugojimo valdymas

1. EMPLOYEE TURNOVER

The case study describes a small-sized company which is a leisure and sports centre for all. The company faces a problem of employee turnover; in the last year the majority of employees have changed. Because of the high turnover of employees, the present employees lose motivation and consequently labour efficiency decreases. The research revealed that the most common reasons for employee turnover are financial, alternative job opportunities and personal issues. As the results of the survey have shown, the majority of employees indicated tangible means of motivation to be more effective as incentives to remain in the organisation.

Country	Year
LIT	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case1.pdf	

2. EMPLOYEE TURNOVER AND RETENTION

The case study describes a medium-sized company in transportation industry. The aim of the study is to reveal the challenges that the company faces in the area of staff turnover and retention. After analysing the results, a form of employee needs assessment was offered. Moreover, the means for implementing employee retention (work, environment, means of work, development and career opportunities, relationships with managers, work and free time balance, reward, relationship with colleagues) were recommended in the study.

Country	Year
LIT	2019
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case2.pdf	

3. WELDING OF INDUCTION PROCESS

This case study deals with HR issues in a selected company operating in the welding industry. First, the company, its HR processes and HR challenges are introduced. Its most important challenge is its induction process. Based on the company's needs and other secondary data, the case study suggests solutions. Some tools to improve an induction process are proposed. If the induction process is not properly established, it can lead to large problems. One result is that more employees tend to leave jobs with poor induction processes during their first year.

Country	Year
CZ	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case3.pdf	

4. HOW TO GET THE HARD SKILLS SOFT?

This case study deals with an issue which is specific for companies in science and technology industry. Unlike most companies in the Liberec region, the company from this case study does not have a problem with recruiting new employees. It does not even lack skilled employees. There is, however, a lack of soft skills in the company. Soft skills such as communication, management, presentation and leadership skills are crucial for SMEs in order to compete with large companies. This case study describes the company's situation, gives basic information about learning and development and soft skills in the company. It also introduces two practical tools that can be used when employees lack soft skills.

Country	Year
CZ	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case4.pdf	

5. LEARN TO USE INTERNAL COMMUNICATION EFFECTIVELY

The following case study describes a chosen company - its purpose, the structure of the organisation and its internal communications. The objective of the study is to focus on

communication, analyse the attitudes, communication channels and challenges inside the company. Solutions based on a questionnaire are then proposed. The chosen solutions should be correctly used to effectively help in the chosen area.

Country	Year
CZ	**2019**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case5.pdf	

6. How could the traditional textile industry be more attractive to the employees?

An organisation managed with competent employees can propel any organisation to greater heights through the retention of valuable employees and the development of a good employer brand. This case study analyses the human resource management challenges faced in a selected company operating in the carpet production industry. The case study is aimed at proposing practical tools and strategies to aid in the minimisation of employee turnover, ultimately bettering the status of the company as an employer of choice. Besides proposing tools and strategies, the paper also examines the importance of building a strong employer brand as a tool to increase loyalty and reduce the turnover rate. Based on an analysis of the company's needs, we created a short, structured set of questions to be used as a part of the exit interview process. A proposal for exit interview process was created for the purpose of improving the employer brand, employee loyalty and to provide a benchmark to ensure continued improvement.

Country	Year
CZ	**2019**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH3case6.pdf	

4 Skyrius: Darbuotojų motyvacija ir atlygio valdymas

1. I DON'T JUST WORK HERE, I BELONG HERE!

The merger of two sister SMEs had impacted the motivation and productivity of the surviving, post-merger SME. The CEO and the HR Manager believed the development of a good reward system linked to clearly defined business goals would help motivate the employees to excel again. The case study explains some basics about employee motivation and how the reward system can be linked to performance. It also identifies a selection of non-financial rewards which are suitable for SMEs.

SHARPEN Team #1:

Country	Year
FIN	**2017**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case1.pdf	

SHARPEN Team #2:

Country	Year
FIN	**2017**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case1b.pdf	

2. IS EMPLOYEES INTRINSIC MOTIVATION IMPORTANT IN SMES?

The case study describes medium-sized company working in service and food production and supply sector. The HR problem is emigration of the labour force. The general trend of emigration influences the labour force in this company, it is becoming more and more difficult to find new employees and to keep them. The company has to compete not only with the local companies, but also to stick to the general trends in the labour market in the European Union. The practical solution for this company was to rise employee

motivation by: regular feedback and attention to every employee; employee involvement in company's improvement and decision making; monthly employee plans.

Country	Year	
LIT	2018	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case2.pdf		

3. WHAT ARE THE BEST WAYS TO MOTIVATE YOUR EMPLOYEES?

The case study describes a medium-sized company that specializes in customs services: it provides customs intermediary services in all customs posts in Lithuania, it carries out an audit of customs procedures, organizes trainings and consults on the issues of the law of customs, making intrastat accounts. The study analysed HR motivation practices applied in the organisation. The company's SWOT table was created. The company's organisational structure, the most important employee motivation methods and opportunities were analysed. Improving motivation can contribute directly to the improvement of economic and financial results of the company: growth of employee job satisfaction, employee loyalty, labour efficiency, turnover and other financial indices.

Country	Year	
LIT	2018	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case3.pdf		

4. EMPLOYEE MOTIVATION

The case study describes a medium-sized publishing and printing house. The SME deals with a lack of employee motivation and an ineffective employee motivation system. This causes a decrease in employee performance and does not inspire employees to remain in their workplaces. Analysis of the motivation system the SME lead to a conclusion that the company has to improve its existing motivation measures. Action planning for improving motivation measures include: extra payments depending on results; gratitude, appraisals; improved wages; positive relationships with colleagues; lack of data on the organisation's motivation system.

Country	Year
LIT	**2019**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case4.pdf	

5. MOTIVATION – A KEY FACTOR

This case study deals with the topic of motivation in a medium-sized enterprise in Saxony, Germany. The HR problem is a decrease in satisfaction, which could be explained by a lack of employee motivation. The research problem is to establish if and why the employees in the case study company are not as motivated as they used to be. The practical part of this case study focuses on applying theoretical HR knowledge to the case study company. A survey with specific motivationorientated questions has been designed.

Country	Year
GER	**2019**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH4case5.pdf	

5 Skyrius: Veiklos valdymas t

1. WASTE OF PERFORMANCE

The case study deals with the issue of employee performance appraisal in a chosen SME operating in a recycling industry. The case study focuses on challenges in the process of employee performance appraisal. The case study brings a literature overview of performance evaluation process. Solutions, based on the needs of the company and secondary data, are introduced as well as tools to improve the evaluation process.

Country	Year
CZ	**2018**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH5case1.pdf	

2. EMPLOYEE EVALUATION

The case study describes a successfully growing medium-sized furniture making and sales company. The aim of the study is to analyse the specifics of the system of employee assessment in the organisation and opportunities for development of this system. The main problem the furniture company faces is the poor quality of work produced by employees who are members of generation Y. Most representatives of this generation communicate very well amongst their peers in finding general solutions, but the quality of work often suffers in terms of meeting specific quality requirements. Step-by-step suggestions for the improvement of employee performance assessment are offered: to specify the assessment criteria more clearly; to include the opinion of co-workers being assessed in the assessment results; to improve motivation systems; to change formal assessment with more effective methods such as regular daily conversations; to set clear goals for the coming period of assessment; to ensure a performance evaluation system that is fit for purpose.

Country	Year
LIT	**2018**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH5case2.pdf	

3. PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM

The case study describes a medium-sized wholesale and retail trade company. The aim of this study is to analyse the system of employee performance management in the company and to foresee the possibilities for its development. Solution 1: to formalize the employee assessment system. Solution 2: to create a formal system of planning employee performance which would be oriented towards an individual contact with an employee to support corporate goals and collaboration that is jointly agreed.

Country	Year	
LIT	**2018**	

https://sharpen.ef.tul.cz/upload/ CH5case3.pdf

4. NO COMPETENCY MODEL NO SUCCESS IN A GLASS WORLD

This case study is focused on the analysis of strengths and weaknesses of a chosen company that is working in the glass industry. The company's HR challenges were analysed, and a suitable solution was proposed based on the results. The main challenge identified in this company's human resource management was the structure of their competency model. The practical tool suggests how to create or improve an effective competency model.

Country	Year	
CZ	**2017**	

https://sharpen.ef.tul.cz/upload/ CH5case4.pdf

6 Skyrius: Darbdavio įvaizdžio kūrimas

1. HOW TO BE AN ATTRACTIVE SME FOR FUTURE VOCATIONAL TRAINEES

This case study deals with employer branding in a medium-sized enterprise in Saxony, Germany. The HR problem is to increase the attractiveness of the employer for future vocational trainees. The research problem is to find ways how the case company can compete against other attractive employers and to identify potential problems that could prevent young people from applying to work for them. A strategy and specific methods for emphasizing and communicating to the target audience are recommended.

Country	Year
GER	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case1.pdf	

2. HOW TO MAKE YOUR SME ATTRACTIVE TO INTERNATIONAL EMPLOYEES

This case study describes an HR issue relating employer branding in a mediumsized enterprise in Saxony, Germany. The research problem is to find ways how a regionally attractive employer can also become attractive on the international labour market and what contribution HR in the company can make to this. The case study aims at establishing recruitment process steps to help SMEs be more attractive to international employees. The practical part of this case study focuses on applying theoretical HR knowledge to the case study company and to establish a step-by-step instruction for an ideal recruitment process.

Country	Year
GER	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case2.pdf	

3. EMPLOYER BRANDING - GRAVITATE WORKERS AS SMALL OR MEDIUM ENTERPRISES

This case study describes an HR issue relating to employer branding in a mediumsized enterprise of the logistics sector in Saxony, Germany. The research problem is to find ways how a company in a comparably unattractive and competitive branch can be more

attractive, despite low wage levels. The case study aims at identifying benefits of the case company and establish a strong employer brand. The practical part of this case study focuses on applying theoretical HR knowledge regarding reputation management to the case study company.

Country	Year
GER	2017
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case3.pdf	

4. THE 'HOTTEST' JOB IN THE 'COOLEST' PLACE ON EARTH!

The partner SME faced challenges to attract and retain young talent in the company. In this research, the SHARPEN team identified gaps and recommended solutions to help the partner SME improve its employer brand in the eyes of young talent and professionals.

Country	Year
FIN	2018
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH6case4.pdf	

7 skyrius. Darbuotojų įsitraukimas ir nuosavybė

1. HOW TO ENGAGE YOUR EMPLOYEES FOR MORE (INTANGIBLE) PARTICIPATION

This case study deals with a highly developed medium-sized company in the engineering and architectural sector in Saxony, Germany. The problem to be addressed is the SME's lack of suitable mechanisms to engage its employees for more active participation. The practical part of this case study focuses on applying HR knowledge to the employee ownership problem in order to implement measures for more immaterial employee participation.

Country	Year	
GER	2018	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH7case1.pdf		

2. HOW TO ENGAGE EMPLOYEES IN SMES FOR MEANINGFUL PARTICIPATION

The case study discusses employee engagement in a highly developed mediumsized company in the engineering and architectural sector. The HR problem is the lack of suitable ways to engage their employees for more material participation. The practical part of this case study focuses on applying HR knowledge to the employee ownership problem in order to identify possible steps for more substantive employee participation.

Country	Year	
GER	2018	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH7case2.pdf		

3. HOW TO ENGAGE EMPLOYEES FOR MATERIAL PARTICIPATION AND TO ENSURE COMPANY SUCCESSION

The case study describes a highly developed medium-sized company in the engineering and architectural sector. The HR problem is to find ways for the SME to ensure the long-term existence of the company through entrepreneurial investments. The practical part of this case study focuses on applying HR knowledge to the employee ownership problem in order to explore new ways of employee participation in order to achieve four goals in particular: (i) to make the company attractive for new employees; (ii) to deepen the loyalty of current employees to the company; (iii) to management succession in the company from within its own ranks and thus (iv) to secure the company's survival.

Country	Year	
GER	2018	

https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH7case3.pdf

8 skyrius. Įmonės socialinė atsakomybė

1. WHERE TO LOOK FOR EMPLOYEES, WHEN THERE ARE NONE?

This assignment addresses the issue of shortage of workers, a problem affecting an increasing number of companies. The problem has been inspected in a Czech SME from the Liberec region that manufactures chemicals. A cooperation with nearby prison facility was suggested and three options were considered and evaluated. First two options were associated with the employment of prisoners during their imprisonment, either in the factory or in the prison´s facility. Last type of examined cooperation represented the option of employing prisoners after their release from prison. The practical tool should help the management with choosing the best option of employing prisoners.

Country	Year
CZ	**2018**
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH8case1.pdf	

2. THE INTEGRATION OF DISABLED PEOPLE

The case study describes a medium-sized branch of a retail company in the Klaipėda region. The aim of this work is to analyse a company's strategies in the integration of disabled workers and the challenges that the company faces. The company, which has recently started to employ disabled staff faces difficulties in integrating these new workers. This is a successful example of a company helping disabled workers to adapt to the workplace. The case demonstrates the importance of a permanent line manager responsible for disabled workers. It emphasizes that the line manager also needs help to support these workers. The case includes a checklist table which can be used by a line manager as a guideline in the process of supervision. The checklist helps to ensure that both the new employee and their line manager know what has or has not been covered at any given time. Both line manager and employee use a copy of this checklist which needs to be kept up-todate, so they can track progress. The checklist serves as a reminder of anything that needs particular attention.

Country	Year

LIT	2019	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH8case2.pdf		

3. RECRUITMENT AND WELL-BEING IN EARLY YEARS CHILDCARE

A family-run private nursery chain is operating in the context of a UK staffing crisis for nurseries. This case identifies the key HRM challenges. It shows that employee attraction can be enhanced by providing more realistic information on website job boards, e.g. YouTube videos and testimonials. Opportunities for student placements should be promoted using multiple social media to support the search engine optimisation activities that are outsourced. The rise in mental health difficulties, resulting in increased employee absence, indicates that increasing employee awareness of the mental health issues is an HR priority to enhance employee wellbeing, e.g. through peer support and to reduce pressure on the owner manager.

Country	Year	
UK	2019	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH8case3.pdf		

4. DIVERSITY MANAGEMENT AND PROFESSIONALISING HRM IN DELUXE BEDS LTD.

This case SMS is an ethnic minority family owned, manufacturing company established in Huddersfield, West Yorkshire (UK) in 1995. Operating on a business-to-business (B2B) basis, DB is one of the leading beds and mattresses manufacturers in the UK, with nearly 100 staff members employed. This case study illustrates the benefits of diversity management and social inclusion in ensuring an employer reflects diversity in the local community. This is the story of the appointment of a new female managing director who has benefited from working closely with the local university in a Knowledge Transfer Partnership to professionalize HR practices. This case highlights the challenges of managing people in a family-owned SME.

Country	Year	

UK	201Á	
https://sharpen.ef.tul.cz/upload/CH8case4.pdf		