

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS
Ingrida Žaltauskaitė – Siaurusevičienė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

<p>TVARIOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKOS IR JŲ VERTĖ ORGANIZACIJOMS IŠAUGUSIO APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO LAIKOTARPIU</p>	<p>SUSTAINABLE HRM PRACTICES: VALUE FOR THE ORGANIZATION IN TIMES OF INCREASING ENVIROMENTAL UNCERTAINTY</p>
--	--

Magistrantas _____ (parašas)

Darbo vadovas _____ (parašas)

Darbo vadovas doc. Asta Stankevičienė

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2023-2024

TURINYS

ĮVADAS.....	5
1. TEORINĖS TVARUMO, TVARAUS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO IR APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO SAMPRATOS	9
1.1. Tvarumo teorinė koncepcija.....	9
1.1.1. Tvarumo samprata.....	9
1.1.2. Tvarumo sritys ir kryptys	11
1.2. Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo teorinė koncepcija.....	13
1.2.1. Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas.....	13
1.2.2. Tvarus ir strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje	17
1.2.3. Tvarios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos	20
1.3. Aplinkos neapibrėžtumo teorinė koncepcija.....	23
1.4. Tvarių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos reaguojant į augantį aplinkos neapibrėžtumą	25
2. TVARIŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ VERTĖS ORGANIZACIJOMS IŠAUGUSIO APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO LAIKOTARPIU TYRIMO METODOLOGIJA.....	28
2.1. Tyrimo esmė ir metodologinės nuostatos.....	28
2.1.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	28
2.1.2. Tyrimo metodai.....	29
2.1.3. Kokybinio tyrimo metodologijos pasirinkimas.....	29
2.2. Tyrimo imtis ir respondentų pasirinkimas.....	30
2.3. Tyrimo instrumentas.....	32
2.4. Tyrimo eiga	33
2.5. Tyrimo etika	34
3. TVARIŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ IR JŲ VERTĖS ORGANIZACIJOMS IŠAUGUSIO APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO LAIKOTARPIU TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS	36
3.1. Tvaraus ŽIV samprata ir taikymas organizacijose.....	36
3.1.1. Tvaraus ŽIV samprata.....	36

3.3.1. Tvarių ŽIV praktikų vertė organizacijai per ŽIV ir socialinės atsakomybės (ESG) rodiklius 39

3.1.3. Trukdžiai taikyti tvarias ŽIV praktikas44

3.4. Tvarios ŽIV praktikos organizacijose ir jų raiška per įvairias ŽIV sritis45

3.2.1. Atrankos ir paieškos sritis45

3.2.2. Atlygio ir skatinimo sritis47

3.2.3. Mokymosi ir tobulėjimo sritis.....50

3.2.4. Lygių galimybių ir įvairovės bei įtraukties sritis52

3.3. Tvarių ŽIV praktikų vertė organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekste.....53

IŠVADOS57

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS59

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS60

SANTRAUKA.....66

SUMMARY68

PRIEDAI.....70

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Įmonių socialinės atsakomybės evoliucija

1 lentelė. Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimai

2 lentelė. Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos

3 lentelė. Tyrimo pusiau struktūruoto klausimyno - interviu gairės

4 lentelė. *Tyrimo informantų kodavimo lentelė*

5 lentelė. *Tvaraus ŽIV samprata per organizacijos kontekstą*

5a lentelė. *Tvaraus ŽIV samprata per darbuotojo kaip žmogaus kontekstą*

6 lentelė *Tvarumo praktikų vertė organizacijoms*

6a lentelė Tvarių ŽIV praktikų vertė organizacijai per ŽIV ir socialinės atsakomybės (ESG) rodiklius

7 lentelė. Tvarių ŽIV praktikų pasireiškimas organizacijose per ŽIV sritis. Atrankos ir paieškos sritis

7a lentelė *Tvarių ŽIV praktikų pasireiškimas organizacijose per ŽIV sritis. Atlygio ir skatinimo sritis*

7b lentelė Tvarių ŽIV praktikų pasireiškimas organizacijose per ŽIV sritis. Mokymasis ir tobulėjimas.

7c lentelė. Tvarių ŽIV praktikų pasireiškimas organizacijose per ŽIV sritis. Lygių galimybių, įvairovės ir įtraukties sritis.

IVADAS

Tvarumas pastaruojų metu yra tapęs „*The new black*“ - naujausia tendencija, į kurią dėmesį atkreipia kiekviena ilgalaikių veiklos tikslų ir tvaraus vystymosi siekianti organizacija: ar tai būtų verslas, ar nevyriausybinė organizacija, ar valdžios ar valstybės institucija ar įstaiga. Tvarumas tampa viena iš svarbiausių paradigmu kasdieniniame kiekvieno visuomenės nario gyvenime: visi susiduriame su tokiomis problemomis kaip klimato kaita, maisto švaistymas, pagarba darbuotojams ir darbo sąlygos. Ir čia paminėtos tik kelios iš jų. Pamažu keičiasi visuomenės nuomonė ir nuostatos dėl darbuotojų emocinės ir psichologinės gerovės, pagarbaus ir tolerantiško elgesio, darbo ir laisvalaikio balanso, tvaraus požiūrio į supančią aplinką, lygybės ir nediskriminavimo, pagarbos žmogaus teisėms, reikalavimai verslui ir jo reputacijai.

Kalbant apie tvarumą organizacijose ir apie tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą, pastaruojų metu ryškėjanti darbuotojų gerovės tendencija atspindi mokslininkų apibrėžimus, kas tai yra tvarus ŽIV: vienas seniausių sutinkamų tvaraus ŽIV apibrėžimų kalba apie moralų darbuotojų kaip žmogiškųjų išteklių valdymą: „Darbuotojai yra žmogiškasis resursas, kuris turi būti valdomas su pagarba ir orumu. Vadovavimo stilius turėtų būti toks, kuris kelia abipusį pasitikėjimą ir įsipareigojimą. Visuose sprendimuose turi būti maksimaliai atsižvelgiama į darbuotojo teisę į privatumą, žodžio laisvę, saugumą ir tinkamą procesą. Vadovybė turi siekti sąžiningų santykių su darbuotojais“ (Carroll, 1991, p. 46). Daugelis autorių sutinka, kad kaip apibrėžia apibendrinami Mazur, B., & Walczyna, A. (2020), tvarus ŽIV, susijęs su daugybe suinteresuotų šalių, *sugrąžina žmones ir pagarbą žmoniškumui į ŽIV funkciją* ir praplečia ateities ŽIV perspektyvą įtraukdamas vidines ir išorines suinteresuotąsias šalis, o kartu ir mąstymą, labiau orientuotą į darbuotojus. Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymo paradigma remiasi nebe vien į organizacijos, kaip savo tikslų siekiančio verslo, bet į darbuotojo kaip žmogaus, tikslus ir priverčia organizacijas savo orientaciją sukurti per darbuotojo prizmę.

Išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekstas, verčia organizacijas permąstyti savo požiūrį į darbuotojus, kitaip organizuoti darbą ir atliepti įvairius visuomenėje kylančius iššūkius. Aplinkos neapibrėžtumas yra laikomas kaip labai svarbus ir nenusipėjamas veiksnys vadovams priimti sprendimus nesant įsitikinus dėl verslo įvykių, pokyčių ir kaip jie įtakos organizaciją. Įvairūs strategai, organizacijų tyrinėtojai teigė, kad įmonių verslo aplinka yra iš prigimties nestabili (Vecchiato, R. 2012). Putera ir kt. 2022 akcentuoja, kad organizacijos turi būti greitos ir besikeičiančios, norėdamos tinkamai reaguoti į greitai besikeičiančią ir neapibrėžtą aplinką, taip pat būti pasiruošusios greitai ir lanksčiai pritaikyti savo strategijas ir misijas. Vienu didžiausių aplinkos neapibrėžtumo scenarijų pastaraisiais metais laikytina pandemijos krizė, kuri priverė organizacijas iš esmės pertvarkyti savo veiklas bei jas pakeisti. Pandemijos sukeltą nežinomybę ir

neapibrėžtumą sekė prasidėjęs karas, o pastarąjį – ilgą laiką nematyti energetikos kainų šuoliai ir rekordai, itin sparčiai kylanti infliacija, palūkanų normų kilimas. Visa tai turėjo įtakos visuomenei, organizacijoms ir darbuotojams, ir prie viso šio išaugusio aplinkos neapibrėžtumo konteksto reikėjo labai sparčiai prisitaikyti.

Darbo temos aktualumas pasireiškia tuo, kad organizacijų ir visuomenės orientacija į tvarumą pastaruoju metu yra eksponentiškai auganti. Žmonėms, organizacijoms ir visos suinteresuotoms pusėms atrodo vis svarbiau, kad verslas būtų orientuotas į tvarų vystymąsi ir ilgalaikę perspektyvą, o ne tik siektų uždirbti pelną bei pagerinti savo finansinius rezultatus. Galima palaikyti požiūrį, kad organizacijos, norinčios ateityje pritraukti ir išlaikyti žmogiškuosius išteklius verslui vykdyti, turi pakeisti vyraujančią situaciją, kai žmogiškieji ištekliai yra vartojami, o ne vystomi, tai yra organizacijos jais naudojasi negalvodamos apie vystymą. Pasak autorių Stankevičiūtė, Ž., ir Savanevičienė, A. (2018) tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas kaip sąvoka atsirado palyginti neseniai ir buvo pristatytas kaip atsakas į pokyčius visuomeniniame lygmenyje, darbo rinkoje ir darbo santykiuose. Anot autorių, tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas yra matomas kaip nauja paradigma pratęsianti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą ir išplečianti ją į naują žmonių valdymo požiūrį, daugiausia dėmesio skiriant ilgalaikiam žmogiškųjų išteklių vystymui, regeneravimui ir atnaujinimui. Atliepiant ir pratęsiant tvaraus ŽIV sąvoką ir praktikas jau nagrinėjusių autorių mintį, jei tvarus ŽIV yra atsakas į pokyčius visuomenėje, darbo rinkoje ir darbo santykiuose, tai pastarojo meto pokyčiai, tikėtina, turėjo daryti stiprią įtaką tvaraus ŽIV vystymuisi ir tvarių ŽIV praktikų platesniam taikymui.

Darbo temos aktualumas praktiniu požiūriu yra svarbus dėl aktualaus žmogiškųjų išteklių ir apskritai organizacijų vystymosi konteksto. Tai, kad tvarus ŽIV yra nepakankamai ištirta ir nauja sąvoka, sudaro prielaidas šio darbo naujumui, kurias tik dar labiau sustiprina išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekstas. Lietuvoje tvaraus ŽIV tema nagrinėta autorių Stankevičiūtė, Ž., ir Savanevičienė, A. (2018) dar prieš pandeminius laikais, kurie, kaip sutinka įvairūs autoriai ir praktikai, iš esmės pakeitė organizacijų taikomas ŽIV praktikas.

Naujumo kontekstą atitinka ir mokslininkų, tyrinėjančių tvarų žmogiškųjų valdymą nuomone, kol kas nėra iki galo aiškūs visi tvaraus ŽIV atributai, nėra aiškūs matavimai ir poveikis tam tikroms organizacijos gyvavimo etapams, todėl tvaraus ŽIV tema yra laikoma pakankamai nauja ir reikalaujanti papildomo tyrinėjimo. Juo labiau, kad tvarias ŽIV praktikas turėjo akceleruoti ir išaugęs aplinkos neapibrėžtumas.

Viena labiausiai tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą nagrinėjusių autorių Ina Ehnert, kartu su kitais kolegomis savo darbuose teigia, kad tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo konstruktas vis dar yra ir sąlyginai naujas, ir besivystantis, todėl jį sunku aiškiai apibūdinti. Nepaisant pastaruoju metu vis gausėjančio šios temos tyrėjų darbų, tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo ypatybės

tebėra nepakankamai išplėtos, gana įvairios ir skirtingos, o mokslininkai vis dar stengiasi atsakyti į tai, kas būdinga tvariam žmogiškųjų išteklių valdymui. (pagal Ehnert, I. (2011), Ehnert, I., ir Harry, W. (2012); Ehnert, I. (2013), Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., ir Muller-Camen, M. (2016), ir kt.)

Šiame darbe bus praktiniu požiūriu tiriamas Lietuvos žmogiškųjų išteklių ekspertų supratimas apie tvarų ŽIV, Lietuvoje naudojamos tvaraus ŽIV praktikos bei aiškinamasi kokią įtaką šios tvarios ŽIV praktikos gali turėti organizacijų atsparumui krizių metu.

Darbo problema – kokią yra tvarios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos Lietuvos organizacijose ir kokią vertę tvarios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos sukuria išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu.

Šio **darbo tikslas** – nustatyti, kaip Lietuvos organizacijos supranta tvarų ŽIV, ar savo veikloje taiko tvaraus ŽIV praktikas ir įvertinti tų praktikų vertę organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu.

Šio darbo uždaviniai:

Atlikti mokslinės literatūros analizę siekiant nustatyti teorines tvarumo, tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo ir tvarių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų ir išaugusio aplinkos neapibrėžtumo sampratas bei koncepcijas.

Remiantis mokslinės literatūros analize, pasirinkti empirinio tyrimo tipą, jį pagrįsti bei sukurti tyrimo instrumentą – pusiau struktūruoto kokybinių interviu klausimyną – gaires.

Empirinio tyrimo (pusiau struktūruotų ekspertinių interviu) metu išsiaiškinti Lietuvos įmonių žmogiškųjų išteklių vadovų supratimą apie tvarų ŽIV, tvaraus ŽIV praktikų taikymą ir jų vertę organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu.

Pateikti išvadas ir siūlymus, kokias tvarias ŽIV praktikas taikytinos Lietuvos organizacijose ir kokias vertes gali sukurti organizacijoms tvarios ŽIV praktikos išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu.

Darbas susideda iš mokslinės literatūros analizės, tyrimo metodologijos ir tyrimo rezultatų aprašomosios dalių, darbo pabaigoje formuluojamos išvados ir pasiūlymai. Mokslinės literatūros analizės dalis apima ir nagrinėja teorines tvarumo, tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo ir praktikų, aplinkos neapibrėžtumo teorines sampratas. Šioje dalyje siekiama išsiaiškinti, kokios yra teorinės tvarumo kryptys, kaip teorijoje apibūdinamas tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas, kokios praktikos priskiriamos tvariam žmogiškųjų išteklių valdymui ir ką tyrėjai mano apie tvarių praktikų vietą šiuolaikinio ŽIV paradigmoje. Taip pat nagrinėjama aplinkos neapibrėžtumo teorinė sąvoka. Ši dalis sprendžia pirmąjį numatytąjį darbo uždavinį.

Tyrimo metodologijos dalyje autorė pateikia tyrimo esmę ir metodologines nuostatas, kurios apima tyrimo metodus, tyrimo tikslus ir uždavinius, pagrindžia tyrimo metodologijos

pasirinkimą, aprašo tyrimo imtį ir respondentų atranką, tyrimo instrumentą, tyrimo eigą, duomenų analizės metodus ir tyrimo etiką. Atsižvelgiant į pasirinktos temos ištyrimo lygį, temai atskleisti pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Pagal pasirinktą temą, jos naujumą, tyrimo metu bus siekiama išsiaiškinti tvarias ŽIV praktikas, o kokybinio tyrimo pasirinkimo priežastys yra temos naujumas bei respondentų kaip ekspertų pasirinkimas. Pasirinkta tema orientuota į siekį suprasti, kas yra tvarumas ŽIV srityje, kokios yra tvarios ŽIV praktikos, ir kokią vertę jos duoda organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu. Tai yra antroji darbo dalis ir ji sprendžia antrąjį numatytąjį darbo uždavinį.

Tyrimo rezultatų aprašomojoje dalyje, susidedančioje iš trijų skyrių, sudarytų pagal tyrimo instrumentą, aprašomi gauti kokybinio tyrimo rezultatai, jų apibendrinimas. Rezultatai aprašomi remiantis tyrimo instrumento sandara ir atskleidžia šias su darbo problema susijusias temas: tvaraus ŽIV supratimą ir taikymą Lietuvos organizacijose, tvarias ŽIV praktikas bei tvarių ŽIV praktikų vertę išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekste. Trečioji darbo dalis atsako į trečiąjį numatytąjį darbo uždavinį.

Toliau autorė pateikia išvadas ir pasiūlymus, kurie gauti remiantis atliktu tyrimu, tuo būdu sprendama ketvirtąjį numatytąjį darbo uždavinį.

Darbo pabaigoje pateikiamas literatūros sąrašas, susidedantis iš daugiau nei 75 skirtingų mokslinių straipsnių, priedai, kurie apima kokybinio tyrimo medžiagą – tyrimo instrumentą – pusiau struktūruotą klausimyną – gaires, informatų interviu transkripcijas, informatų atsakymų kodavimo lentelės. .

1. TEORINĖS TVARUMO, TVARAUS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO IR APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO SAMPRATOS

1.1. Tvarumo teorinė koncepcija

1.1.1. Tvarumo samprata

Tvarumo (angl. - *sustainability*) sąvoka atkreipė į save dėmesį devintajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje. Kas tai yra organizacijų tvarumas, anot Mazur B. (2015), buvo sprendžiama iš trijų perspektyvų: ekologinio požiūrio, susijusio su baigtiniais natūraliais išteklių ir jų naudojimu, verslo strategų, siekusių sukurti kompanijoms tvarų konkurencinį pranašumą ir užtikrinti jų ateities perspektyvas bei tvarų vystymąsi, bei Jungtinių Tautų Organizacijoje sukurtos Brutland komisijos, parengusios studiją apie tvarumą „Mūsų bendra ateitis“ požiūrio, kuris išplėtė tvarumo sąvoką pridėdama socialinį aspektą (Brundtland, G.H. (1987)). Ir nors buvo populiarus požiūris, kad tvarumas pirmiausia kyla iš aplinkosaugos, turint omenyje klimato kaitos riziką ir populiacijos augimo aspektą ir yra susijęs su natūraliais išteklių ir aplinkosauga bei ekologija, Brutland komisija į tvarumą pasižiūrėjo plačiai, apimdama tiek įvairias suinteresuotas puses, tiek ir požiūrį į tvarų vystymąsi. Būtent Brutland komisijos parengtoje studijoje buvo išskirti trys pagrindiniai tvaraus vystymosi aspektai: ekonominis (pelnas), socialinis (žmonės) ir aplinkosauginis (planeta). Šiuo metu šie aspektai sudaro vadinamąsias organizacijų korporatyvinės socialinės atsakomybės (CSR, iš angl. Corporate Social Responsibility), praktikas ir yra vadinami trijų P (pagal anglišką Profit, People, Planet) modeliu. Tai yra teorinis modelis, kuris, anot daugelio šios temos autorių, sudaro tvirtą pagrindą tvaraus verslo plėtrai ilgalaikėje perspektyvoje. Taigi, tvarumas susideda iš trijų sričių (ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės/ekologinės) ir remiasi pagal šias sritis sukurtu trijų P (Profit, People, Planet) modeliu. Kalbant apie sąvokas, šame darbe daugiausiai bus naudojama tvarumo sąvoka, kuri ir apima aukščiau paminėtas sritis ir yra tapati arba išsivysčiusi iš dažnai naudojamos įmonių socialinės atsakomybės (CSR) sąvokos.

Europos Komisija 2011 metais įmonių socialinę atsakomybę apibrėžė kaip „atsakomybę visuomenei už verslo daromą įtaką“. Brundtland, G.H. (1987) pateiktas ir vienu iš populiariausių apibrėžimų tapęs nurodo, kad tvarumas – tai organizacijos gebėjimas pasiekti savo tikslus ir įgyvendinti poreikius nedarant kompromiso su ateities kartų būsimais tikslais ir poreikiais, kas iš esmės reiškia, kad veikdami savo organizacijose ir darydami įtaką ekonomikai, socialinei sričiai bei aplinkosaugai mes visuomet turime galvoti apie ateities kartas ir jų galimybes išgyventi bei sukurti vertę pasaulyje. Netrukus šis Brutland komisijos suformuluotas apibrėžimas buvo dar patikslintas pridėdant kad, tvarus vystymasis apima du konceptualius požiūrius: „poreikių konceptas“, atliepantis esminius pasaulio neturtingųjų poreikius, kuriems turėtų būti teikiama

pirmenybė ir „technologijų bei socialinės atsakomybės konceptas“, kuris atliepia aplinkos gebėjimą patenkinti esamus ir būsimus poreikius (Brundtland, G.H. (1987).

Eizenberg, E., & Jabareen, Y. (2017) pateikė idėją, kuri sako, kad bet kokios mūsų pastangos kurti socialiai tvarias bendruomenes visų pirma reiškia poreikį apibrėžti tą visuomenę, kurią mes norime kurti, saugoti ir išlaikyti. Kitaip tariant norint išlaikyti tvarumą, reikia susitarti dėl paties tvarumo. Jungtinės Karalystės oficialiame tvarumo dokumente, išleistame 2003 metais, tvarios bendruomenės apibrėžiamos kaip tokios, kuriose žmonės nori gyventi ir dirbti dabar ir ateityje. Jos tenkina esamų ir būsimų gyventojų įvairovę, yra jautrios aplinkai ir prisideda prie aukštos gyvenimo kokybės. Tvari aplinka šio dokumento kontekste reiškia, kad ji yra saugi ir įtrauki, gerai suplanuota ir valdoma, siūlo lygias galimybes ir tinkamas paslaugas. Šis apibrėžimas labai pabrėžia socialinę lygybę ir teisingumą, tvarią fizinę aplinką ir kaip tokios tvarios bendruomenės nuostatos leidžia pasiekti tvarių socialinių rezultatų. (Eizenberg, E., & Jabareen, Y. (2017).

Taigi, iš visuomenės perspektyvos, tvarumo koncepcija apima platų spektrą: susirūpinimą dėl klimato kaitos, su darbu ir santykiais susijusius aspektus, kaip pagarbą žmogaus teisėms, vienodą darbo užmokestį nepriklausomai nuo lyties, darbo prieinamumą įvairių gebėjimų žmonėms. Jabareen, Y. R. (2006) sako, kad socialinį tvarumą be kita ko užtikrina įvairovė, o Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011) nurodo visą sąrašą veiksmų, įtakojančių visuomenės socialinį tvarumą: tai ir švietimas ir mokymas, socialinis teisingumas tarp skirtingų kartų, demokratija, sveikata, gyvenimo kokybė ir gerovė, socialinė įtrauktis, socialinis kapitalas, teisingas pajamų paskirstymas, bendruomeniškumo ir priklausymo jausmas, kultūrinės tradicijos.

Įmonių socialinė atsakomybė yra skirta tiek darbuotojų gerovei, tiek organizacijos poveikiui aplinkai, tiek verslo operacijų gerinimui. Daugeliu atvejų socialinė atsakomybė gali padėti atrasti naujas verslo galimybes. (Mattera, M., Gonzalez, F. S., Ruiz-Morales, C. A., & Gava, L. (2021). Apskritai įmonių socialinės atsakomybės aktualumas pastaraisiais metais išaugo eksponentiškai, o tai reiškia ne tik verslo galimybes, bet ir atspindi suinteresuotųjų šalių lūkesčius bei tvirtą ryšį tarp verslo sėkmės, konkurencinio pranašumo ir tvarumo. (Closon ir kt, 2015).

Įmonių socialinė atsakomybė iš pradžių įgavo institucinį reguliavimo statusą, nes daugelis reikalavimų ar praktikų buvo susiję su teisine atitiktimi ir etika, pasak Ehnert and Harry (2012), būtent etinės ir filantropinės atsakomybės yra būdingos tvariai organizacijai, o ne tik ekonominės ir teisinės, o vėliau apjungė tokias savybes kaip įsipareigojimą, atsakomybę prieš suinteresuotąsias šalis bei labdaros ir paramos (filantropinę) veiklą. (Hamidu, A., Haron, M., & Amran, A. (2015), cituojant Moon, J. (2002). Hamidu ir kt. (2015) sako, kad verslas visapusiškai prisideda prie

visuomenės tik tada, kai vykdo savo ekonomines pareigas suinteresuotosioms šalims ir yra socialiai atsakingas.

Tai iš esmės reiškia, kad organizacijos, veikdamos savo srityse, privalo atsižvelgti į jas supančios aplinkos kontekstą ir, kai kurių autorių teigimu, imti skirti didesnę dėmesį suinteresuotoms pusėms bei daromam poveikiui joms, nei akcininkams. Tvarus vystymasis apima tvarų, nuoseklų verslo augimą, pelno dalijimąsi su visuomene, darbuotojais, atsakingą požiūrį į socialinius aspektus, kaip pavyzdžiui, darbuotojus ir klientus, bei tvarų ir atsakingą požiūrį į taršos ir aplinkosaugos aspektus, šioje srityje turint omenyje klimato kaitos iššūkius ir verslo įtakas šiai kaitai mažinti.

Upward, A., & Jones, P. (2016) nuomone, tvari organizacija yra tokia, kuri kuria teigiamą aplinkos, socialinę ir ekonominę vertę visoje savo vertės grandinėje, taip išsaugodama galimybes žmonėms ir kitai gyvybei išlikti planetoje. Tokia organizacija ne tik nepadaro žalos savo veiksmis, bet ir sukuria socialinę naudą darydama gera aplinkai, kad pati būtų finansiškai gyvybinga ir klestinti. Dočekalová, M. P., & Kocmanová, A. (2016). sako, kad esminis tvarumo konceptas yra integruoti su tvarumu ir socialine atsakomybe susijusias veiklas į organizacijos strategiją. Tam pritaria ir apklausti įmonių vadovai: didelės apimties verslo vadovų apklausoje, kuria remiasi Kiron, D., Unruh, G., Reeves, M., Kruschwitz, N., Rubel, H., & ZumFelde, A. M. (2017), net 90 procentų vadovų nurodė, kad tvarumas yra svarbus jų verslui. Anot Meuer, J., Koelbel, J., & Hoffmann, V. H. (2020), politikos formuotojai taip pat pripažįsta organizacijų tvarumo svarbą sprendžiant pasaulinius iššūkius, tokius kaip klimato kaita ir skurdas.

Apibendrinant galima teigti, kad išryškėjęs organizacijų ir visuomenės skiriamas dėmesys poveikiui aplinkai ir socialiniams klausimams, poreikis tvarumui vis dažniau atsiranda organizacijų strategijose, tačiau tiek mokslininkai, tiek verslo vadovai, tiek kitos suinteresuotos šalys vis dar ginčijasi, kokią įtaką tvarumas daro verslo rezultatams ir, svarbiausia, kaip tą įtaką pamatuoti.

1.1.2. Tvarumo sritys ir kryptys

Daugelyje įmonių socialinės atsakomybės arba tvarumo apibrėžimų pastebime autorius įvardinant tris pagrindines sritis: ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę (Chowdhury, R. H., Choi, S., Ennis, S., & Chung, D. (2019). Farinós, J. M. (2017), Uribe-Macías, M. E., Vargas-Moreno, Ó. A., & Merchán-Paredes, L. (2018).

Anot Rodriguez-Gomez, S., Arco-Castro, M. L., Lopez-Perez, M. V., & Rodríguez-Ariza, L. (2020), ekonominė socialinės atsakomybės sritis išsivystė iš prievolės, kuri anksčiau buvo vienintelė – atskaitomybė akcininkams. Ši sritis plėtojosi nuo tam tikrų socialinės atsakomybės veiksnių įtakos finansiniams rezultatams iki požiūrio, kad tai turi apimti naujų darbo vietų kūrimą,

mokslinius tyrimus naujų išteklių atradimą ir naują jų taikymą, inovacijas ir technologinės pažangos skatinimą (Jamali, D., 2008).

Socialinė sritis yra susijusi su žmogiškaisiais ištekliais, tačiau ne tik organizacijos viduje, bet ir išorėje, neapsiribojant vien tik potencialiais kandidatais, bet ir įtraukiant platesnį suinteresuotųjų šalių ratą, pavyzdžiui, bendruomenes. Į tai žiūrima per įmonės atsakomybę prieš darbuotojus ir prieš visuomenę (Jamali, D. (2008), Shnyder, L., & Van Rijnsoever, F. J. (2018). Tai yra tam tikra verslo praktika, kuria siekiama subalansuoti ir patenkinti šių grupių interesus. (Maclagan, P. (2008).

Aplinkosaugos sritis reiškia į žmonių įsipareigojimą rūpintis aplinka, suvokiant savo vaidmenį siekti tvaraus vystymosi ir atsižvelgiant į galimą poveikį klimato kaitai. (Rodriguez-Gomez, S., 2020, cituojant Lu, J., Ren, L., Lin, W., He, Y., & Streimikis, J. (2019). Farinós, J. M. (2017). Taliento, M., Favino, C., & Netti, A. (2019).

Verslo ar organizacijų tvarumą į tris vystymosi lygmenis suskirstė Dyllick, T., & Muff, K. (2016), remiantis kuriais, pirmasis lygmuo arba *Tvarumas 1.0* tai patobulintas akcininkų vertės valdymas, suvokiant, kad be ekonominės paradigmos, kyla ir socialinių bei aplinkosauginių iššūkių išorėje, kuriuos reikia tinkamai valdyti. Šie iššūkiai, keliami suinteresuotųjų išorės šalių gali tiek sukelti riziką, tiek suteikti galimybių. Tai apibrėžiama kaip tvarus požiūris į verslą, kuris sukuria vertę akcininkams, pasinaudojant galimybėmis ir valdant riziką, kylančią dėl ekonominių, socialinių ir aplinkosauginių veiksnių. Antrasis tvarumo vystymosi lygmuo arba *Tvarumas 2.0* yra orientuotas į trigubą poveikį vertės kūrimui per ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę prizmę ir vadinamas jau anksčiau minėtais 3 P – žmonės, planeta ir pelnas. Ir tik trečiasis tvarumo lygmuo, anot Dyllick, T., & Muff, K. (2016) - *Tvarumas 3.0* - yra vadinamas tikrai tvarių verslu. Tikrai tvarus verslas apmąsto klausimus, kurie iki šiol nebuvo svarstyti, pavyzdžiui, „Kaip verslas savo produktais ir paslaugomis gali prisidėti sprendžiant aktualias tvarumo problemas savo visuomenėje? arba „Kaip verslas gali panaudoti savo išteklius, kompetencijas ir patirtį taip, kad jos būtų naudingos sprendžiant kai kuriuos didelius ekonominius, socialinius ar aplinkosaugos iššūkius, su kuriais susiduria visuomenė, pvz. klimatas, migracija, korupcija, vanduo, skurdas, pandemijos, jaunimo nedarbas, valstybės skolų perteklius ar finansinis nestabilumas?“ ir tokių tvarumo lygmenį pasiekęs verslas keičia savo perspektyvą, o ne siekį sumažinti neigiamą poveikį.

Vis daugiau organizacijų vadovų sutinka, kad jų vadovaujamų organizacijų tvarumo įsipareigojimai yra padidėję ir toliau bus vystomi ateityje. Jie mano, kad tvarumas – tai ne tik nauda visuomenei ir aplinkai, bet ir pačiai organizacijai dėl sumažėjusių veiklos sąnaudų ir rizikų bei nematerialių naudų, tokių kaip išaugęs prekės ženklų reputacija, galimybė būti patrauklesniam kovoje dėl talentų ir didesnis konkurencinis pranašumas (Dyllick, T., & Muff, K., 2016), cituojant

Haanaes ir kt., 2011; Haanaes ir kt., 2012; Kron, Kruschwitz, Haanaes, Reeves ir Goh, 2013; U.N. Global Compact & Accenture, 2010 ir 2013).

Jei sutinkame su aukščiau paminėtu požiūriu, kad tikrasis tvarumas reiškia kad verslas keičia savo perspektyvą, tai yra daro tam tikrą pokytį, galime sutikti su teiginiu, kad tvarumas vertintinas kaip organizacijos pokyčio procesas. Šio pokyčio tikslas – vesti organizaciją iki stadijos, kai vienodas dėmesys ekonominiams, socialiniams ir aplinkosauginiams klausimams yra inkorporuojamas į organizacijos veiklos strategiją. Žmogiškųjų išteklių funkcija turėtų vesti organizacijos lyderius siekiant šiuos klausimus turėti savo strategijoje ir laikyti strateginiais, kas padėtų pasiekti tvarumo tikslų. (Mazur, B., & Walczyna, A., 2020).

Tvarumas ir tvarios organizacijos kūrimas pastaraisiais metais yra laikomas svarbiausiu ir pagrindiniu organizacijų konkurenciniu pranašumu, lemiančiu jų sėkmingą ateitį ir ilgaamžiškumą, taigi, darytina išvada, ir atsparumą krizėms. Kaip pažymi Vickers 2005, pristatymas žmogiškųjų išteklių valdymo ateitį, tvarumas šioje srityje bus būtinas ir būtent ši sritis bus laikoma turinčia didžiausią potencialą įtraukti tvarumo strategijas į organizacijos bendrą strategiją (cituojama iš Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Panašios nuomonės laikosi ir Boudreau ir Ramstad 2005, cituojama iš Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008), sakantys, kad organizacijos tvarumo skatinimas yra dabartinė žmogiškųjų išteklių valdymo paradigma bei Colakoglu, Lepak ir Hong 2006, cituojama iš Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008), teigiantys, kad šiuolaikinis žmogiškųjų išteklių valdymas turi būti efektyvus ir atitinkantis daugelio organizacijos suinteresuotųjų šalių poreikius.

Išaugęs dėmesys tvarumo temai, įsipareigojimams tvarumui, kuriuos savanoriškai prisiima organizacijos reiškia, kad tvarumo paradigmos supratimas keičia organizacijų požiūrį į šią temą ir praplečia jį nuo anksčiau buvusios orientacijos į akcininkus ir jų poreikius, filantropinės veiklos iki aiškaus supratimo kad tvarumo praktikos gali kurti vertę ne tik visuomenei, bet ir tiems patiems akcininkams per skirtingas perspektyvas: konkurencinį pranašumą, išteklių taupymą, reputaciją bei verslo prasmės supratimą. Savo ruožtu yra žinoma, kad visuomenė ir viešoji opinija krizių metu yra daug atlaidesnė ir palankesnė geresnę reputaciją turintiems verslams, taigi tvarumo praktikos gali prisidėti prie lengvesnių krizės pasekmių.

1.2. 1.2. Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo teorinė koncepcija

1.2.1. Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas

Nors tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo terminas atsirado apie 2000 metus, būtent pastaruosiu dešimtmečiu apie tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą kalbama vis daugiau ir ta tema atliekama vis daugiau tyrimų. Vienas iš seniausių sutinkamų tvaraus arba atsakingo žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimas kalba apie moralų darbuotojų kaip žmogiškųjų išteklių valdymą:

„Darbuotojai yra žmogiškasis resursas, kuris turi būti valdomas su pagarba ir orumu. Vadovavimo stilius turėtų būti toks, kuris kelia abipusį pasitikėjimą ir įsipareigojimą. Visuose sprendimuose turi būti maksimaliai atsižvelgiama į darbuotojo teisę į privatumą, žodžio laisvę, saugumą ir tinkamą procesą. Vadovybė turi siekti sąžiningų santykių su darbuotojais“ (Carroll, 1991, p. 46). Mazur, B., & Walczyna, A., 2020, remdamiesi įvairiais autoriais teigia, kad tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas, susijęs su daugybe suinteresuotų šalių, *sugrąžina žmones ir pagarbą žmoniškumui į žmogiškųjų išteklių valdymo funkciją ir praplečia ateities žmogiškųjų išteklių valdymo perspektyvą įtraukdamas vidines ir išorines suinteresuotąsias šalis, o kartu ir mąstymą, labiau orientuotą į darbuotojus.*

Wikhamn, W., 2019, teigia kad tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas vystosi dėl tokių minkštųjų žmogiškųjų išteklių valdymo dalykų kaip nuoširdumo demonstravimas darbuotojams, tinkamos darbo aplinkos ir sąlygų sukūrimo, tobulėjimo galimybių suteikimo ir dėmesingumo darbuotojų fizinei ir psichosocialinei gerovei darbe. Jei žmogiškaisiais ištekliais mes daugiau naudojames nei juos vystome, tai yra galvojame apie ateitį, toks elgesys sukelia darbuotojų sveikatos problemų, sunkumų derinant darbą ir asmeninį gyvenimą arba kitokios žalos darbuotojams, jų šeimos nariams ir visai visuomenei, todėl verslui sunkiau turėti kvalifikuotos ir sveikos darbo jėgos.

Organizacijos požiūriu tvarumas reiškia išteklių atkūrimą, vystymą ir atsinaujinimą ir tai yra išlikimo strategija, skirta organizacijoms elgtis su žmonėmis taip, kad esami ir potencialūs darbuotojai turėtų (a) norą dirbti konkrečioje organizacijoje; b) gebėjimą eiti pareigas verslui tinkamu būdu; ir c) galimybės dirbti sveikatos, streso arba darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros požiūriu (Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J., 2013). Manoma, kad organizacijoje kuriasi daugiaplanis (daugiamatis) tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo modelis, kuriame atsižvelgiama į ilgalaikės įtakos, tokias kaip klimato kaita, biologinė įvairovė, urbanizacija ir darbo jėgos demografija, o ne tiesiog finansiniai rezultatai. Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas vertinamas kaip strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pratęsimas ir pristato naują požiūrį į žmonių valdymą, daugiausia dėmesio skiriant ilgalaikiam žmogiškųjų išteklių vystymui, regeneravimui ir atnaujinimui.

Pirmiausia, tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas kaip organizacijos pastangos siekiant tikslų ekonominiu, socialiniu ir aplinkosauginiu požiūriu, derinant juos tarpusavyje. Antra, tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas atspindi ne tik organizacijos tvarumo ir tvaraus vystymosi tikslus, bet ir bendruomenės, kurioje veikia organizacija, lūkesčius tvarumui. Trečia, tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas visuomet žiūri į ateitį ir galvoja, kaip organizacija turės veikti ateities pasaulyje, kas jame keisis ir kaip reikės prie to prisitaikyti, bei nagrinėja, kaip organizacija gali tinkamai pasiruošti ateities tikslams (Macke, J., & Genari, D. (2019).

Pasak Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020), gamtos ištekliai, kurie nuolat senka ir socialinis kapitalas vis dažniau laikomi vertingu turtu, lygiaverčiu ekonominiam kapitalui. Guerci, M., & Carollo, L. (2016) pripažįsta, kad šiems ištekliais reikia tinkamos apsaugos, kurią galime sukurti plėtojant „žmonių valdymo praktiką, atsižvelgiančią į socialinio aplinkos ir žmogiškojo kapitalo vystymąsi“. Todėl tvarus arba socialiai atsakingas žmogiškųjų išteklių valdymas labiausiai yra siejamas su „minkštuoju“ žmogiškųjų išteklių valdymu, kur darbuotojai yra vertinami kaip vertingi žmogiškieji ištekliai, o jų valdymo praktikos nukreiptos į lojalumo didinimą.

1 lentelė

Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimai.

Tvarus ŽIV – tai planuojamų ir naujai išskylančių ŽI strategijų ir praktikų modelis, skirtas siekti organizacijų tikslų, tuo pat metu ilgalaikėje perspektyvoje valdant poveikį ŽI sistemoms, ŽI bazei ir pačiai organizacijai.	Ehnert (2009, p. 74)
Tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą galima apibrėžti kaip žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir praktikos, leidžiančios pasiekti finansinius, socialinius ir ekologinius tikslus taikymą. Tai turi įtakos tiek organizacijoje, tiek už jos ribų, tiek ilgalaikėje perspektyvoje, siekiant apsisaugoti nuo neigiamo šalutinio poveikio.	Ehnert et al. (2016),
Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti apibrėžiamas kaip besiformuojančių žmogiškųjų išteklių strategijų ir praktikų modelis, skirtas pasiekti finansinius, socialinius ir aplinkosauginius tikslus, kartu kuriant ilgalaikę ŽI bazę. Juo siekiama kuo labiau sumažinti neigiamą poveikį natūraliai aplinkai, žmonėms ir bendruomenėms ir pripažįstamas esminis vadovų, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų ir darbuotojų vaidmuo.	Kramar (2014, p. 1084)“
Pagrindinė tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcija yra įmonių siekis patenkinti savo suinteresuotųjų šalių ekonominius, socialinius, žmogiškuosius ir ekologijos (aplinkosaugos) lūkesčius, kurių dažnai įmonės siekia vienu metu, nors vienas iš lūkesčių organizacijai tuo metu gali būti svarbesnis nei kiti.	Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018)
Tvari ŽIV strategija gali būti apibūdinama kaip ŽI resursų valdymas siekiant organizacijos tikslų, siekiant bendruomenės tikslų ir užtikrinant gebėjimus tinkamai pasiruošti ateities tikslams.	Mariappanadar (2003, p. 910)
Tvarus ŽIV gali būti apibūdinamas kaip ŽIV, kuris atitinka dabartinius organizacijos ir visos visuomenės poreikius bei sudaro sąlygas patenkinti bet kokius būsimus poreikius.	Wagner (2013)
Tvarų ŽIV apibūdina kaip ilgalaikį conceptualų modelį, socialinės atsakomybės ir ekonominio atsparumo srityje, vykdant atranką, plėtrą, išlaikymą arba darbo jėgos mažinimą.	Thom and Zaugg (2004)
Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas yra susijęs su organizacijos tvarumo siekimu kuriant žmogiškųjų išteklių politiką, strategijas ir praktikas, kurios tuo pačiu metu palaiko ekonominius, socialinius ir aplinkos aspektus.	Freitas et al. (2011, p. 226)
Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas – tai žmogiškųjų išteklių įrankių panaudojimas, padedantis įtvirtinti tvarumo strategiją organizacijoje ir sukurti žmogiškųjų išteklių sistemą, kuri prisideda prie tvarios įmonės	Cohen et al. (2012,p.3)

<p>veiklos. Iš jo gimsta įgūdžiai, motyvacija, vertybės ir pasitikėjimas, siekiant įmonės veiklos rezultato ir tuo pačiu metu užtikrinamas ilgalaikis tiek organizacijos vidinių, tiek išorinių suinteresuotųjų šalių tvarumas, taikant politiką, atspindinčią teisingumą, vystymąsi ir gerovę bei parama aplinką tausojančiai praktikai.</p>	
---	--

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis pagal Macke, J., & Genari, D. (2019).

Įvairūs autoriai, ypatingai paskutiniuoju dešimtmečiu, iš esmės sutaria, kad tvarus žmogiškųjų išteklių valdymo vystymasis padeda organizacijai pasiekti savo verslo tikslų, o taip pat apibrėžia žmogiškųjų išteklių valdymo perspektyvą iš trijų socialinės atsakomybės krypčių: ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės. Macke, J., & Genari, D. (2019) pabrėžia konkurencinį pranašumą ir organizacijos gebėjimų atstatymą bei palaikymą, darbuotojų gerovę, socialinės ir aplinkos sveikatos skatinimą, kuri per savo tvarias praktikas gali įdiegti tvarus ŽIV, ryšius, susijusius su aplinkosaugos ir socialiniais aspektais, tvarią lyderystę.

Organizacijų supratimas apie tvarumą ir tvarumo teikiamos naudos suvokimas kyla į aukštesnį lygmenį, kas iš esmės reiškia šios temos įsitvirtinimą organizacijų valdyme ir vadovų siekį integruoti tvarumą į organizacijos veiklos strategiją bei gauti iš to pamatuojamos (dažniausiai ekonominės) ar nepamatuojamos naudos (pasireiškiančios įvairių išvestinių, su tvarumu tiesiogiai nesusietų rodiklių gerėjimu). Todėl tarp vadovų ir strategų atsiranda klausimas – o kurioje organizacijos vietoje turėtų būti tvarumo klausimai ir kas už juos turi būti atsakingas. Turint omenyje vis gilesnį ir aukštesnio lygmens supratimą apie tvarumą, šie klausimai natūraliai siejami su žmonėmis, žmogiškųjų išteklių valdymu per jų procesus ir per verslo sprendimus, padedančius siekti tvarumo. Tokiu būdu tvarumo tema atsiranda organizacijos procesuose, ypač susijusiuose su žmonėmis bei procesuose, orientuotose į tvarių produktų ir paslaugų kūrimą. Tai, kad organizacijų veiklos rezultatai yra daug platesni nei vien finansiniai, o Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas pripažįsta, kad organizacijų veiklos rezultatai yra daug plačiau suprantami nei vien finansiniai rezultatai, o apima ir socialinius bei aplinkosauginius rezultatus. Anot Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018), tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas supranta, kad keli tikslai gali prieštarauti vienas kitam, rezultatų vertinimo perspektyva turėtų būti ilgalaikė, didelę įtaką tvariam ŽIV daro sudėtingas išorinių ir vidinių veiksmų valdymas, todėl pasak šių autorių, tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas yra skirtas žmogiškųjų išteklių plėtrai, atnaujinimui ir vystymui.

Apibendrinant galima teigti, kad įvairūs autoriai tvarų ŽIV pirmiausia sieja su trimis tvarumo perspektyvomis – ekonomine, socialine ir aplinkosaugine, bei dauguma jų sutinka, kad tvarus ŽIV yra nukreiptas ne tik į žmogiškųjų išteklių valdymą ir jo ateitį, bet ir daro reikšmingą įtaką organizacijos ilgaamžiškumui, atsparumui, sėkmei bei jos tvarumui, taip pat ir kalbant apie suinteresuotąsias išorės puses. Labai svarbi orientacija tik į ilgalaikę perspektyvą rezultatų prasme,

ir supratimas, kad tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas traktuoja žmogiškuosius išteklius ne per jų vartojimą, o per vystymą ir auginimą. Manoma, kad tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas yra nauja žmogiškųjų išteklių valdymo perspektyva, kylanti iš strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo ir ją praplečianti. tradicija. Tikėtina, kad vadovaujantis šiais modeliais, tvarus ŽIV, tvarūs jo procesai gali padėti organizacijoms išgyventi krizių laikotarpius ir netgi jas sustiprinti.

1.2.2. Tvarus ir strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje

Dažniausiai šiais laikais žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmuo organizacijoje priskiriamas prie strateginių vaidmenų. Labai dažnai naudojamas terminas strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas, kuris iš esmės reiškia, kad per žmogiškuosius išteklius organizacijos siekia savo verslo tikslų, o žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos atliepia verslo poreikius nepamirštant ir darbuotojų poreikių. Remiantis tuo, kaip suprantamas strateginis ŽIV, manoma, kad ŽIV praktikai turi užtikrinti tinkamiausią ryšį tarp žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos, organizacijos strategijos bei integruoti visas žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas į organizacijos tikslus, tam, kad organizacija galėtų geriau reaguoti į išorinę aplinką (pagal de Souza Freitas, W. R., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011), cituojant Worland ir Manning, 2005) . Taip pat literatūroje gana dažnai sutinkamas požiūris, kad daugumą ŽIV praktikų formuoja strateginiai ir ekonominiai organizacijų tikslai, skirti pelno didinimui, vadovybės požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas remiasi siekiu pagerinti ekonominius rezultatus (remiantis Zimnoch, K., & Mazur, B. (2017); Mariappanadar, S. (2012). Boxall, 2013 teigia, kad tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas suprantamas kaip ryšys tarp tvarumo ir žmogiškųjų išteklių valdymo, tuo tarpu strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas orientuojasi į strategijos ir žmogiškųjų išteklių valdymo santykį. Tai reiškia, kad keičiasi žmogiškųjų išteklių valdymo paradigma, ji juda nuo orientacijos vien tik į strategiją iki orientacijos į tvarumą arba tai, kaip pasiekti strateginių tikslų, laikantis tvarumo bei socialinės atsakomybės principų.

Daugelio autorių nuomone, tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas yra laikomas naujausiu požiūriu į žmogiškuosius išteklius ir jis evoliucionuoja iš strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo. Pagrindinis skirtumas tarp strateginio ir tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo yra susijęs su platesniais žmogiškųjų išteklių valdymo tikslais: strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo srityje dėmesys aiškiai skiriamas organizacijos veiklai, visų pirma ekonominiams rezultatams, tuo tarpu tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas pripažįsta įvairius rezultatus, įskaitant socialinius, žmogiškuosius, aplinkos ir finansinius (Kramar, R., 2014). Be to, tvarus ŽIV orientuojasi tik į ilgalaikę perspektyvą.

1.2.2.1. Tvaraus ir strateginio ŽIV skirtumai

Orientacija į darbuotoją ne kaip į išteklių naudojamą organizacijos tikslams pasiekti: Verslas neturėtų būti susirūpinęs vien tik tuo, kaip išnaudoti darbuotojus siekiant tik pelno, o galvoti apie juos kaip apie vertingiausią verslo resursą, teigia Mazur B. ir Walczyna A. (2020).

Orientacija ne tik į organizacijos interesus, bet ir į darbuotojų gerovę. Pasak De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014), stiprindami tvarumo perspektyvą žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, mes galime labiau atsigręžti ir kitaip pozicionuoti savo vidines suinteresuotąsias šalis, tai yra žmones, ir subalansuoti tą įprastą socialinės atsakomybės trijų P (People, Profit, Planet) perspektyvą stiprinant santykius su vidiniais žmonėmis. Daug kur vis dar įprasta, kalbant apie tvarumą ir socialinę atsakomybę visą dėmesį kreipti tik į išorines suinteresuotąsias šalis. Kramar, 2020 kaip skirtumą išvelgia susirūpinimą dėl gebėjimų ugdymo. Pastarieji apima socialinę atsakomybę ir „žaliąjį“ ŽIV valdymą (Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Daugelis autorių savo veikaluose pripažįsta žmogiškųjų išteklių valdymo sąsajas su socialinės atsakomybės iniciatyvomis ir mano, kad tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas gali labai ženkliai prisidėti prie socialinės atsakomybės klausimų organizacijose įgyvendinimo. Taip pat ypatingai pabrėžiamas įvairovės, lygybės ir įtraukties klausimas.

Tik ilgalaikė orientacija, t y supratimas, kad tvarus ŽIV daro įtaką ilgalaikiams rezultatams. Siekdamos tvarumo tikslų organizacijos negali būti suinteresuotos vien tik pelnu, nes pastarasis tikslas apima daug daugiau nei akcininkų interesus. Mazur B. ir Walczyna A. (2020) tvarų ŽIV mato kaip galimybę žmogiškųjų išteklių žmonėms ir pačiai funkcijai įgyti dar labiau strateginį vaidmenį šiuolaikinėje organizacijoje. Tvarumas įgyja strateginį potencialą visai žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijai (Ehnert, 2009).

Tvaraus ŽIV tikslai gali būti prieštaraujantys vienas kitam, o iššūkis yra jų suderinimas. Pagal Kramar, 2022, egzistuoja poreikis pripažinti teigiamus ir neigiamus žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos rezultatus; vertybes ir etiką, informuojant apie tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą; tvarią žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką, skatinančią organizacinius (su žmonėmis susijusius), ekonominius ir aplinkosauginius pokyčius. Proença, T. (2022) teigia, kad tvarumo paradigma gali turėti įtakos transformuojant žmogiškųjų išteklių valdymo tikslą nuo grynai ekonominio iki apimančio daug tikslų.

Tvarus ŽIV yra tvarumo praktikų suderinimas su organizacijos veiklos tikslais ir jų integracija į organizacijos strategiją. Pagal Mazur, B., & Walczyna, A. (2020), žmogiškųjų išteklių valdymo departamento rolė tvaraus vystymosi kontekste yra ir įgyvendinti tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo iniciatyvas; ir tvarumo praktikas ir principus perkelti į organizacijos strategiją, anot Ehnert I. ir Harry W. (2012) būtent ŽIV turi užimti esminį vaidmenį diegiant tvarius požiūrius verslo organizacijose.

Anot Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008), ryšys tarp žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos tvarumo, kuris suprantamas ir grindžiamas ekonominiais, socialiniais ir aplinkosauginiais rodikliais, taip pat apima keletą svarbių aspektų tokių kaip inovacijos ir jų valdymas, kultūrinė įvairovė ir aplinka. Pagal šių autorių modelį, žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija yra centrinė ašis organizacijoje ne tik tarp organizacijos vadovo ir/ar akcininkų su darbuotojais, tačiau ir ašis, jungianti organizaciją su išorės suinteresuotomis šalimis.

Apibendrinant strateginio ir tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo požiūrius galime teigti, kad tvarus ŽIV reiškia, kad organizacija imasi veiksmų, kurie padėtų jai pasiekti savo tikslus ilgalaikėje perspektyvoje kartu parodydama dėmesį ir rūpestį savo darbuotojais, o tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas daugelio mokslininkų pripažįstamas kaip nauja žmogiškųjų išteklių valdymo paradigma. Visa tai, kas aprašyta aukščiau, taip pat apima tyrimus tvarios lyderystės ir aplinkosaugos srityse. Žmogiškųjų išteklių vaidmuo siekiant tvarumo išskiriamas kaip pagrindinis, kartu matant jį kaip akcininkų intereso atstovavimo.

Žmogiškųjų išteklių valdymo vaidmuo organizacijų tvarumo srityje atitinka tris įmonių socialinės atsakomybės sritis: ekonominę, socialinę ir aplinkosauginę. ŽIV vaidmenų žemėlapis pagal Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & McAndrew, I. (2020), kuris remiasi kitų autorių aprašytais ŽIV vaidmenimis, išskiria tokius tvaraus ŽIV vaidmenis:

a) **strateginio verslo partnerio**, orientuotas ir padedantis organizacijai siekti tvarumo ir socialinės atsakomybės tikslų kartu su keliamais ekonominiais tikslais; darbuotojų atstovo ar advokato vaidmuo, orientuotas į darbuotojus, ir socialinio partnerio vaidmuo, kuris taip pat orientuotas į darbuotojus, tik apima kiek kitokį kontekstą.

b) **darbuotojų atstovo arba darbuotojų advokato** ŽIV vaidmuo - tai atsakingos praktikos, nukreiptos į darbuotojus, tvarios darbo jėgos vystymą, įvairovę ir įtrauktį, darbo ir laisvalaikio balansą, darbuotojų gerovę, karjerą, saugią darbo vietą, talentų ugdymą, darbuotojų įsitraukimą. Pagal šį ŽIV vaidmenį darbuotojai yra vertinami kaip svarbi suinteresuota šalis, galinti prisidėti prie tvarios organizacijos veiklos, ir skatina ŽIV dėmesį tvarioms ŽIV politikoms ir praktikoms. Tai nėra tiesiogiai siejama su tvarumu, bet pripažįstama, kad įprastai organizacijos atsakomybė yra platesnė nei tik akcininkų interesas.

c) žmogiškųjų išteklių valdymo kaip **socialinio partnerio vaidmuo** pabrėžia ŽIV funkcijos gebėjimą įtakoti vidinius ir išorinius organizacijos kontekstus. Jis apima socialinių klausimų sprendimą, žemos kvalifikacijos žmonių įdarbinimą ir mokymą, viso gyvenimo mokymosi programas atskaitomybę už ŽIV praktikas išorėje, tvarų darbo jėgos samdymą. Šis vaidmuo literatūroje pvz., Baek & Kim, (2014) aptariamasi atsižvelgiant į tai, kad visuomenė taip pat yra labai svarbi socialinės atsakomybės ar tvaraus verslo suinteresuota pusė. Tai parodo platesnį nei vien tik į organizacijos vidų nukreiptą ŽIV politikos ir praktikų poveikį bei potencialą.

Tvarus ŽIV modelis yra siejamas su galimybe užtikrinti tvarumą, kaip mes jį suprantame ir kaip paminėta aukščiau iš trijų perspektyvų: ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės, tvarus ŽIV gali būti orientuotas į organizaciją ir jos veiklos aspektus bei į darbuotojus ir rūpinimąsi plačiaja prasme jų gerove. Žmogiškųjų išteklių valdymo funkcija, kai kurių autorių manymu, tampa arba ateityje taps centrine organizacijos funkcija, atsakinga už tvarų jos vystymąsi ir tvarumą apskritai, savo atsakomybėje laikanti tiek santykius organizacijos viduje, tiek ir su įvairiomis suinteresuotomis pusėmis išorėje, galinti per tvarias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas kurti tvarų konkurencinį organizacijos pranašumą, taigi ir atliepti jos verslo tikslus bei užtikrinti organizacijos sėkmingą veikimą.

1.2.3. Tvarios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos

Įvairūs autoriai savo darbuose aprašė žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, kurios gali prisidėti prie organizacijos tvarumo ir socialinės atsakomybės. Šios praktikos šiame darbe apžvelgiamos pagal tai, į ką jos nukreiptos ir ką apima:

1.2.3.1. Pagal ŽIV veiklos sritis:

C. Voegtlin, M. Greenwood (2016) išskiria 4 žmogiškųjų išteklių veiklų sritis, kurios gali būti įtakojamos tvarumo iniciatyvų arba pačios daryti įtaką tvariam organizacijos vystymuisi. Tos 4 grupės yra: atrankos ir įdarbinimo procesas, darbuotojo vertinimas ir motyvacija, atlygis ir skatinimas, mokymasis ir tobulėjimas. Lentelėje pateikiamos kiekvienai veiklos sričiai būdingos tvarumo praktikos.

2 lentelė

Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos

Atrankos ir įdarbinimo procesas	Žmogiškųjų išteklių specialistas gali išsiaiškinti kandidato požiūrį į socialinę atsakomybę, gali atsirinkti kandidatus, kurių vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis (čia turima mintyje, kad tarp organizacijos vertybių yra susijusių su socialine atsakomybe), o organizacijos socialinės atsakomybės veiklos gali padėti pritraukti talentus į organizaciją, kurių požiūris su organizacijos požiūriu į tvarią veiklą sutampa arba yra artimas, bei padėti atsirinkti kandidatus naudojant įvairovės, lygių galimybių bei įtraukimo principus	Becker et al. (2010); Davies and Crane (2010); Gully et al. (2013); Cooke and He (2010); Gond et al. (2011); Rupp et al. (2013)
Darbuotojo vertinimas ir motyvacija	socialinės atsakomybės principai gali paskatinti darbuotojus laikytis socialinės atsakomybės praktikų ir kurti socialiai atsakingą kultūrą organizacijoje. Tuo tarpu organizacijos vykdomos socialinės atsakomybės veiklos padeda motyvuoti darbuotojus, skatina įsipareigojimą organizacijai bei identifikavimąsi su ja	Cooke and He (2010); Davies and Crane (2010); Gond et al. (2011); Mirvis (2012); Shen (2011);

		Brammer et al. (2007); Cooke and He (2010); Kim, Lee, Lee, and Kim (2010); Shen and Jiu-hua Zhu (2011).
Atlygis ir skatinimas	socialinės atsakomybės ir tvarumo praktikos padeda ŽI valdyme sukurti ilgalaikes atlygio schemas, taip pat ieškoti tokių skatinimo priemonių, kurios leistų darbuotojams įgyvendinti organizacijos socialinės atsakomybės tikslus bei pripažinti ir skatinti (apdovanoti) tuos darbuotojus, kurie siūlo ir įgyvendina inovacijas ekonominėje, socialinėje ir aplinkosaugos srityse. Savo ruožtu socialinės atsakomybės praktikos gali padėti ŽI valdytojams nustatant tikslus darbuotojams, pagal kuriuos jie bus skatinami ir atlyginami bei nustatyti abipusiai naudingus ir teisingus darbo standartus	Becker et al. (2010); Davies and Crane (2010) Cooke and He (2010); Tymon et al. (2010))
Mokymasis ir tobulėjimas	ŽIV gali viešinti svarbias socialinės atsakomybės problemas ir padėti darbuotojams tapti socialiai atsakingais, prisidėti prie įvairių socialinės atsakomybės iniciatyvų. Tuo tarpu socialinės atsakomybės įtaka ŽIV šioje mokymosi ir tobulėjimo srityje gali pasireikšti tuo, kad ŽIV specialistai ir vadovai turės aiškų supratimą apie tvarų ŽI valdymą ir atsakingą ŽI praktiką bei gebės ją diegti savo organizacijoje.	Becker (2011); Garavan and McGuire (2010); Muthuri, Matten, and Moon (2009); Pless et al. (2012) Fenwick and Bierema (2008); Pless et al. (2012)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis C. Voegtlin, M. Greenwood (2016)

Įvairūs autoriai išskyrė šias ŽIV praktikų grupes, kurios buvo naudojamos esant aukštam ekonominiam aplinkos neapibrėžtumui arba prasidėjus aplinkos neapibrėžtumui dėl pandemijos: atlygio ir papildomų naudų praktikos, personalo atrankos ir įdarbinimo praktikos, darbo krūvio ir darbo bei laisvalaikio balanso praktikos, mokymosi ir tobulėjimo praktikos, darbo vietos saugumo ir sveikatos praktikos (būdinga sveikatos krizėms), komunikacijos su darbuotojais praktikos, lygių galimybių praktikos (pagal Edvardsson, I. R., ir Teitsdóttir, U. D. (2015); Johnstone, S. (2019); Gunnigle, P., Lavelle, J., ir Monaghan, S. (2013); Garmendia, A. ir kt. (2021).

1.2.3.2. Pagal elgsenas:

De Lange ir Koppens (2007) tris socialinės atsakomybės „P“ (Profit, People, Planet) išvertė į naują modelį, apimančią pagarbą, atvirumą ir tęstinumą. Autorių teigimu, tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas skiriasi nuo įprasto žmogiškųjų išteklių valdymo trimis savybėmis: pirma, **pagarba**, tai yra dėmesys vidinėms suinteresuotosioms šalims (žmonėms, pirmasis P – People); antra, aplinkosauginis sąmoningumas, ir atviras žmogiškųjų išteklių valdymas (**atvirumas**); trečia, ilgalaikis požiūris (**tęstinumas**) liečiantis ir ekonominį (P – Profit), ir

socialinį (P – People) su reikiamu atsižvelgimu ir dėmesiu kiekvienam individualiai ir jo galimybėmis rasti vietą darbo rinkoje.

De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014) tiki, kad taip, kaip trijų P modelis yra išgalėjęs aiškinant socialinės atsakomybės klausimus, taip pasiūlytasis ROC (pagarba, atvirumas, tęstinumas) modelis bus atspara įgyvendinant tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas. Šių autorių teigimu, tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo požiūris yra kitas žingsnis, po ilgai naudoto strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo požiūrio. Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas keičia sąvoką „ko nori darbdaviai“, kaip jie kuria vertę per darbuotojus, į „ko nori darbuotojas“ arba „ko nori visuomenė ir suinteresuotosios šalys“, ir sako, kad šie norai ne visuomet sutampa. Beje, tai, ko iš verslo tikisi visuomenė ir suinteresuotosios šalys pastaruoju metu tampa vis labiau svarbiu ir netgi lemiančiu aspektu. Ypač aukšti visuomenės lūkesčiai verslui atsiradę pastarųjų metų aukšto aplinkos neapibrėžtumo metu (pandemija, karas, ekonominė energetinė krizė).

1.2.3.3. Pagal požiūrį į tvarų ŽIV:

Mazur, B. (2015) pristatė keturių požiūrių į tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą sistemą, pagrįstą autorės ir De Prins ir kt. (2014) darytų mokslinių tyrimų pagrindu. Šie požiūriai apima sociologinį, psichologinį, strateginį ir „žalįjį“ požiūrius į tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą. Mazur B., (2015) teigia, kad pirmieji du požiūriai yra labiausiai susiję su įvairovės valdymu, įskaitant ne tik tokius plačiai suvokiamus įvairovės aspektus kaip rasė, lytis, bet ir asmenybinius (savybių ir gebėjimų) skirtumus, išorinius skirtumus, susijusius su religija, santuoka, tėvyste bei organizacinius skirtumus (pareigos, statusas) bei su darbo ir laisvalaikio balanso tinkamu valdymu. Tikėtina, kad ateityje norint pasiekti tvaraus vystymosi tikslų, įvairovės valdymas bei darbo ir laisvalaikio balansas bus kritinės temos kiekvienai organizacijai (Mazur B., 2015). Darbo ir laisvalaikio balanso problematika jau dabar, ypač po pandemijos pastebima kaip ypatingo dėmesio reikalaujanti žmogiškųjų išteklių valdymo sritis, kuri gali turėti įtakos darbuotojų išlaikymui, jų produktyvumui ir organizacijos tvariam vystymuisi.

Strateginis ir „žaliojo“ požiūriai labiau yra skirti organizacijos kaip verslo vieneto konkurenciniam išskirtinumui sukurti ir pabrėžti bei ypač žaliojo gali pasitarnauti darbdavio įvaizdžio stiprinimui.

1.2.3.4. Pagal siekiamus tikslus ŽIV:

Tvarios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos apima įvairius organizacijos tikslus žmogiškųjų išteklių srityje, kurie iki šiol buvo suprantami ir siejami su darbuotojų gerove:

Pagal Mazur B., 2015, tokie tikslai yra:

1. Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos, leidžiančios organizacijoms auginti ir išlaikyti reikalingus darbuotojus, tuo pačiu mažinant riziką, atsirandančią dėl išorės darbo rinkos pasiūlos, kuri gali būti nestabili, ypač augančio aplinkos neapibrėžtumo metu.
2. darbdavio įvaizdis, kurį nulemia organizacijos siekis auginti darbuotojus ir investuoti į juos, o darbdavio įvaizdis savo ruožtu pasitarnauja organizacijos gebėjimui pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos talentus
3. Tvarių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, kurios pasitarnauja darbo ir laisvalaikio balansui, streso ir perdegimo išvengimui, kas ypač aktualu tokių aplinkos neapibrėžtumų kaip pandemija metu.
4. Tinkamas darbo laisvalaikio balansas daro įtaką tokioms svarbioms sritims kaip darbuotojų įsidarbinimui, išlaikymui, kaitai, pasitenkinimui darbu, produktyvumui ir incidentų išvengimui. Organizacijos, kurios įgyvendina darbo ir laisvalaikio balanso praktikas, pastebi, kad darbuotojų gerovė turi poveikį organizacijos svarbiausių finansinių rodiklių rezultatui. Taigi pasiekama pageidaujamo efekto ir darbuotojui, ir organizacijai.

Tvarus ŽIV įvardinamas kaip žmogiškųjų išteklių praktikos, kurios organizacijose palaiko tvaraus vystymosi strategiją, pabrėžia sąžiningą elgesį su darbuotojais, jų tobulėjimą ir gerovę, prisideda prie darbuotojų įgūdžių, pasitikėjimo ugdymo bei didina darbuotojų įsitraukimą į plėtrą, daugiausiai dėmesio skiria vidinėms (darbuotojai) ir išorinėms (suinteresuotos organizacijos funkcionavimu) suinteresuotos šalims ir remia aplinką tausojančią (tvarią) organizacinę praktiką (Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M., 2012)

Visos šios ŽIV praktikos yra siejamos su darbuotojo perspektyva ir apibūdina iki šiol organizacijose naudotus tikslus, kaip gerinti darbuotojo patirtį ir tai darant pasiekti ilgalaikių tikslų pačiai organizacijai.

Daugelis autorių pabrėžia, kad žmogiškųjų išteklių vadovai ir specialistai, atsakingi už šią sritį, gali rezultatyviai prisidėti tiek prie organizacijos, kaip socialiai atsakingo verslo kūrimo, tiek diegti tvarias praktikas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje.

Atliekant empirinį tyrimą, sudarant tyrimo klausimyną ir gaires, autorė remsis aukščiau išvardintomis ŽIV sritimis.

1.3. Aplinkos neapibrėžtumo teorinė koncepcija

Aplinkos neapibrėžtumo sąvoka yra laikoma viena iš pagrindinių nagrinėjant poveikį verslui strategijos ir organizaciniu lygmeniu. Aplinkos neapibrėžtumas kaip labai svarbus ir nenusipėjamas veiksnys vadovams priimti sprendimus nesant įsitikinus dėl verslo įvykių, pokyčių ir kaip jie įtakos organizaciją, pradėtas nagrinėti dar 7-tajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje.

Įvairūs strategai, organizacijų tyrinėtojai teigė, kad įmonių verslo aplinka yra iš prigimties nestabili (Vecchiato, R. (2012). Remdamasis M.E. Porter, Competitive Strategy ir kitais, Vecchiato, R., 2012, išskyrė, kad aplinkos neapibrėžtumas gali apimti mikro aplinką arba makro aplinką. Mikro aplinką, anot jo, sudaro konkurentai, klientai, tiekėjai, pirkėjai, produktai ir jų pakaitalai, o makro aplinka yra nepriklausoma nuo organizacijos ir ją sudaro politiniai, ekonominiai, ekologiniai, socialiniai ir technologiniai pokyčiai. Aplinkos neapibrėžtumas yra laikomas vienu iš organizacijos teorijos ir strateginio valdymo veiksnių, nagrinėjant organizacijų ir jų išorinės aplinkos ryšį. (Lawrence ir Lorsch, 1967; Duncan, 1972; Milliken, 1987). Aplinkos neapibrėžtumas, anot įvairių autorių, reiškia apribotą sugebėjimą vadovams nuspėti organizacijų aplinką ir ateitį, dažnai tai būna sąlygota pačios aplinkos nestabilumo ir daugiaprasmiškumo (Vecchiato, 2012) Aplinkos neapibrėžtumas dažniausiai susijęs ir su sunkumais priimti sprendimus, kai nėra pakankamai žinių ir informacijos (Miller, 1993, 1997). Organizacijoms tai sukelia nerimą dėl rezultatų, nesugebėjimą priimti tinkamus ir reikalingus sprendimus, žinių stoką. (Kwok ir kt., 2019; Sharma ir kt., 2007). Putera ir kt. 2022 akcentuoja, kad organizacijos turi būti greitos ir besikeičiančios, norėdamos tinkamai reaguoti į greitai besikeičiančią ir neapibrėžtą aplinką, taip pat būti pasiruošusios greitai ir lanksčiai pritaikyti savo strategijas ir misijas. Putera ir kt., 2022. Autoriai Miliken ir Ridha, 2012 savo darbuose išskiria aplinkos neapibrėžtumą kaip tam tikrą asmens ar organizacijos nesugebėjimo tiksliai įvertinti objektus iš visų socialinių ir fizinių veiksnių, kurie tiesiogiai veikia žmonių organizacijoje elgseną priimant sprendimus, jausmą. Remiantis Milliken (1987, p. 136), „žmogus patiria netikrumą, nes suvokia, kad neturi pakankamai informacijos, reikalingos tiksliai prognozuoti, arba dėl to, kad negali atskirti svarbių ir nereikšmingų duomenų“. Dėl augančio aplinkos neapibrėžtumo organizacijoms sunku numatyti ir reaguoti į ateitį. Aplinkos neapibrėžtumas apibrėžiamas kaip nesugebėjimas tiksliai suvokti ką nors apie išorinę aplinką dėl sunkumų numatant ir įsisavinant aplinkos sąlygas (Dwyer ir Welsh, 1985). Tokie metodai, kaip hierarchinės valdymo ir valdymo struktūros, ilgalaikis planavimas, prognozavimas ir organizacijos kaip mašinos metaforos, nesugeba užfiksuoti šiandieninės verslo aplinkos neapibrėžtumo ir sudėtingumo, nes dėl nelinijinės sąveikos ir grįžtamojo ryšio poveikio neįmanoma numatyti konkrečius ilgalaikius vadovo veiksmų rezultatus (Levy, 2000). Trumpalaikis elgsenys gali būti nuspėjamas, tačiau ilgalaikių prognozių patikimumo negalima pagerinti tiesiog kuriant sudėtingesnius ir tikslesnius modelius (Levy, 2000).

Organizacijos aplinka gali būti laikoma neapibrėžta, jei verslo sprendimų priėmėjai, atsakingi už būsimą organizacijos plėtrą, negali tiksliai numatyti, kaip pasikeis aplinka, įskaitant tokius veiksnius kaip konkurentų elgsenys, sociokultūrinės nuostatos ar technologijos (Vecchiato ir Roveda, 2010; Vecchiato, 2012; Milliken, 1987). Organizacijoms svarbu žinoti ir suvokti aplinkos neapibrėžtumą, tam, kad jos galėtų konkuruoti ir pagerinti savo verslo vykdymą,

atsižvelgdamos į pokyčius, kuriuos sukelia ekonominiai, socialiniai ir politiniai pokyčiai (Abu Afifa ir Saleh, 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad didėjantis aplinkos neapibrėžtumas reiškia vis didesnę iššūkį organizacijoms, jos veikia vis labiau nenuspėjamoje ir sudėtingesnėje išorinėje aplinkoje. Gebėjimas prisitaikyti, priimti pagrįstus sprendimus ir aktyviai reaguoti į besikeičiančias sąlygas tampa itin svarbiu ilgalaikiai sėkmei.

1.4. Tvarių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos reaguojant į augantį aplinkos neapibrėžtumą

Tvaraus ŽIV praktikos, kaip jau aprašyta aukščiau, yra labiausiai susiję su žmonių valdymu, su žmogiškųjų išteklių politikomis ir procesais, o pati tvarumo koncepcija skelbia, kad organizacijos privalo atsižvelgti ir į žmones, ir į aplinką, ne tik organizacijos verslo tikslus.

Autoriai Sorribes, J., Celma, D., & Martínez-Garcia, E. (2021), nagrinėdami kokias tvarias praktikas organizacijos turi taikyti esant aplinkos neapibrėžtumui, ypatingą dėmesį skiria toms praktikoms, kurios susiję su darbo stabilumu, prisitaikymu prie pasikeitusios aplinkos, gera vidine komunikacija, tinkamomis darbo vietos sąlygomis ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansu. Tokių ŽIV praktikų taikymas leistų organizacijoms priimti tvarius sprendimus atsižvelgiant į nuolat besikeičiančią aplinką. Labai svarbu užtikrinti, kad būtų valdomas darbuotojams tenkantis darbo krūvis, nes tokiais atvejais jis turi tendenciją didėti, taip pat būtų naudojamos socialinės išmokos, priedai ar kitos naudos, papildančios gaunamą atlyginimą.

Remiantis autorių Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2021) išvadomis apie ŽIV praktikas, kurios būdingos organizacijoms, kai susidaro aukštas ekonominio neapibrėžtumo lygmuo, galima pastebėti, kad tai yra „kietojo“ ŽIV praktikos, apimančios atlyginimų mažinimą, atlyginimų įšaldymą. JAV, remiantis Kim 2019, peržiūri išlaidas, palieka neužpildytas laisvas darbo vietas, atsisako kai kurių paslaugų, taip pat įšaldo atlyginimus.

Kitas ypatingai aukštą aplinkos neapibrėžtumą sukėlęs įvykis neabejotinai yra pandemija dėl Covid – 19 ligos. Jai prasidėjus, žmogiškųjų išteklių vadovai ir organizacijų vadovai turėjo rasti balansą tarp darbuotojų gerovės ir sveikatos iššūkių bei tvaraus darbo ir produktyvumo, kai kurie autoriai pastebi, kad organizacijas paveikė tokie aspektai darbuotojų izoliacija, nebuvimas darbe, gamybos sutrikimai, nerimas ir pasikeitęs darbuotojų požiūris į darbą. (Durst, S., Acuache, M. M. G. P., & Bruns, G. (2021); Ezerdi, C., Nurgabdeshev, A., Kozhakhmet, S., Rofcanin, Y., & Demirbag, M. (2020). Tokiu atveju labai svarbi greita reakcija ir šiuolaikinė ŽIV praktika. Organizacijoms patarta įsidiesti tris reagavimo į pandemijas aspektus: sustiprinti sveikatos ir saugos priemones apsaugant darbuotojus nuo mirtinų infekcijų, sumažinti darbuotojų stresą, baimę ir perdegimą, tuo pačiu suteikiant jiems organizacinę paramą ir pasitikėjimą (naudojant

„minkštuosius“ ŽIV modelius) bei išpildyti darbuotojų lūkestį, kuris sako, kad socialinė atsakomybė ir mokymasis yra svarbiau net už atlyginimą, o organizacinis įsipareigojimas skatina pasitenkinimą darbu nuotoliniu būdu (Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2021).

Autoriai Adikaram, A. S., Naotunna, N. P. G. S. I., & Priyankara, H. P. R. (2021) savo darbe žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, naudojamas pandemijos metu suskirstė į tris praktikų grupes: pirma, susijusi su sveikatos ir saugos darbe klausimais, antra, kaštų taupymo praktikos; trečia, darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo praktikų grupė.

Pirmoje praktikų grupėje, kai kabame apie sveikatos ir saugumo praktikas žmogiškųjų išteklių valdyme, siekiamas tikslas yra sveiki ir saugūs darbuotojai bei operacijų tęstinumo užtikrinimas, o naudojamos praktikos susiję su sveikatos ir saugos priemonių naudojimu, komunikacija ir pasitikėjimo sveikatos ir saugos priemonėms kūrimu, pakeistais darbo grafikai, darbuotojams teikiamomis medicininėmis, psichologinėmis, su darbo problemomis susijusiomis konsultacijomis ir pagalba.

Antroje praktikų grupėje žmogiškųjų išteklių vadovai siekia, kad jų verslas būtų sėkmingas ar bent jau išgyventų krizę. Naudojamos tokios praktikos kaip atlyginimų mažinimas, darbuotojų skaičiaus valdymas, mokymo ir tobulėjimo pokyčiai, kaštų susijusių su žmonėmis valdymas, komunikacija siekiant pozityvių elgesio pokyčių ir emocinio palankumo.

Trečioji praktikų grupė susijusi su darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo praktikomis siekia, kad organizacijoje dirbtų motyvuoti ir įsitraukę darbuotojai. Tai vykdoma taikant įsitraukimo didinimo priemones, įgalinant įsitraukimą per komunikacijos priemones ir kitas įvairias paskatas bei priedus.

Pasiūlytas trijų praktikų grupių modelis atliepia žmogiškųjų išteklių vadovų naudotas praktikas, valdant žmogiškuosius išteklius išaugusio aplinkos neapibrėžtumo sąlygomis.

Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021) atkreipia dėmesį, kad pandemijos metu labiau įsigalėjo dėmesio į darbuotoją kaip žmogų atkreipimas, o ne susirūpinimas produktyvumo, našumo ir gamybos tikslais. Žmogaus tikslai gali ne visada derėti su organizacijos tikslais. Iš čia atsiranda suvokimas, kad siekis patenkinti akcininkus uždirbant jiems pelną menkai koreliuoja su ilgalaikiu organizacijų tvarumu (Dundon & Rafferty, 2018; Marginson & McAulay, 2008). Reikia pripažinti, kad akcininkų turto didinimas retai atitinka žmogiškųjų išteklių pridėtinės vertės didinimą: žmogiškųjų išteklių vadovai tapo pagrindiniais darančiais įtaką organizacijų tvarumui bei darbuotojų gerovei organizacijose (Collings, D. et al., 2021).

Renkantis kaip pritaikyti išaugusiam aplinkos neapibrėžtumui „kietąjį“ ir „minkštąjį“ ŽIV modelius, tyrėjai akcentuoja, kad darbuotojų traktavimas kaip vertingų organizacijos išteklių ir rūpestis darbuotojais turėtų būti pagrindinis socialiai atsakingos, taigi ir tvarios organizacijos

bruožas. (Psychogios, A., Brewster, C., & Parry, E. (2016). Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018).

Šioje teorinėje dalyje apžvelgus tvarias ŽIV praktikas matyti, kad tvarios ŽIV praktikos gali būti skirstomos pagal ŽIV sritį (atranka ir paieška, atlygis ir skatinimas, mokymasis ir tobulėjimas ir pan.); pagal poveikį ir įtaką tam tikriems ŽIV rodikliams (darbuotojų įsitraukimas, darbuotojų emocinė gerovė ir pan.) bei įtaką organizacijos atributams (darbdavio įvaizdis, prekės ženklas, gebėjimas pritraukti kandidatų). Kalbant apie aplinkos neapibrėžtumo kontekstą, per pastaruosius kelerius metus organizacijos išgyveno net tris didelius stipriai išaugusio aplinkos neapibrėžtumo įvykius – pandemiją, karo, energetikos išteklių ir infliacijos bei ekonominius neapibrėžtumus. Tyrimo metu bus aiškinamasi, kaip tai pakeitė tvarias ŽIV praktikas ir kokią vertę jos sukūrė organizacijoms.

2. TVARIŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ VERTĖS ORGANIZACIJOMS IŠAUGUSIO APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO LAIKOTARPIU TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo esmė ir metodologinės nuostatos

2.1.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Kaip paaiškėjo apžvelgus įvairių mokslininkų darbus, tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas yra vis dar pakankamai neišnagrinėta sritis, jos atributai vis dar tiriami, šios srities matavimų beveik nėra, mokslininkai vis dar aiškinasi tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmas. Ir nors ši samprata vis dar tirama, darbo autorė pritaria ir palaiko Stankevičiūtė, Ž. ir Savanevičienė, A. (2018) požiūrį, kad tvarus ŽIV turi būti vertinamas kaip strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pratęsimas ir kad tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas pristato naują požiūrį į žmonių valdymą, daugiausia dėmesio skiriant ilgalaikiam žmogiškųjų išteklių vystymui, plėtrai ir atnaujinimui. Įvertinant pastaraisiais metais dėl įvairių aplinkos neapibrėžtumų, tokių kaip pandemija, kuri pakeitė darbo organizavimo, santykio su darbuotojais modelį, karo grėsmė, kuri turėjo įtakos darbuotojų emocinei sveikatai ir gerovei, taip pat darbo organizavimo būdams, energetikos kainų svyravimas ir infliacija bei jos įtaka darbuotojų perkamajai galiai darytina prielaida, kad organizacijos turėjo pakeisti ir pritaikyti savo naudojamą ŽIV praktikas bei pradėti taikyti tvarias ir didesnę vertę kuriančias praktikas.

Įvertinant tvaraus ŽIV kaip sąvokos naujumą, įvertinant išaugusį aplinkos neapibrėžtumą ir jo aktualumą bei įtaką organizacijoms ir darbuotojams, pasirinktas šio **tyrimo objektas**: tvarių ŽIV praktikų vertė organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu.

Atliekant šį tyrimą, siekiama atsakyti į klausimą, kokias tvarias ŽIV praktikas taiko Lietuvos organizacijos, kokią vertę šios praktikos sukuria organizacijai išaugusio aplinkos neapibrėžtumo metu ir koks pastebimas tvarių ŽIV praktikų pokytis išaugusio aplinkos neapibrėžtumo metu.

Tyrimo tikslas: Nustatyti tvarias ŽIV praktikas ir jų vertę organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti kokybinius ekspertinius pusiau struktūruotus interviu su tyrimo dalyviais – informantais siekiant išsiaiškinti Lietuvos įmonių žmogiškųjų išteklių vadovų supratimą apie tvary ŽIV, tvaraus ŽIV praktikų taikymą ir jų vertę organizacijoms

2. Išanalizuoti gautus duomenis, konceptualizuoti tvaraus ŽIV sąvoką, tvarių ŽIV praktikų taikymo pavyzdžius ir jų vertes organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu
3. Pateikti tvarių ŽIV praktikų taikymo Lietuvos organizacijose ir jų vertės išvadas

2.1.2. Tyrimo metodai

Tyrimo metodai. Šios temos atskleidimui autorė pasirinko kokybinį tyrimo metodą. Pagal pasirinktą temą, jos naujumą, tyrimo metu bus siekiama išsiaiškinti tvarias ŽIV praktikas, o kokybinio tyrimo pasirinkimo priežastys yra temos naujumas bei respondentų kaip ekspertų pasirinkimas. Pasirinkta tema orientuota į siekį suprasti, kas yra tvarumas ŽIV srityje, kokios yra tvarios ŽIV praktikos, ir kokią vertę jos duoda organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu.

Šiame darbe pagal tikslinės grupės specifiką bus atliekamas ekspertinis interviu. Atliekant respondentų atranką, tikslingai ieškoma tokių tyrimo dalyvių, kurie turi patirties aptariamoje temoje, tai yra turi patirties ir gilesnių žinių susijusių su žmogiškųjų išteklių valdymu.

Pagal interviu klausimyno struktūruotumą pasirinktas pusiau struktūruotas interviu, kas reiškia, kad interviu vedamas pagal tam tikras gaires, vadinamasis kryptingasis interviu (angl. *semi-structured*), interviu metu laikomasi iš anksto numatytos klausimų eilės tvarkos, klausimyno sudėties ir klausimų formuluočių. Pats klausimynas visais atvejais išlieka kokybinis, t. y. atvirų klausimų klausimynas (Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). Tyrimo metu atliekami individualizuoti interviu, tai yra bendraujama su kiekvienu tyrimo dalyviu atskirai, atliekant interviu kuriame dalyvauja tyrėjas ir respondentas.

Tyrimo respondentų atranka. Kokybinuose tyrimuose paprastai labai retai laikomasi atsitiktinio atrankos principo, dažniausiai ieškoma tokių tyrimo dalyvių, kurių asmeninė patirtis, savybės, socialiniai kontekstai leistų tiksliausiai ir išsamiausiai atsakyti į tyrimo klausimus, o pasirinkti dalyviai turi tam tikrų charakteristikų ar patirties, kuri prisideda prie geresnio tiriamojo reiškinio supratimo. Taigi atranka kokybinuose tyrimuose įvardijama kaip tikslinė (angl. *purposive*), kai strategiškai ir tikslingai atrenkami informatyviausi (angl. *information-rich*) atvejai (Patton, 2002, cituojama iš Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016).

2.1.3. Kokybinio tyrimo metodologijos pasirinkimas

Kokybinio tyrimo metodologijos pasirinkimas aiškinamas tuo, kad tyrimo dalyviai pateikia savo ekspertinį požiūrį į tvaraus ŽIV supratimą ir tvarias ŽIV praktikas, vertina jų vertę organizacijai atsižvelgiant į išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpį.

Taip pat pasirinktoje temoje labiau tinkamas yra subjektyvaus požiūrio į pasaulį (interpretyvistinės filosofijos) požiūris, nes tyrimo metu bus siekiama išsiaiškinti kiekvieno respondento subjektyvių požiūrį į tvarų ŽIV bei surasti respondentų požiūrių koreliacijas. Numatomo atlikti tyrimo klausimų fokusas bus nukreiptas į kaip ir kodėl, tyrime bus nagrinėjama daug tiriamų aspektų ir siekiama išsiaiškinti bei suvokti tvarių ŽIV praktikų naudojimą organizacijose, todėl, remiantis Tamaševičius, V. (2015), šiam tyrimui labiausiai tinka kokybinis tyrimo metodas.

Kokybinio interviu (angl. *qualitative interviewing*) metodo pasirinkimas šiame darbe grindžiamas tuo, kad pasak Bryman, 2008, šis tyrimo metodas leidžia iš generuojamų duomenų kurti teoriją, laikantis kokybiniam tyrimams būdingos interpretatyvinės pozicijos suprasti socialinį pasaulį tyrimo dalyvių akimis ir socialinę realybę kaip sąveikų tarp individų rezultata.

Šiame darbe nagrinėjama problema yra susijusi su tuo, kaip tyrimo dalyviai aiškina tvarias ŽIV praktikas, kaip tyrimo dalyvių akimis išaugęs aplinkos neapibrėžtumas veikia tvarų ŽIV. Tyrimo metodas leidžia tyrėjui gauti platesnius, gilesnius išsamesnius ir subjektyvesnius tyrimo dalyvių atsakymus, nes tyrimo klausimai yra atviri.

Tyrimo autorė ruošiasi tirti respondentų suvokimą apie tam tikrą reiškinį, problemą, sąvoką, kuris gali priklausyti nuo situacijų ir turėti daug realybių (pagal Tamaševičius, V., 2015). Numatomas šio tyrimo duomenų rinkimo tikslas yra aprašyti reiškinį, situaciją, problemą.

Kokybinio tyrimu bus plėtojamos empiriniais faktais pagrįstos teorijos (jos kuriamos iš gautų duomenų) ir vertinama tai, kad požiūriai ir praktikos skiriasi, nes nesutampa subjektyvios perspektyvos ir su jomis susiję socialiniai, biografiniai kontekstai (Flick, 2014). Šio tyrimo metu dėmesys bus teikiamas respondentų perspektyvoms, patirtims, jų subjektyvioms sampratomis apie tiriamą reiškinį/sąvoką.

Apibendrinant galima teigti, kad remiantis kokybinio tyrimo samprata ir šiame darbe pasirinktu tyrimo objektu, kokybinio tyrimo pasirinkimas grindžiamas tuo, kad šį metodą geriausia naudoti tuomet, kai tyrėjas susiduria su nauju ir menkai išanalizuotu reiškiniumi; kai reikalingas to reiškinio paaiškinimas, o kiekybinio tyrimu to pasiekti neįmanoma; kai reikia gilesnės statistinių duomenų interpretacijos; kai svarbu suvokti kaip tiriamą reiškinį suvokia informantai/tiriamieji (Pruskus V., 2004).

2.2. Tyrimo imtis ir respondentų pasirinkimas

Tyrimo respondentų atranka numatyta ne baigtinė, ji gali vykti viso tyrimo metu, preliminari numatyta imtis - iki 10-15 respondentų, tačiau pagal tai, kiek duomenų bus surinkta, ši imtis gali mažėti arba didėti. Atliekant tyrimą, imties dydis buvo pasirinktas 10 informantų, tai padaryta atsižvelgiant į pasirinkto metodo tipą bei taikant „prisotinimo“ efektą. Atlikus pirmuosius

interview ir gavus daug tyrimui reikalingos informacijos, vėlesni interview atliekami tol, kol respondentų pateikiama informacija pradeda kartotis ir tyrėjas nebegauna naujos, su tyrimo tikslu susijusios informacijos. Tai vadinama prisotinimo principu ir pasiekus prisotinimą tolesnis interview atlikimas laikomas netikslingu.

Remiantis kokybinių tyrimų metodologų nuomone, kokybinio tyrimo išvados labiau siejasi su tyrėjo analitiniais gebėjimais ir tyrimui pasirinktų atvejų (surinktų duomenų) informatyvumu, todėl šiam tyrimui reikalinga imtis nustatoma priklausomai nuo surinktų duomenų informatyvumo. (Kardelis, 2002).

Tyrimo informantų - ekspertų pasirinkimas ir jo pagrindimas. Tyrimo informantais – ekspertais pasirenkami Lietuvoje veikiančios didesnės nei 50 darbuotojų įmonės žmogiškųjų išteklių. Ekspertai turi turėti ne mažesnę nei 5 metų praktiką vadovavimo ar žmogiškųjų išteklių valdymo srityje ir šiuo metu dirbti atstovaujamos organizacijos žmogiškųjų išteklių vadovais. Toks pasirinkimas grindžiamas tuo, kad tyrimui reikalingi ekspertai, kurie turėtų reikalingą patirtį tiriamoje srityje ir domėtusi žmogiškųjų išteklių valdymo tendencijomis. Ruošiantis tirti tam tikros specifinės srities naują požiūrį (šiuo atveju tvarumą), darytina prielaida, kad geriausiai temą galėtų atskleisti patyrę ekspertai, kurie dirba vadovaujantį darbą nurodytoje srityje.

Tyrimo laukas – Lietuva, todėl pasirenkamas Lietuvoje veikiančios įmonės personalo vadovas

Darant prielaidą, kad žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos geriau išvystytos ir plačiau naudojamos vidutinėse ir didelėse įmonėse nei mažose ir labai mažose, taip pat darant prielaidą, kad mažose įmonėse dažnu atveju apskritai nėra personalo vadovo, o jo funkcijas atlieka įmonės vadovas ar kitas asmuo, tyrimui pasirenkami ekspertai turėtų dirbti vadovaujama darbą didesnėse nei 50 darbuotojų įmonėse. Ši riba pasirinkta remiantis LR smulkiojo ir vidutinio verslo plėtros įstatyme ir kituose teisės aktuose įtvirtintais labai mažų, mažų ir vidutinių įmonių apibrėžimais, kurie sako, kad vidutinėms įmonėms priskiriamos tos įmonės, kurių darbuotojų skaičius yra nuo 50 iki 250 darbuotojų.

Tyrimo respondentų nutarta ieškoti šiais kanalais (prioriteto tvarka nuo svarbiausio, suradus pakankamai ekspertų, paieška būtų stabdoma):

1. Kreipiantis į Personalo valdymo profesionalų asociaciją ir paprašant jos tarpininkauti surandant reikiamus respondentus. Personalo valdymo profesionalų asociacija yra Lietuvos personalo profesionalus vienijanti visuomeninė organizacija, įkurta 2006 m. ir siekianti kelti personalo valdymo lygį ir efektyvumą Lietuvoje. Asociacijos tikslas – didinti personalo valdymo vertės suvokimą Lietuvoje.
2. Kreipiantis į tyrimo autorės turimą kontaktų tinklą profesiniame tinkle *LinkedIn* ir pasidalinant kvietimu personalo profesionalams dalyvauti tyrime (tyrimo autorė savo

asmeniniame profilyje šiame socialiniame tinkle turi daugiau nei 942 bendratinklių (*angl. connections*).

3. Pasidalinant kvietimu dalyvauti tyrime specializuotose socialinio tinko Facebook grupėse „Personalo vadovų ir specialistų grupė“ (3,6 tūkstančio narių, tyrimo autorė yra grupės narė), „HR specialistų ir personalo vadovų grupė“ (3,3 tūkst. narių, tyrimo autorė yra grupės narė).
4. Kreipiantis į būsimus tyrimo respondentus, prašoma atitikti šiuos kriterijus: respondentas turi dirbti vadovaujantį darbą ŽIV srityje; respondentas turi dirbti Lietuvoje veikiančioje įmonėje, kurios dydis yra ne mažiau kaip 50 darbuotojų.

Atliekant tyrimą, kuris pradėtas 2023 m. liepos 23 d. (pirmasis interviu) ir tęsėsi iki 2023 m. gruodžio 7 d. (paskutinis interviu), tyrėjai užteko pasinaudoti pirmais dviem informantų paieškos kanalais – dalis informantų surasta per PVPA, kita dalis – per tyrėjos asmeninį *LinkedIn* profilį. Abiem atvejais ieškant informantų buvo siunčiamas elektroninis laiškas arba žinutė, kurioje buvo aprašyta tyrimo tema, tikslas ir būsimi klausimai/interviu gairės.

2.3. Tyrimo instrumentas

Tyrimo konceptualios struktūros išaiškinimas. Sudarant tyrimo klausimyną gaires, autorė rėmėsi teorijos dalyje aprašytais ŽIV konceptais: pirmoji klausimyno dalis yra skirta išsiaiškinti tvaraus ŽIV sąvokai. Remiantis įvairiais autoriais, tyrinėjusiais ir aprašiusiais tvarų ŽIV, jis apibūdinamas kaip orientuotas į darbuotoją ne kaip į išteklių, ir ne tik į organizacijos interesus, bet ir į darbuotojų gerovę bei ypatingai pabrėžiant ilgalaikę orientaciją darančią įtaką ilgalaikiams rezultatams. (Mazur B. ir Walczyna A. (2020), De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014), todėl pirmos dalies klausimai skirti išsiaiškinti kaip suprantamas tvarus ŽIV ir kaip jis taikomas Lietuvos organizacijose. Antra klausimyno – gairių dalis yra skirta padėti informantams konkretizuoti taikomas tvarias ŽIV praktikas: informantų klausama apie naudojamas tvarias ŽIV praktikas, klausimai patikslinami ir konkretizuojami įvardijant konkrečias ŽIV sritis, kurias autorė aprašė teorinėje dalyje, trečiojoje dalyje klausama apie aplinkos neapibrėžtumą tvarių ŽIV praktikų kontekste. Remiantis teorija, esant aplinkos neapibrėžtumams ir krizėms, kai kurie autoriai sako, kad jie turėjo įtakos ŽIV praktikoms, kurios turėjo poveikį tokioms jautrioms temoms kaip lyčių lygybė priimant į darbą ir kitoms. Siekiama išsiaiškinti kokią vertę organizacijoms atneša tvarių ŽIV praktikų taikymas išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu. (Page (2018), Cook et al. (2016), Edvardsson and Teitsdottir (2015), Garmendia et al. (2021), Zagelmeyer and Heckmann (2013), Prouska and Psychogios (2018, 2019 ir kiti),).

Būtina pažymėti, kad pradinis tyrimo klausimynas po pirmųjų pokalbių su informantais buvo gryninamas, siekiant išvengti pasikartojančių klausimų bei atsižvelgiant į tai, kaip

informantai supranta ir atsako į konkrečius klausimus. Galutinis klausimynas pateikiamas 3 lentelėje.

3 lentelė

Tyrimo pusiau struktūruoto klausimyno - interviu gairės

Tyrimo temos pavadinimas	Temos klausimai informantams
Tvaraus ŽIV samprata, vertė organizacijai ir taikymas organizacijose	Kreipiuosi į Jus kaip į ŽIV ekspertą ir prašysiu atsakyti į klausimus remiantis savo ekspertine patirtimi. Kaip Jūs suprantate tvarų ŽIV? Kaip suprantate, kas tai yra tvarios ŽIV praktikos? Kokias vertes/naudas gauna organizacija, taikydama tvarias ŽIV praktikas? Kas trukdo įgyvendinti tvarias ŽIV praktikas organizacijose?
Tvarios ŽIV praktikos organizacijose	Kokias galite įvardinti tvarias ŽIV praktikas Jūsų organizacijos lygmeniu? Kaip tvarumo aspektu vertinate savo taikomas ŽIV praktikas: atrankos ir paieškos, atlygio ir papildomų naudų, darbo krūvio ir darbo laisvalaikio balanso, mokymosi ir tobulėjimo, lygių galimybių?
Tvarių ŽIV praktikų vertė organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu	Ką Jūs kaip ekspertas laikote išaugusio aplinkos neapibrėžtumo situacija ŽIV kontekste? Kaip paveikė ŽIV praktikas realiai buvę sukrėtimai (pandemija, ekonominė - energetinė, karo krizės) ir kaip jie keitė ŽIV praktikas apskritai ir Jūsų organizacijoje? Ar ir kaip keitėsi tvarios ŽIV praktikos aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu?

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis teorinės dalies medžiaga

2.4. Tyrimo eiga

Pradėjus planuoti šiame darbe atliekamą tyrimą pirmiausia autorė iškėlė tyrimo tikslą ir uždavinius. Pagal tai buvo pasirinktas tyrimo instrumentas – kokybinis tyrimas, pusiau struktūruotas (*angl. semi-structured*) interviu, pagal tikslinės grupės savybes - ekspertų interviu. Šiame etape buvo reikalinga atlikti tyrimo respondentų atranką pagal iš anksto apibrėžtas ekspertines savybes, reikalingas tyrimui. Pasirinkta eksperto charakteristika: Lietuvoje veikiančios didesnės nei 50 darbuotojų įmonės personalo vadovas. Tokių ekspertų ieškota naudojant specializuotus kanalus, kur tikimybė rasti tyrimui reikalingos patirties ekspertų yra sąlyginai didžiausia (prioriteto tvarka): kreipiantis į Personalo valdymo profesionalų asociaciją; kreipiantis į tyrimo autorės turimą kontaktų tinklą profesiniame tinkle *LinkedIn*. Šių dviejų kanalų tyrėjai užteko norint surinkti reikiamus informantus susitartis su jais dėl dalyvavimo tyrime. Papildomai buvo suplanuota naudoti paskelbimus specializuotose socialinio tinko *Facebook* grupėse „Personalo vadovų ir specialistų grupė“ ir „HR specialistų ir personalo vadovų grupė“, bet šių kanalų neprireikė.

Aukščiau aprašytais kanalais suradus būsimus tyrimo respondentus, tyrimo autorė susisiekė su jais telefonu, socialinių tinklų susirašinėjimo programėlių ar elektroninio pašto kanalais ir detaliam pristatė tyrimą bei susitarė dėl pusiau struktūruoto interviu laiko, vietos (fizinėje vietoje ar naudojantis MS Teams platforma). Planuojama vieno interviu trukmė – iki 1

valandos. Respondentams pageidaujant, siekiant juos geriau supažindinti su tema, numatomi pusiau struktūruoto interviu klausimai -gairės pateikti iš anksto el. paštu ar kitomis el. ryšių priemonėmis. Visi pokalbiai, respondentams sutikus, buvo įrašinėjami telefonu (susitinkant gyvai) arba MS Teams programos pagalba (susitinkant nuotoliniu būdu), vienas pokalbis dėl techninių MS Teams programos kliūčių vyko telefonu ir buvo įrašinėjamas telefonu. Transkribuoti tyrimo informantų atsakymai pateikiami šio darbo priede. Interviu duomenys pateikiami aprašomąja forma, sisteminant turimą medžiagą. Iš viso atlikta 10 interviu, kurių trukmė – nuo 50 min. iki 1 val. 30 minučių.

Duomenų analizės metodai. Gauti interviu duomenys analizuojami trimis etapais (pagal Miles ir kt., 2014): pirmas, duomenų suvedimo etapas, kuris apims interviu transkripcijas, kodavimą, kategorijų priskyrimą, subkategorijų priskyrimą; antras, duomenų atvaizdavimą (tekstiniu formatu, su interviu citatomis, papildomai pateikiant tyrimo metu nustatytas išvalgas lentelėse); ir išvadų darymą.

2.5. Tyrimo etika

Atliekant šį kokybinį tyrimą, tyrėja laikėsi etikos principų ir dėjo visas pastangas apsaugoti tyrimo dalyvių gerovę ir privatumą. Remiantis Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016), atliekant interviu svarbiausi yra 4 etikos principai: pirmas principas apima tyrimo dalyvio nepriklausomumą ir jo/jos laisvę dalyvauti arba nedalyvauti tyrime. Šiuo tikslu, atliekant respondentų atranką bei tariantis dėl interviu su jais, kiekvienam iš respondentų buvo pristatyta tyrimo problema ir tikslas, taip pat respondentai buvo informuoti apie tai, kad jie gali sutikti arba nesutikti dalyvauti tyrime laisva valia. Iš 12 respondentų, kurie buvo atrinkti tyrimui, savo sutikimą pareiškė ir tyrime dalyvavo 10 respondentų. Likę du motyvavo laiko neturėjimu ir paprašė juos laikyti „atsarginiais“, jei tyrėjai pritrūktų medžiagos. Tariantis dėl sutikimo dalyvauti tyrime, su respondentais buvo išpildytas ir antrasis etikos principas – kiekvienam respondentui suteikta pakankamai informacijos apie tyrimą. Laikantis trečioje etikos principo, kiekvienas dalyvis buvo užkoduotas ir darbe neminimi jokie jo asmens duomenys, šie duomenys yra žinomi tik tyrimo autorei. Tyrimo dalyvių užkodavimas bei interviu datos pateikiami 4 lentelėje:

4 lentelė

Tyrimo informantų kodavimo lentelė

<i>Informanto pareigos, užkoduojamos taip, kad neleistų identifikuoti konkrečios organizacijos ir informanto</i>	<i>Interviu su informantu laikas ir data</i>	<i>Informanto žymėjimas – kodas</i>
Finansų sektoriaus įmonės personalo vadovė	07 23, 15 val.	I1
Telekomunikacijų įmonės personalo vadovė/as.	09 20, 9 val.	I2

Telekomunikacijų įmonės personalo vadovė/as.	09 29, 9 val.	I3
Finansų sektoriaus įmonės personalo vadovė.	10 06, 9 val.	I4
Didelės įmonės (sektorius nedetalizuojamas siekiant išlaikyti informanto konfidencialumą, nes sektoriuje yra viena tokia didelė įmonė) personalo vadovė.	10 06, 14 val.	I5
Energetikos sektoriaus įmonės personalo vadovė	11 27, 19 val.	I6
Finansų sektoriaus didelės įmonės personalo vadovė.	11 30, 16 val.	I7
Telekomunikacijų sektoriaus įmonės personalo vadovė/as.	12 01, 9 val.	I8
Didelės IT įmonės personalo vadovė.	12 06, 11 val.	I9
Finansų sektoriaus įmonės personalo vadovė	12 07, 9 val.	I10

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis kokybinio tyrimo medžiaga

Laikantis ketvirtojo etikos principo rūpintis tyrimo dalyvių saugumu, apsaugoti nuo moralinės žalos arba kiek įmanoma jos vengti, tyrimo dalyviams tyrimo metu buvo sudaromos saugios, patogios sąlygos, jie galėjo nevaržomai ir laisvai reikšti savo nuomonę.

3. TVARIŲ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKŲ IR JŲ VERTĖS ORGANIZACIJOMS IŠAUGUSIO APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO LAIKOTARPIU TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

3.1. Tvaraus ŽIV samprata ir taikymas organizacijose

3.1.1. Tvaraus ŽIV samprata

Atliekant tyrimą pačioje pradžioje su informantais pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą informantų akimis. Informantų paklausus, kaip jie supranta, kas tai yra tvarus ŽIV, pateiktus atsakymus galima skirti į kelias grupes, apimančias: žiūrėjimą į ateitį, ilgalaikiškumą, rezultatą; darbuotojo ir žmogaus konteksto pasikeitimą, orientaciją į žmogų ir į organizaciją, o ne vien į organizaciją.

Pirmiausia galima išskirti atsakymų grupę, kuriuose kalbant apie tvaraus ŽIV sampratą dominavo žodžiai ilgalaikiškumas, žiūrėjimas į ateitį, ilgalaikė perspektyva, galvojimas į priekį. I2 teigia, kad „*tvarumas ir yra ilgalaikė perspektyva. Man atrodo su tvarumu reikia turėti ir kantrybės ir reikia turėti nuoseklumo, ir nėra čia taip kad pasikeis tuoj pat*“, tuo tarpu I6 siūlo nesitikėti greitos gražos dabar: „*atskaitos taškas kalbant apie tvarų HR yra būti kelerius metus priekyje <...> Tvarumas mano akimis tai yra kai trumpalaikiai rezultatai maži, bet didelė ilgalaikė graža*“. Informantai pabrėžia, kad tvarus ŽIV turi būti nukreiptas į priekį ir galvojimą apie tai, kas bus ateityje, bei ateities poreikių numatymą.

5 lentelė

Tvaraus ŽIV samprata per organizacijos kontekstą

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Tvaraus ŽIV samprata	Žiūrėjimas į ateitį, rezultatas, ilgalaikiškumas	I2: Tvarumas ir yra ilgalaikė perspektyva. Man atrodo su tvarumu reikia turėti ir kantrybės ir reikia turėti nuoseklumo, ir nėra čia taip kad pasikeis tuoj pat. I4: Tai tvarumas gali būti nukreiptas ir į kažkokią socialinę pasekmę ir į aplinkos tausojimą ir gali būti nukreiptas į ilgalaikę perspektyvą kuri mažintų neigiamą poveikį kuris kartais atsiranda iš trumpalaikių iniciatyvų kurias iš ŽIV pusės daug kas daro. <...> yra labiau numatymas į priekį ir atliepimas to poreikio kuris turi naudą ne tik įmonei, bet ir naudą į išorę, klientus, stakeholderius, bendruomenę. I5: kas tas tvarus HR – tai galvojimas į priekį. Kas gali būti tvaru, kad aš rūpinuosi ne šiandien o kas bus ateityje <...> man tvarumas labai siejasi su nuoseklumu, tvaru yra tai kas nelaikina, kas daro įtaką ir poveikį daugiau nei vienai funkcijai ir tada aš būdamas personalo rolėje turiu užtikrinti kryptį ir nuoseklumą tos krypties įgyvendinime. Kalbant apie tvarumą man norisi dėti lygybės ženklą su nuoseklumu. I6: atskaitos taškas kalbant apie tvarų HR yra būti kelerius metus priekyje <...> Tvarumas mano akimis tai yra kai trumpalaikiai rezultatai maži, bet didelė ilgalaikė graža. I7: Sprendimai kuriuos tu darai personalo valdymo srityje tu juos darai galvodamas kaip tai atsilies ateityje, atsilies organizacijai ir jos darbuotojams. Sprendimai kurie ne į šią dieną orientuoti, o į tai, kad žmogiškasis kapitalas kurį mes turime,

	<p>jeigu jis yra vertingas dabar kad jis bus vertingas ir po 5-6 metų. Kompleksiškiau į tai pasižiūrime.</p> <p>I9: Aš tvarumą ir kalbant ŽIV kontekste suprantu labai paprastai: tai, ką tu darai turi turėti išliekamąją vertę.</p> <p>I10: kai kalbame apie tvarų ŽIV, pirmas dalykas, kuris ateina į galvą – tai galvojimas apie sprendimus, kurie yra tvarūs ir ilgalaikiški rezultato prasme. Tu gali labai greitai „išspausti“ rezultatą su žmonėmis kurie yra pervargę, nelaimingi, nepatenkinti, tuo padidinti savo kaitą ir panašiai, bet pirmas dalykas yra ŽIV funkcijos užduotis yra daryti taip, kad organizacija pasiektų rezultatus su įsitraukusiais, laimingais, lojaliais, patenkintais darbuotojais ir tai ir yra tvarūs įmonės rezultatai ir ilgalaikiški.</p> <p>I1: verslas visada orientuotas į efektyvumą ir verslo rezultatą pasiekimą, o čia papildomi pinigai turi būti investuojami ir laikas, kažkam kas nedarys tiesioginės įtakos ir greitų rezultatų verslui. Ilgalaikį poveikį darys, bet jie niekada nebus tas kad nori šiais metais turėt augimą, o tai visada prioritetas verslas nori uždirbti pinigus, kurti paslaugas ir gauti gražą, atsiperkamumą. Tai tos sąsajos kad tvarumas duoda ilgalaikį rezultatą – nėra net tokios eilutės skaičiuojant operacinius planus kiek mes iš tvarumo uždirbsim, tokių dalykų nėra net finansuose įvertinta šiai dienai</p>
--	---

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis kokybinio tyrimo medžiaga

Informantas I10 paliečia aktualią žmonių „perdeginimo“ problematiką, akcentuodamas, kad „*Tu gali labai greitai „išspausti“ rezultatą su žmonėmis kurie yra pervargę, nelaimingi, nepatenkinti, tuo padidinti savo kaitą ir panašiai, bet pirmas dalykas yra ŽIV funkcijos užduotis yra daryti taip, kad organizacija pasiektų rezultatus su įsitraukusiais, laimingais, lojaliais, patenkintais darbuotojais ir tai ir yra tvarūs įmonės rezultatai ir ilgalaikiški*“. Taigi, apibendrinant informantų atsakymus, išskirtus 5 lentelėje, galima sakyti, kad šiuolaikinės organizacijos tvarumą supranta kaip ilgalaikišką į ateitį nukreiptą veikimą.

Kita tyrimo metu išryškėjusi tvaraus ŽIV samprata yra susijusi su požiūriu į darbuotoją. Interviu metu informantų atsakymuose atsiskleidė matymas, kad šiuolaikinės organizacijos, kurios tvariai vykdo veiklą, į darbuotoją žiūri ne tik kaip į darbuotoją, bet ir kaip į žmogų, bei galvodamos apie tikslus juos formuluoja ne tik per organizacijos, bet ir per darbuotojo prizmę. I7 teigimu, „*tvarumas daugiau apima ilgalaikį aspektą ir tame аспекte galvojimą apie žmogų, ne tik verslo ar organizacijos tikslus*“. Čia galima išskirti keletą krypčių: pirma, dingimas ribos tarp darbuotojas darbe ir darbuotojas namuose. Informantas I10 pastebi, kad „*šiuo laikotarpiu išnyko riba darbuotojas darbe ir darbuotojas namuose darbdaviams rūpi darbuotojas kaip žmogus, jo šeimos gerovė, kokybiškas buvimas, <...> wellbeing ir dingimas ribos darbdavio atsakomybės darbuotojas darbe ir darbuotojas namuose – tai tokios teisingos pasekmės*“. Antra, šioje darbuotojo kaip žmogaus sampratoje matosi linija, pagal kurią organizacija rūpinasi darbuotojo sveikata, jausena darbe, asmeninių problemų sprendimo pagalba, finansinės ateities užtikrinimo pagalba. Informantas I2 sako „*kaip aš čia jaučiuos kaip žmogus, ar čia aš rūpiu, ar čia rūpinamasi, investuojama į mano wellbeing, į mano emocinius dalykus, ar tik atėjau padariau, produktyvumą pamatavo ir viso gero*“. I4 sako: „*negali galvoti apie žmogų tik kaip apie darbuotoją, kuris ateina,*

padaro darbą, atlieka funkciją ir išeina namo. Tarpam partneriai su darbuotoju už visa tai, kas vyksta aplinkoje ir jo gyvenime, ir tas partnerystės aspektas ir su darbuotoju, ir su bendruomene“.

Informantas I4 mini ilgalaikę finansinę pagalbą: *„Kita dalis susijusi su darbuotojo finansiniu saugumu, finansiniu raštingumu: norime kad jie būtų finansiškai raštingi ir taptų įmonės savininkai arba dalininkai per akcijų įsigijimą su tam tikra nuolaida, per akcijų alokavimą, kad darbuotojas būtų lojalus ir matytų tą rūpestį kurį mes išreiškiame juo kaip organizacija“.*

Finansinis raštingumas, ilgalaikių finansinių produktų įsigijimas ir edukacija apie juos taip pat gali būti laikomi ilgalaikiu, į ateitį nukreiptu rūpesčiu, orientuotu konkrečiai į darbuotoją kaip į žmogų ir jo gerovę.

5a lentelė

Tvaraus ŽIV samprata per darbuotojo kaip žmogaus kontekstą

<p>Tvaraus ŽIV samprata</p>	<p>Darbuotojo kaip žmogaus kontekstas, orientacija ne tik į organizacijos, bet ir į darbuotojo tikslus</p>	<p>I1: Tvarumo tikslai jie užžengia už organizacijos tikslų į visuomenę. Tvarumą padeda įgyvendinti tvarus ŽIV, nes tvarus ŽIV yra tai kaip organizacija veikia darbuotojų aspektu. Tvarus ŽIV neegzistuoja atskirai, jis yra tvarumo dalis. <...> tvarus ŽIV yra tai, kad mes ne tik padarome susitarimą su žmonėmis, kad jie turi pasiekti tikslų bet duodam jiems indėlį, kad jie būtų kaip asmenybės tvirtesni, stipresni ir sąmoningesni.</p> <p>I2: mūsų priėjimas prie tam tikrų dalykų yra tvarus ilgalaikėj perspektyvoj <...> kaip aš čia jaučiuos kaip žmogus, ar čia aš rūpiu, ar čia rūpinamasi, investuojama į mano <i>wellbeing</i>, į mano emocinius dalykus, ar tik atėjau padariau, produktyvumą pamatavo ir viso gero. <...> tai visų pirma pasitikėjimas žmogumi, santykiai su darbuotoju, rūpėjimas tavęs ne tik kaip darbuotojo, už tavo 8 valandas kaip iš tavęs išgaut kuo daugiau, bet kad tai būtų ženkliai platesnis požiūris, o kaip tu jauties, ar tau čia gerai, ar tu čia laimingas</p> <p>I4: apie darbuotoją, mes kaip įmonė stengiamės žiūrėti į jį kaip į žmogų pirmiausia <...> Tai susiję su darbuotojo sveikata, su darbuotojo šeiminiemis gyvenimo aplinkybėmis, kur kiekvienas ateina iš savo šeiminio konteksto ir turime paketą kurį siūlome darbuotojams, pradedant nuo to, kad sveikiname susilaukus vaiko baigiant tuo, kad suteikiame konsultacijas jei reikalinga, pavyzdžiui, vaisingumo tematika. Kita dalis susijusi su darbuotojo finansiniu saugumu, finansiniu raštingumu: norime kad jie būtų finansiškai raštingi ir taptų įmonės savininkai arba dalininkai per akcijų įsigijimą su tam tikra nuolaida, per akcijų <i>alokavimą</i>, kad darbuotojas būtų lojalus ir matytų tą rūpestį kurį mes išreiškiame juo kaip organizacija. <...> Tai toks tolimesnės ateities matymas drauge, kad mes drauge į tai investuojame, kad palaikom tą tvarumo, tvarios ateities idėją.</p> <p>I4: Tas neapibrėžtumas man atrodo tik pastiprino organizacijų ir žmonių supratimą, kad negali galvoti apie žmogų tik kaip apie darbuotoją, kuris ateina, padaro darbą, atlieka funkciją ir išeina namo. Tarpam partneriai su darbuotoju už visa tai, kas vyksta aplinkoje ir jo gyvenime, ir tas partnerystės aspektas ir su darbuotoju, ir su bendruomene</p> <p>I6: toks požiūris į žmogų kaip į žmogų, kuris į darbą ateina su visa savo aplinka, jis ateina su visa savo šeima, su ekonominiais lūkesčiais ir iššūkiais, tai požiūris į žmogų ne tik kaip į darbuotoją yra labai susijęs su įtaka, kurią tu darai visuomenei.</p> <p>I7: tvarumas daugiau apima ilgalaikį aspektą ir tame aspekte galvojimą apie žmogų, ne tik verslo ar organizacijos tikslus. Strategija tarsi orientuoja galvoti ko reikės organizacijai, bet tvarus ŽIV tave suka ta linkme per žmogų, kad jis būtų tvarus žiūrint į ateitį. Tai tvarus ŽIV apima daugiau perspektyvų – ne tik organizacijos, bet ir darbuotojų, aplinkos. <...> ryškėja tokia mintis, kad kai žiūrim į savo strategiją, tai ji labai suorientuota į organizaciją. Tvarus ŽIV turi apimti ir žmogaus dalį, kai tu galvoji kaip padėt žmogui būti tvariu žiūrint į ateitį. Tai yra žiūrėti ne tik iš organizacijos, bet ir iš žmogaus perspektyvos.</p> <p>I8: Kaip ir visas tvarumas suprantu, kad turi būti atlikti veiksmai, kurie leistų kuo ilgiau išlaikyti darbuotoją ir vis orientacija būtų į tai, kad mes turėtumėm lojalius darbuotojus, kad jie būtų laimingi, patekinti ir kad nenorėtų bėgioti iš vieno darbo į</p>
-----------------------------	--	---

		<p>kitą. Į tai turi būti orientuoti visi procesai, pradedant nuo geros kultūros ir atmosferos kūrimo, kur tu ateini ir tau gera dirbti ir įjungiant visus kitus atrankos procesus, grįžtamojo ryšio, darbinių situacijų.</p> <p>I10: Šiuo laikotarpiu išnyko riba darbuotojas darbe ir darbuotojas namuose darbdaviams rūpi darbuotojas kaip žmogus, jo šeimos gerovė, kokybiškas buvimas, atsirado infliacijos bonusai, atsirado paskaitos, mokymai kaip elgtis ir rūpestis prasidėjus karui. Tai <i>wellbeingas</i> ir dingimas ribos darbdavio atsakomybės darbuotojas darbe ir darbuotojas namuose – tai tokios teisingos pasekmės šių neapibrėžtumų.</p>
--	--	---

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis kokybinio tyrimo medžiaga

Taip pat pabrėžiamas pasikeitęs požiūris į darbuotoją nuo to, kad mes jį traktuojame kaip išteklių, iš kurio stengiamės išgauti kuo daugiau produktyvumo. Darbuotojas nėra tik žmogus, ateinantis atidirbti savo 8 valandas, organizacijai jis turi rūpėti kaip žmogus, turintis visą socialinį kontekstą: aplinką, kurią atsineša kartu į darbą, šeimą, vaikus, namus, rūpesčius ir būti traktuojamas kaip žmogus. Informantas I2: „*tai visų pirma pasitikėjimas žmogumi, santykiai su darbuotoju, rūpėjimas tavęs ne tik kaip darbuotojo, už tavo 8 valandas kaip iš tavęs išgaut kuo daugiau, bet kad tai būtų ženkliai platesnis požiūris, o kaip tu jauties, ar tau čia gerai, ar tu čia laimingas*“. I6 pritaria, kad „*toks požiūris į žmogų kaip į žmogų, kuris į darbą ateina su visa savo aplinka, jis ateina su visa savo šeima, su ekonominiais lūkesčiais ir iššūkiais, tai požiūris į žmogų ne tik kaip į darbuotoją yra labai susijęs su įtaka, kurią tu darai visuomenei*“. Darytina išvada, kad šiuolaikinės tvarys ŽIV praktikas naudojančios organizacijos darbuotoją priima kaip kelių rolių (darbuotojo, šeimos žmogaus ir kitų) samplaiką, kurioje organizacija įgauna įsipareigojimą pilnai atsižvelgti į visas su darbuotojo kaip žmogaus gyvenimo aplinkybes, ne vien tik į jo rolę darbe.

Šie informantų atsakymai atliepia autorės teorinėje dalyje išryškintas įvairių autorių Mazur B. ir Walczyna A. (2020), De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014), mintis, apibūdinančias tvarų ŽIV kaip orientuotą į darbuotoją ne kaip į išteklių, orientuotą ne tik į organizacijos interesus, bet ir į darbuotojų gerovę bei ypatingai pabrėžiančią ilgalaikę orientaciją darančią įtaką ilgalaikiams organizacijų rezultatams.

3.3.1. Tvarių ŽIV praktikų vertė organizacijai per ŽIV ir socialinės atsakomybės (ESG) rodiklius

Tvarių ŽIV praktikų vertę bene taikliausiai įvardijo informantas I8, kuris teigia, kad „*Jeigu mes kuriam tvarią kultūrą organizacijoje, tai turi būti visiems mažiau darbo: samdos, įvedimo, mokymų*“. Vienok informantai sutinka, kad tvarumas, kaip jau buvo minėta anksčiau, yra ilgalaikis požiūris, investicija į ateitį ir jo atsiperkamumo bei naudos pamatuoti dabar ne visuomet pavyksta. I7 sako: „*Tai jei nori tvarių sprendimų, tai būna kad tie dalykai gali verslui atrodyti dabar kaip*

išlaidos, bet reikia įrodyti, kad ateityje gausi tos naudos“. Kiti informantai tvarumo praktikų atsiperkamumą sieja su mažesne kaita, lengvesne samda ar kitais palengvintais ŽIV procesais. Informantas I1 žvelgia dar giliau, į naudą visuomenei, suvokiamą per tradicinę ESG prizmę ir sako, kad : „jei paprašytų paskaičiuot atsiperkamumą tvarumo, tai nesugebėčiau, man atrodo tai ne ta pagrindinė įtaka verslui, <...> bet man patinka tokia verslo koncepcija, kur verslas prisideda prie darymo teigiamos įtakos. Mes kaip visuomenė vystomės, tai žingsnis į priekį yra kai verslai duoda teigiamą įtaką kaip indėlį visuomenei“.

Taigi, apibendrinant informantų atsakymus galima daryti išvadą, kad tvarumas yra ne visuomet pamatuojamas ir tikrai ne iš karto atsiperkantis veiksmas.

6 lentelė

Tvarumo praktikų vertė organizacijoms

Tvarumo praktikų vertė	<p>I8: Jei mes kuriam tvarią kultūrą organizacijoje, tai turi būti visiems mažiau darbo: samdos, įvedimo, mokymų.</p> <p>I1: jei paprašytų paskaičiuot atsiperkamumą tvarumo, tai nesugebėčiau, man atrodo tai ne ta pagrindinė įtaka verslui, bet aš labiau eičiau ne per apsimoka, bet man patinka tokia verslo koncepcija, kur verslas prisideda prie darymo teigiamos įtakos. Mes kaip visuomenė vystomės, tai žingsnis į priekį yra kai verslai duoda teigiamą įtaką kaip indėlį visuomenei</p> <p>I3: paskaičiuojant kiek kainuoja vieno darbuotojo kaita ir ar ta kaita mažėja. <...> Antras rodiklis – pasimatuoti savo išlaidas headhunteriui, jei pas tave atsiranda vidinė rekomendacijų kultūrą, tai kiek tu sutaupai ant headhunterių. Dar stebėjome tokį dalyką, kad dalis skyrių iš pradžių išsipūtė (padaugėjo darbuotojų), o paskui sumažėjo, nes žmonių kompetencijos paaugo ir mes galėjo kažką automatizuoti, kažko atsisakyti, tai natūraliai tam tikriems darbams atlikti reikia mažiau FTE. Turint mažesnę kaitą, didesnes kompetencijas, lojalesnius žmones kurie yra labiau motyvuoti, tai atsispindi finansiniuose verslo rezultatuose kurie auga.</p> <p>I3: visos investicijos į pavyzdžiui kad ir emocinę sveikatą jos kainuoja, kaip tai išversti į įmonės pelno rodiklį? Ši klausimą mes sprendėm, tai jei įmonė turi klientų aptarnavimą kaip mes, ir turi klientų skundus, ir žmones kurie dirba su skundais, tai yra labai paprastas matavimas – kiek mažėja tų skundų, nes žmonės užsistresinę su tuo pačiu stresu ateina pas klientus ir juos nekokybiškai aptarnauja, kita dalis yra tai, kad bendrai žmonių rezultatai pagerėjo.</p> <p>I7: Labai svarbu kiek ŽIV yra vadovų komandos dalis ir kiek tai ką tu darai tu darai ne vien ŽIV srityje. Tai jei nori tvarių sprendimų, tai būna kad tie dalykai gali verslui atrodyti dabar kaip išlaidos, bet reikia įrodyti, kad ateityje gausi tos naudos</p>
------------------------	--

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis kokybinio tyrimo medžiaga

Paklausti apie tvarių ŽIV praktikų vertę organizacijoms informantai patys pasirinko vertes vardinti per ŽIV ir per įmonių socialinės atsakomybės ekonominius, socialinius aplinkosauginius (ESG) rodiklius, išskirdami būtent aplinkosauginį rodiklį. Daugiausia informantų išskyrė ŽIV rodiklius ir įtaką jiems, vos keli kalbėjo apie ESG rodiklius, apimančius aplinkosaugą ir ekologiją. Vertinant per ŽIV rodiklius išryškėjo šie tvarių praktikų vertės rodikliai: įsitraukimo, darbdavio įvaizdžio ir reputacijos, darbuotojų emocinės gerovės, taip pat keletas atsakymų buvo susiję ne su ŽIV, o su ESG rodikliais apimančiais aplinkosaugą ir ekologiją.

Nagrinėjant tvarių praktikų įtaką įsitraukimui minėta, kad darbuotojo noras būti organizacijoje, jausmas, kad juo rūpinamasi, jausmas, kad įmonė vertybiška, darbuotojų lojalumas

nulemia tą extra mile, kuri vėliau daro įtaką pačios organizacijos rezultatams. I1: „*Jei aš kaip darbuotojas palaikau organizaciją ir mėgstu šią organizaciją tai aš su geresne nuostata dirbsiu ir darbus padarysiu su extra mile*“ arba I8: „*Kodėl verslui tai yra gerai – jei tu esi patenkintas kaip darbuotojas, tai tu atiduosį viską dirbdamas, kursį įmonei vertę.*“ Arba I10 *darbuotojų lojalumas/įsitraukimas, kad jie nori būt šioje organizacijoje ir padaryti extra mylią, nes jie jaučia kad ir tu dėl jų darai extra mylią. Tai čia pagrindinė pagrindinė vertė.*“

Kita svarbi vertė, kurią sukuria tvarios ŽIV praktikos yra įtaka darbdavio įvaizdžiui bei reputacijai, taigi kartu ir galimybė lengviau pritraukti reikiamus darbuotojus bei laimėti konkurencinę kovą dėl jų karštoje darbo rinkoje, kur jėgos santykis šiuo metu priklauso darbuotojui. Informantas I1: „*jaunesnioji karta atsineša savo poreikį kad organizacijos būtų socialiai atsakingos, žalios, kurios tvarios ir jie jau iš darbdavio reikalauja šitų dalykų.*“ Informantas I3 mini atsiradusią įvairovės ir įtraukties tematiką bei jos įtaką reputacijai ir darbdavio įvaizdžiui. Šios tematikos praktikos bus aptartos vėliau darbe, vienok be šios tematikos praktikų organizacijos rizikuoja likti nuošalyje dalinantis talentus: I3: „*jei tu užsimerki ir galvoji kad visi šie klausimai yra ne tavo daržas, tai tu negali pasiimti tam tikrų talentų iš rinkos nes žmonės dabar jau turi iš ko rinktis šiuo aspektu ir jie tiesiog pas tave neateis ir nedirbs, taip pat tai įtakoja tavo reputaciją darbdavio reputaciją ir įmonės reputaciją.*“ Tvarumo temos atsiradimą ŽIV darbotvarkėje minintis I6 numato, kad: „*Tai yra neišvengiama ateitis ir HR turės atsistoti į tvarumo temą. Tos organizacijos, kurios tame nedalyvaus bus labai liūdnos organizacijos ir joms bus labai sunku konkuruoti, tame tarpe ir dėl darbuotojų.*“ Informantai sutinka ir įvertinta tai, kad ką organizacija daro visuomenės, bendruomenės, aplinkos vardan, atsispindi jos reputacijoje ir darbdavio įvaizdyje, o besirinkdami savo darbovietę kandidatai vis dažniau ir daugiau dėmesio kreipia į tvarias praktikas ir tvarumą apskritai: I6: „*ir darbuotojai, ir tavo paslaugų vartotojai renkasi pagal tai, kiek organizacija prisideda prie bendro gėrio kūrimo. Žmonėms tikrai rūpi. Tą pamini kandidatai*“, bei I10: „*kai tu sakai kad tau rūpi ne vien pelnas, bet tau rūpi ir visuomenė, aplinka, darbuotojai gerovė žmonių, tai tavo reputacija ir brando patrauklumas ir employer brandingas kyla.*“

Po praėjusios pandemijos ir jos sukeltų emocinės sveikatos padarinių, kuriuos dar sustiprino nerimas dėl karo šalia mūsų sienų bei ekonominio ir energetinio neapibrėžtumo sukeltų padarinių, informantų nuomone, viena iš svarbių tvaraus ŽIV praktikų yra susijusi su emocine gerove ir psichologine pagalba darbuotojams. Apklaustų organizacijų praktikos šioje srityje yra pažengę tiek, kad jos visos skiria įvairaus dėmesio emocinės gerovės temai. Tai atliekama organizuojant įvairias paskaitas, seminarus, sudarant darbuotojams sąlygas gauti psichologinę pagalbą (apmokamą įmonių) ne tik sau, bet ir savo šeimoms nariams. Organizacijų atstovai sutinka, kad šiuolaikinės organizacijos, reaguodamos į aplinką savo darbuotojams suteikia tai, kas

išeina iš darbuotojo ir darbdavio santykio ribų ir yra nukreipta į darbuotojo kaip žmogaus emocinę gerovę. Informantas I1 vertina, kad darbdaviai šiuo metu darbuotojams kalba ir daro tokius dalykus bei praktikas, kurios yra išėję už darbdavio ir darbuotojo santykio bei už požiūrio į darbą santykio ribų. I1 sako: „*inicijuojam paskaitas apie atsparumą, streso valdymą, kaip atostogauti, kokybiškai, kaip palikti darbus kolegoms, tai tos temos įvairios, kurios išeina už santykio su darbdaviu ribų, nes kaip ir verslo tikslams pasiekti tas nėra taip labai jau būtina, bet labai svarbu kad žmonės jaustųsi gerai.*“

Daugelio autorių teorinėje dalyje išskirtą ir įvardintą vertę, kai atitinka darbuotojų ir organizacijos vertybės, patvirtina ir tyrimo informantai. Atsakymuose akcentuojama, kad yra svarbu ne tik tinkamai, pagal vertybes atrinkti naujus žmones, bet ir užtikrinti, kad tie darbuotojai, kurie dirba seniau jaustųsi gerai su naujai prisijungusiais. Informantai taip pat mini ir atvirumo, situacijos dirbtinio nepagražinimo svarbą, akcentuodami, kad su kandidatais reikia elgtis ir kalbėti atvirai, nesakyti tų dalykų, kurie gal ir labai patrauklūs, bet organizacija jų neturi. I10 nuomone, „*jei tu matai, kad jis darytų tau labai gerą rezultatą, bet vertybiškai jums nepakeliui tai ir jis blogai jausis, ir komanda blogai jausis ir nieko tvaraus iš to nebus*“.

Tik maža dalis tyrimo dalyvio atsakymų, kalbant apie tvarumą ŽIV praktikose, buvo siejama su aplinkosaugos aspektu. Tai sudaro pagrindą manyti, kad tvarumas, kuris suprantamas tik kaip mūsų įtaka klimato kaitai, šiuolaikinėse organizacijose yra stipriai ir įvairiapusiškai praplėtęs ribas ir organizacijose apima daug platesnį praktikų spektrą.

6a lentelė

Tvarių ŽIV praktikų vertė organizacijai per ŽIV ir socialinės atsakomybės (ESG) rodiklius

Tvarių ŽIV praktikų vertė organizacijai	Įsitraukimo rodiklis	<p>I1: Darbuotojas, kuris dirba ir jaučia kad juo organizacija rūpinasi, saugi darbo aplinka, tam tikrų žinių suteikimas, tai darbuotojas ir patį darbdavį geriau vertina ir viskas vis tiek susiveda į tą įsitraukimo klausimą ir darbdavio palaikymą. Jei aš kaip darbuotojas palaikau organizaciją ir mėgstu šią organizaciją tai aš su geresne nuostata dirbsiu ir darbus padarysiu su extra mile. Gal bus tada mažesnė kaita.</p> <p>I4 Iš ŽIV pusės graža investicinė pasireiškia per kaitos valdymą, per darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą, produktyvumą ir efektyvumą, kurį mes matom pagal tų pačių idėjų, inovatyvumo kurios atsiranda kaip pasekmė kiekį ir kokybę</p> <p>I5: tai tvarumas, pasitikrinimas ar mes sėkmingai pritraukėme talentus (tą padeda pamatyti įsitraukimo tyrimas), ar įdarbinti dirbantys žmonės jaučiasi patogiai čia ir dabar savo rolėje, patogiai tai reiškia atspindint per klausimus „aš žinau ką man reikia daryti, aš jaučiuosi gerai dirbdamas šį darbą, aš turiu laisvę veikti ir priiminėti sprendimus“. Tai čia yra tvarumas kalbant apie tai kad mes pritraukiame reikiamus žmones</p> <p>I8: tvaru yra tada, kai įmonės kultūra gera, kaip pagrindas, vertybiška įmonė, kurioje gera dirbti ir norisi būti. Kodėl verslui tai yra gerai – jei tu esi patenkintas kaip darbuotojas, tai tu atiduosi viską dirbdamas, kursį įmonei vertę.</p> <p>I10: darbuotojų lojalumas/įsitraukimas, kad jie nori būt šioje organizacijoje ir padaryti extra mylią, nes jie jaučia kad ir tu dėl jų darai extra mylią. Tai čia pagrindinė pagrindinė vertė.</p>
	Darbdavio įvaizdžio ir reputacijos rodiklis	<p>I1: jaunesnioji karta atsineša savo poreikį kad organizacijos būtų socialiai atsakingos, žalios, kurios tvarios ir jie jau iš darbdavio reikalauja šitų dalykų. <...> darbdaviai tada atrodo geriau jei taiko tvarumo praktikas jaunai ateinančiai kartai <...> senai kartai šiek tiek keičia matymą, nes jau čia yra visuomenei naudingo</p>

		<p>darbo darymas, kad vyresnioji organizacijos karta keistų organizacija tą darbuotojų matymą, kad tai kas buvo įprasta, kad visi tą darė, kad dabar jau nebedera.</p> <p>I3: „jei tu užsimerki ir galvoji kad visi šie klausimai yra ne tavo daržas, tai tu negali pasiimti tam tikrų talentų iš rinkos nes žmonės dabar jau turi iš ko rinktis šiuo aspektu ir jie tiesiog pas tave neateis ir nedirbs, taip pat tai įtakoja tavo reputaciją darbdavio reputaciją ir įmonės reputaciją“</p> <p>I4: Manau, kad pati aplinka savaime diktuoja tvarumo poreikį, nes klientai nebesirinks tokių kompanijų, kurios neįsitraukia į savo veiklą tvarių praktikų ir tvarios strategijos.</p> <p>I6: Tai yra neišvengiama ateitis ir HR turės atsistoti į tvarumo temą. Tos organizacijos, kurios tame nedalyvaus bus labai liūdnos organizacijos ir joms bus labai sunku konkuruoti, tame tarpe ir dėl darbuotojų. Todėl kad tvarumo praktikos tampa standartu, ir jei 90 proc. siūlo kažkokią praktiką, o tavo įmonė mano kad tai yra pinigų švaistymas tai tu negalėsi prisitraukti tau reikiamų darbuotojų.</p> <p>I6: Keičiasi naujos kartos požiūris, pagal kurį ir darbuotojai, ir tavo paslaugų vartotojai renkasi pagal tai, kiek organizacija prisideda prie bendro gėrio kūrimo. Žmonėms tikrai rūpi. Tą pamini kandidatai.</p> <p>I10: Kitas dalykas – reputacinė sėkmė, kai tu sakai kad tau rūpi ne vien pelnas, bet tau rūpi ir visuomenė, aplinka, darbuotojai gerovė žmonių, tai tavo reputacija ir <i>brando</i> patrauklumas ir <i>employer brandingas</i> kyla.</p>
	Darbuotojų emocinės gerovės rodiklis	<p>I1: Mes savo organizacijoje turime <...> strategijoje turime tvarumo kryptį, turime programą darbuotojams kuri inicijuoja paskaitas apie atsparumą, streso valdymą, kaip atostogauti, kokybiškai, kaip palikti darbus kolegoms, tai tos temos įvairios, kurios išeina už santykio su darbdaviu ribų, nes kaip ir verslo tikslams pasiekti tas nėra taip labai jau būtina, bet labai svarbu kad žmonės jaustųsi gerai ir tas įsitraukimas ir komfortas darbe bus geresnis, bet lygiai taip pat šios kompetencijos išeina plačiau už darbo ribų.</p> <p>I4: Tvarios ŽIV praktikos: pirmiausia tai susiję su praktikomis kurios nukreiptos į darbuotojus ir kalbant apie tą pačią darbuotojų gerovę, mes galvojame pirmiausia apie higieną, kurią turi užtikrinti, kad darbuotojai liktų kompanijoje, kad visu darbuotojo gyvavimo kompanijoje ciklu jie būtų aprūpinti taip, kad jų sveikata emocinė būklė poreikiai kuriuos jie turi būti atliepti ir kad tai neštų pozityvų pokytį ir į aplinką kurioje esame.</p> <p>I6: yra gerovės mentoriai, tai tokia iniciatyva, kai vidiniai darbuotojai praeina psichologinio konsultavimo mokymus ir įgauna kompetencijų išklausti kolegas. Tuo tarpu kolegos, kurie išgyvena kažkokį konfliktą darbe, eina į perdegimo pusę, arba kuriems reikia peties darbe tiesiog išsišnekėti, jie gali kreiptis į tuos gerovės mentorius ir gauti paramą ir pagalbą tuo metu kai jos reikia</p> <p>I6: Verslo prasme tai aišku gauname labiau savarankiškus ir ramesnius darbuotojus, nes jie tam tikras įtampas gali greičiau prasispręsti ir mažėja tikimybė eskaluotis tai neramiai situacijai. Jei žiūrėti iš sociumo pusės tai žmonės gavę pagalbą yra ramesni ir pozityvesni ir savo namų aplinkoje, bendravimo aplinkoje.</p> <p>I10: tvaru būtų pasirinkti žmogų pagal jo vertybes, kad jis gerai jaustųsi šioje kultūroje, atliepti žmogų kaip jį, kaip jo vertybes, ir jei tu matai, kad jis darytų tau labai gerą rezultatą, bet vertybiškai jums nepakeliui tai ir jis blogai jausis, ir komanda blogai jausis ir nieko tvaraus iš to nebus. Svarbiausia yra labai atvirai sakyti, nemuiliti dalykų kurių tu neturi, kad kandidatas atėjęs tikėtis kažko ko neras. bet man atrodo labai svarbu šioje vietoje yra atvirumas ir pasižiūrėjimas to žmogaus vertybių ar jos tiks šioje organizacijoje.</p>
	Ekologijos, aplinkosaugos, įtakos klimatui rodiklis	<p>I1: Tvarios ŽIV praktikos – tai, kad darbdavys savo pinigais ir iniciatyva jis padaro įtaką per savo darbuotojus, sukurdamas naujus kažkokių jų įgūdžių ir kompetencijas įtaką teigiamą socialiniam gyvenimui, aplinkosaugai ir kitiems dalykam.</p> <p>I8: į kaštus žiūrint, tai mes dar pirmuosius žingsnius žengiame į tą tvarumą, tai komandiruočių labai sumažėję yra, nebėra skrydžių. <...> Mes organizacijoje neturime jokių popierių, jų atsisakėme, pas mus visi procesai vyksta elektroninėje erdvėje, tame tarpe ir įdarbinimo procesas visas ir visi kiti personalo dokumentai. Nebeturim jokių archyvų, sandėlių, viskas tvariai, viskas elektroninėje erdvėje.</p> <p>I6: Atrankos vyksta online (didžioji dalis), tai suteikia daugiau lankstumo, paprasčiau yra dalyvauti konkursuose ir taip pat tai yra iš ekologinės ir ekonominės pusės tvaru, mažiau važinėjimo, geriau gamtai, laiko taupymas.</p>

		<p>I2: Ženkliai labiau tas tvarumas suvokiamas ta bendrąja prasme negu atskirai HR'o prasme, nes ir tas kampas, kuriuo jis atsirado pas mus tai yra išsaugot planetą ateities kartom, kas labai daug susiję su aplinkosaugos ekologijos dalykais</p> <p>I2: toks tausojantis dalykas, jei dirbu iš namų tai nereik man mašinos, nereik autobuso, vien kiek laiko susitaupo, kiek CO2 susitaupo, išlaidų kiek susitaupo, jei tas darbo pobūdis leidžia tau būti efektyviam.</p>
--	--	--

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis kokybinio tyrimo medžiaga

Apibendrinant informantų įvardintas tvaraus ŽIV praktikas ir jų naudojimą šiuolaikinėse organizacijose, darytina išvada, kad strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas, keičiamas į tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą, kai vis labiau ir labiau atsižvelgiama ne tik į tai, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo praktikomis užtikrinti strateginius organizacijų tikslus, bet daug labiau į tai, kaip šiomis praktikomis užtikrinti organizacijos tvarumo siekį bei tvarų vystymąsi. Tvarus vystymasis šiuo atveju apima tiek santykius ir elgesį su organizacijos vidumi (darbuotojais), tiek su išorine aplinka (bendruomenėmis, visuomene, poveikiu aplinkai).

Apie konkrečias tvarias praktikas įvairiose ŽIV srityse bus kalbama toliau darbe, skyriuje 3.2. .

3.1.3. Trukdžiai taikyti tvarias ŽIV praktikas

Tyrimo dalyvavę informantai kaip vieną iš netvarumo kultūros pavyzdžių mini startuolių steigimosi ir gyvavimo bumą bei jų sukuriamą netvarumo kultūrą žmogiškuosiuose ištekliuose. Startuolių organizacijų kultūra bei pats startuolių sėkmės rodiklis tarsi sąlygoja, informantų teigimu, labai didelę kaitą, samdymą darbuotojų, kuriems neaišku, ar organizacija turės darbo, atlyginimų kėlimą negalvojant apie verslo perspektyvą, kas vėliau sugeneruoja atleidimų bangas ir iškreipia rinką. I3 manymu, „*tenka susidurt ir su įmonėm kurios veikia šios dienos principu, to labai daug atnešė ir startuolių kultūra, tai neaišku ar po metų tas startuolis veiks ar ne tai kam man tas tvarumas jie neaišku ar aš dar šią įmonę turėsiu ir ją valdysiu*“.

Kaip trukdžius įgyvendinti tvarumo praktikas ŽIV srityje organizacijose informantai grįžta prie minties apie tvarumo ilgalaikiškumo efektą ir sutinka, kad trukdis gali būti ir to aiškaus bei apibrėžto rezultato pelnui nebuvimas. I10: „*Pirmiausia tai pelno galutinė eilutė, nes jei tu žiūri tik į ją, tai labai lengvai užsigožia elementarūs dalykai kuriuos tu traktuoji kaip kaštus ir jie gadina tą eilutę, žmonės eina pas psichologą į konsultaciją, tu už ją moki, jie net nedirba darbo tuo metu....*“ . arba I6 nuomone, „*verslas, kuris orientuotas į greitą rezultatą, išgręžiu dabar viską, ką galiu, pasiimu pinigus ir einu, tai toks verslas nebus suinteresuotas tvariomis iniciatyvom nes jos didina išlaidas, mažina pelną*“.

Kai kurie akcentuoja vadovų rolę ir jų supratimą apie tvarumą, brangius momentinius procesus versus ilgalaikę naudą, verslo veikimą dinamiškoje aplinkoje ir nuolatinį spaudimą, kad „sprendimo reikėjo vakar, kandidato reikėjo vakar“.

Plačiau informantų atsakymai šia tema pateikiami 3 priede, 1 informantų atsakymų kodavimo lentelėje.

3.4. Tvarios ŽIV praktikos organizacijose ir jų raiška per įvairias ŽIV sritis

Tyrimo informantai, vardindami, jų manymu tvarias ŽIV praktikas, jas vardijo per darbuotojo kelionės organizacijoje sritis, neretam informantui reikėdavo „pagalbos“, pasufleruojant sritį, kurioje jis turi įvardinti tvarias praktikas. Tyrimo aprašyme informantų įvardintos tvarios ŽIV praktikos sugrupuotos remiantis teorinėje darbo dalyje autorės surinkta tvarių ŽIV praktikų medžiaga. Tyrimo informantams buvo vardijamos atrankos ir paieškos, atlygio, mokymosi ir tobulėjimo, lygių galimybių ir įvairovės bei įtraukties sritys, komunikacijos su darbuotojais ir darbo krūvio bei darbo laisvalaikio balanso sritys, taip pat patys informantai savo interviu pateikė pavyzdžius iš kitų ŽIV sričių. Tyrimo analizės dalyje atrinktos nagrinėti tos tvarios ŽIV praktikos tose srityse, kurios informantų buvo minimos ir išskiriamos dažniausiai ir plačiausiai.

3.2.1. Atrankos ir paieškos sritis

Apibūdindami organizacijų taikomas tvarias ŽIV praktikas atrankos ir paieškos procese informantai išskyrė 4 tokių praktikų kategorijas, susijusias su nediskriminavimu, greičiu, kaita, karjeros planavimu.

Nediskriminavimas. Šio tyrimo dalyviai nediskriminavimą išskyrė prie net kelių sričių ir klausimų ir pabrėžė tai, kaip vieną iš tvarių ŽIV praktikų. Tyrimo dalyvių nuomone, nediskriminavimas, lygios galimybės yra svarbios ir atrankų, ir atlygio ir įtraukties bei įvairovės srityse. Kalbant apie atrankas, nediskriminavimas leidžia suburti įvairesnes komandas ir jose užtikrinti tvarumą darbuotojų kaitos prasme. I7 sako: *„konsultavime reikia jaunų žmonių, nes jie greit mokosi, bet kai surenki ten komandą jaunų, tai jie visi po metų išeina kitur, į kitus darbus ar pozicijas, nes jų ciklas toks. O jei samdysi įvairesnius amžiumi darbuotojus, tai užsitikrinsi tvaresnę komandinį sprendimą. Tai bandome dirbti su įvairove ir būtent įvairove darbinant“.*

Greitis. Esant itin dinamiškai darbo rinkai, ilgas samdos procesas gali nulemti kandidato pasirinkimą įsidarbinti kitur, kad jį pavilios konkurentai, kita vertus, informantų nuomone, tvaru yra tai, kai organizacija ir darbuotojas pereina pakankamai ilgą atrankos procesą, ne tik užkemša skyles, bet ir tikrai pasitikrina vienas kito atitiktį. Tai leidžia tikėtis sėkmingos kandidato kelionės.

Kaita. Kalbant apie darbuotojų išlaikymo organizacijoje arba kaitos aspektą, informantai taip pat siejo su tvariomis ŽIV praktikomis. Jų nuomone, greitas samdymas, pigiausias darbo jėgos samdymas nekuria tvarumo perspektyvos, o tik didina kaitą bei sudaro daugiau darbo atrankos procese, darbuotojo įvedimo procese. Tai, kad samdant turi būti paisoma ilgalaikiškumo, žiūrėjimo į ateitį, tam tikrų ateities kompetencijų numatymo, taip pat kaip kandidato atitikimo organizacijos vertybėms, labai aiškaus ir tikslaus komunikavimo su kandidatu apie tai, kokia yra organizacija ir ko šioje pozicijoje tikimasi, informantai laiko tvariomis praktikomis. I2: „*tu gali nusisamdyti pigiausią darbuotoją labai greitai, kuris padirbęs du mėnesius išeis iš tavęs. Tu sakysi, koks čia skirtumas, pasiimsiu kitą. Pasiimsi kitą, ir trečią ir ketvirtą, per metus turėsi tris keturis darbuotojus toje pozicijoje, <...> tu turėjai tik kaštus iš tokios samdos, o jokios grąžos“*, I3: „*jei pardavėjas turi dvejų metų patirtį tai tikėtina jo rezultatai tik gerės, o jei tu nuolat suksies <...> su naujokais, tai naujokas pusę metų praeina kol persilaužia, o jei nepersilaužia tai gali ir išeiti ir vėl iš naujo paieška, vėl kaštai“*, I8: „*kokią tu strategiją priimi darbuotojams, ar nori pigiai surasti tiesiog tam kartui darbo jėgą, paskui išeity ir vėl naujo ieškotum, tai čia būtų netvarus pavyzdys, kai nuolat sukasi žmonės ateina ir išeina, visa organizacija dirba tam, kad užsamdyti tuos darbuotojus, apmokyti, įvesti į procesus, visi dirba papildomos vertės nekurdami“*.

Karjeros planavimas. Žiūrėjimas į perspektyvą, numatymas į ateitį yra tvaraus ŽIV atributai, kurie, informantų nuomone, sudaro sąlygas ir prielaidas tikėtis tvarios kandidato kelionės organizacijoje. I3: *žiūrėdamas į tą kandidatą kuris sėdi prieš tave bandyti išburti ir atspėti ar to žmogaus kvalifikacija atitiks tavo ateities poreikius, o iš kitos pusės ar tu kaip įmonė atitiksi to žmogaus poreikius.*

7 lentelė

Tvarių ŽIV praktikų pasireiškimas organizacijose per ŽIV sritis. Atrankos ir paieškos sritis

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Atrankos ir paieškos	Nediskriminavimas	I1: buvo tokia mada, kad mums reikia tik jaunų žmonių, mes viską išmokysim, tai dabar <...> rinką reikės pritaikyti vyresnio amžiaus žmonėms, kurie galbūt dirbs lėčiau, gal kažką suvoks lėčiau bet jie mūsų ateities Lietuvos darbo rinkos dalyviai ir žaidėjai dėl senėjančios visuomenės. Ir verslas turės prisitaikyti prie to. Tai man atrodo atrankoj ir paieškoj labai svarbu neužsidėti tų nematomų filtrų kuriuos mes kartais užsidedam. I4: viena iš praktikų ką turime – nediskriminavimo praktika, taip pat vienodų galimybių vyrų/moterų suteikimas, įtraukimas <i>stakeholderių</i> , kurie leistų pašalinti šališkumo aspektus ir galėtumėm užtikrinti kompetencijomis grįstą sprendimą. I7: konsultavime reikia jaunų žmonių, nes jie greit mokosi, bet kai surenki ten komandą jaunų, tai jie visi po metų išeina kitur, į kitus darbus ar pozicijas, nes jų ciklas toks. O jei samdysi įvairesnius amžiumi darbuotojus, tai užsitikrinsi tvaresnį komandinį sprendimą. Tai bandome dirbti su įvairove ir būtent įvairove darbinant.
	Greitis	I2: Dabar darbo rinka tapusi labai dinamiška <...> – kad reikia samdyti greitai, priimti sprendimus greitai. Bet man pagrindinis klausimas ar mes kokybiškai tai darome tą atranką. Greitai tai vienas dalykas, bet ar kokybiškai. Ar tikrai atsirenkam tinkamą kandidatą, tinkantį į mūsų kultūrą, kuris bus čia sėkmingas, kuriam bus čia gerai, nes jeigu tik greitai tai tikėtina, kad tas žmogus ilgai neužsibus. Ką tai reiškia? Nusamdysi, tai tau užtruks porą mėnesių, <i>onboardinsi</i> , dar du trys mėnesiai praeis ir tada tas žmogus sakys gal čia ne man ir išeis. Ir kas gaunasi? Praėjo 6 mėnesiai, tu

		<p>turėjai tik išlaidas samdymui, <i>onboardinimui</i>, darbuotojo algos, jis dar nepasiekė jokių rezultatų, nieko <i>nedeliverino</i> ir jo jau nėra.</p> <p>I8: Mes atrankų procesą organizuojame ilgai – tai yra 3-4 susitikimai, vertybių tikrinimas, testavimas, nes siekiam pasamdyti tą, kuriam įdomu ir kuris nori čia dirbti.</p> <p>I9: tvarumas yra susijęs su kandidato patirtimi: ar jam neatrodo per ilgi kai kurie etapai, ar jam jie informatyvūs, ar jis gavo info, kurios norėjo. Tikslas yra toks: net jei mūsų organizacijai tas kandidatas netinka, jis turi išeiti iš darbo pokalbio toks patenkintas šia organizacija, kad bet kas ateityje paklaus ar rekomenduotų čia dirbti, jis tikrai rekomenduotų, net jei buvo nepriimtas.</p>
	Kaita	<p>I2: <...> daugelį tvarumo praktikų: pavyzdžiui, tu gali nusisamdyti pigiausią darbuotoją labai greitai, kuris padirbęs du mėnesius išeis iš tavęs. Tu sakysi, koks čia skirtumas, pasiimsiu kitą. Pasiimsi kitą, ir trečią ir ketvirtą, per metus turėsi tris keturis darbuotojus toje pozicijoje, kurie, jei jų darbas bent kiek kvalifikuotas ir reikalingas kitų įmonės procesų suvokimas tai užtrunka laiko, kad žmogus tą suvokimą įgytų. Tai jei jis dirba du tris mėnesius tai jis geriausiu atveju tik apšilo kojas, ir jis tau nieko <i>nedeliverina</i>, ir jis pasikeitė, o tu turėjai tik kaštus iš tokios samdos, o jokios grąžos.</p> <p>I3: kaip atsiperka investicijos į emocinę gerovę. Vien dėl kaitos rodiklio: jei pardavėjas turi dvejų metų patirtį tai tikėtina jo rezultatai tik gerės, o jei tu nuolat suksies <...> su naujokais tai naujokas pusę metų praeina kol persilaužia, o jei nepersilaužia tai gali ir išeiti ir vėl iš naujo paieška, vėl kaštai.</p> <p>I8: kokią tu strategiją priimi darbuotojams, ar nori pigiai surasti tiesiog tam kartui darbo jėgą, paskui išeitų ir vėl naujo ieškotum, tai čia būtų netvarus pavyzdys, kai nuolat sukasi žmonės ateina ir išeina, visa organizacija dirba tam, kad užsamdyti tuos darbuotojus, apmokyti, įvesti į procesus, visi dirba papildomos vertės nekurdami</p> <p>I5: siekdami tvarumo mes matuojam tą kaitos rodiklį dirbančių iki metų segmente. Jei žmogus ateina dirbti ir po kiek laiko sako aš ne to tikėjau, tai čia absoliuti atrankos klaida, vadinasi mes atrankos procese abi pusės nebūtinai buvome nuoširdžios, gal bandėm pagražinti poziciją, ar nesugebėjom kandidato išklausti kompetencijos. Tai mes savo atrankose tikrai esam nuoširdūs, bandom pasakyti viską kaip yra ir nevynioti į saldainio popieriuką situacijų. Geriau dabar nei po pusės metų – tuo vadovaujamės. Kad nereiktų po pusės metų vėl daryt atrankos ir <i>onboardinimo</i>.</p>
	Karjeros planavimas	<p>I3: kokius žmones mes pritraukiam, ar pritraukiam tik šiandien dienai, ar samdydami žmogų mes galvojame, kur toliau galės jo karjera vystytis</p> <p>I7: atrankose tvarios praktikos, ką mes diegiame, tai yra kaip mes dirbame su savo vidine rinka (vidinė karjera). Ką tu darai? Ar tu perki už brangiai rinkoje tuos žmones, sukeli ir rinką, ar tu juos pamažu, iš anksto ugdei, žinodamas kad tokių kompetencijų reikės.</p> <p>I3: kaip anksčiau atrankistai eidavo pas vadovus ir klausdavo, kokio žmogaus tau reikia dabar tai dabar tu turi klausyti kokio žmogaus tau reikės po metų ir žiūrėdamas į tą kandidatą kuris sėdi prieš tave bandyti išburti ir atspėti ar to žmogaus kvalifikacija atitiks tavo ateities poreikius, o iš kitos pusės ar tu kaip įmonė atitiksi to žmogaus poreikius.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis kokybinio tyrimo medžiaga

Apibendrinant atrankos ir paieškos sritį bei tvarias praktikas joje pažymėtina, kad atrankos metu naudojamos praktikos persikelia ir turi įtakos kitų sričių žmogiškųjų išteklių valdymo tvarumui. Tai susiję ir su būsimo darbuotojo adaptacija, ir su rezultatais kuriuos tikimasi jis pasieks.

3.2.2. Atlygio ir skatinimo sritis

Atlygio ir skatinimo bei papildomų naudų (angl. *benefits*) srityje informantai, vertindami tvarias organizacijų naudojamas praktikas dėmesį kreipė į tris kategorijas: atlygio teisingumą ir

balansą (angl. *equal pay*); tvarų ir į ateitį nukreiptą atlygio peržiūrėjimą bei papildomas naudas darbuotojams, priskirtinas prie skatinimo elementų (ang. *benefits*).

Teisingo ir lygaus atlygio temoje išsiskiria atlygio balansas tą patį darbą dirbantiems skirtingų lyčių darbuotojams bei tokių darbuotojų atlygio suvienodinimas, vienodų atlygio skaičiavimo principų tai pačiai pozicijai diegimas. I4: „*siekiam užtikrinti, kad tam tikrose pozicijose, skirtingose lokacijose, kad būtų teisingas ir lygus atlygis skirtingose lokacijose, tarp vyrų ir moterų, tos pačios profesijos kontekste, srities, funkcijos srityje*“. I7: „*Pasidarėm analizę tų pačių pozicijų ir pamatėm, kad skirtumas moterų ir vyrų yra 3-4 proc., išsikėlėm tikslą kad jis būtų nuo -1 iki 1 proc. Šia linkme dirbame ilgai, tai dabar tas pay gap yra 0. Tas kuria jausmą organizacijoje kad yra lygybė*“.

I8: „*darome equal pay analizę, nagrinėjame ar komandos viduje uždirba vienodą atlygį, kad nebūtų taip kad ta pati pareigybė uždirba skirtingai, nes vadovas myli nemyli ir tai neliečia vien vyrų – moterų*“.

Kitas svarbus aspektas – įsikūrus nuotolinėms komandoms ir daliai žmonių dirbant nuotoliu atsiradęs atlygio suvienodinimas nuotolyje ar biure dirbantiems, kuris nulemia ir gerai apmokamų darbo vietų regionuose kūrimąsi. Šis aspektas glaudžiai siejasi su išpopuliarėjusiu nuotoliniu darbu, kurį paskatino ir suformavo pandemija, taigi esamas aplinkos neapibrėžtumas. I6: „*Tvarumas, kad mes sukūrėme nuotolines darbo vietas kituose miestuose ir tokiuose regionuose kur tokių ir taip apmokamų darbo vietų nebuvo. Pagal miestą ir regioną mes nediferencijuojame atlyginimų*“.

Pabrėžiamas ir sąžiningumo principas, kaip tvarus principas, kuriant vidinį teisingumo jausmą dėl atlygio organizacijoje: I10: „*labai svarbu laikytis sąžiningumo principo organizacijos viduje, ir kad tai būtų tvaru, etiška ir žmonės jaučiasi gerai, <...> už tą patį darbą nepriklausomai moteris/vyras, ilgiau/trumpiau dirba mokėti tais pačiais principais*“

Tvarus ir į ateitį nukreiptas atlygio kėlimas. Informantai sutinka, kad atlygio kėlimas turi būti paremtas ilgalaikiais sprendimais, o ne vienadieniu rezultatu, nes atlygį pakelti yra nesudėtinga, tačiau jei tai bus daroma neapgalvotai, gali tecti jį mažinti ar net vykdyti atleidimus, todėl tvarumas pasireiškia į ateitį apgalvotu kitimu: I7: „*supranti, kad nebus tvaru dabar pakelti atlyginimą, o paskui jei kas atleisti dalį žmonių, sumažinti atlyginimą. Tai kalbant apie atlygio strategiją tu mąstai apie tai, kad <...> darysi tvarius sprendimus, kurie būtų gal ne visada populiarūs, ne visada sukonkuruosi, bet ilgesnėje perspektyvoje tu būsi konkurencingas ir teisingas prieš darbuotojus ir tuo pačiu tokį tvarų santykį su jais kursai*“. Atkreipiamas dėmesys ir į kartų skirtumus ir norą atlygį keisti dažniau nei kartą per metus: I5: „*Kalbant apie atlygį tvarumo prasme mes atlygius peržiūrime du kartus per metus, nes čia taikomės prie jaunosios kartos kurie nori būti pastebėti, tai duodi jiems tą dažniau*“.

7a lentelė

Tvarių ŽIV praktikų pasireiškimas organizacijose per ŽIV sritis. Atlygio ir skatinimo sritis

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Atlygio ir papildomų naudų	Teisingas ir lygus atlygis pagal lokacijas ir pagal lytį	<p>I4: siekiam užtikrinti, kad tam tikrose pozicijose, skirtingose lokacijose, kad būtų teisingas ir lygus atlygis skirtingose lokacijose, tarp vyrų ir moterų, tos pačios profesijos kontekste, srities, funkcijos srityje</p> <p>I6: Tvarumas, kad mes sukūrėme nuotolines darbo vietas kituose miestuose ir tokiuose regionuose kur tokių ir taip apmokamų darbo vietų nebuvo. Pagal miestą ir regioną mes nediferencijuojame atlyginimų, tuo būdu keliamo ekonomiką to mažesnio miestelio, nes darbuotojas uždirba kaip Vilniuje.</p> <p>I7: Pasidarėm analizę tų pačių pozicijų ir pamatėm, kad skirtumas moterų ir vyrų yra 3-4 proc., išsikėlėm tikslą kad jis būtų nuo -1 iki 1 proc. Šia linkme dirbame ilgai, tai dabar tas pay gap yra 0. Tas kuria jausmą organizacijoje kad yra lygybė.</p> <p>I8: darome <i>equal pay</i> analizę, nagrinėjame ar komandos viduje uždirba vienodą atlygį, kad nebūtų taip kad ta pati pareigybė uždirba skirtingai, nes vadovas myli nemylti ir tai neliečia vien vyrų – moterų. Mes užtikriname pareigybėms vienodą atlygį visame mūsų tinkle (skirtinguose miestuose). I8: DU strategija orientuota į aukštesnį atlygį, ne vidutinį, tai reiškia, kad mes norime pritraukti geresnių kompetencijų darbuotojus, talentų. Su tvarumu tai siejasi taip, kad tikėtina bus mažesnė kaita, jei žmogus atlygį turės geresnį.</p> <p>I9: Iš atlygio dalies tai išskirčiau moterų vyrų atlyginimų skirtumus toje pačioje pozicijoje (<i>equal pay</i>). <...> Treti metai iš eilės gaunam <i>equal pay</i> apdovanojimą. Tai čia yra tvari ŽIV praktika.</p> <p>I10: labai svarbu laikytis sąžiningumo principo organizacijos viduje, ir kad tai būtų tvaru etiška ir žmonės jaučiasi gerai, nebūtinai atvirai komunikuoti visus atlygius, bet laikytis teisingumo principo, už tą patį darbą nepriklausomai moteris/vyras, ilgiau/trumpiau dirba mokėti tais pačiais principais.</p>
	Tvarus ir į ateitį nukreiptas atlygio peržiūrėjimas /kėlimas	<p>I5: Kalbant apie atlygį tvarumo prasme mes atlygius peržiūrime du kartus per metus, nes čia taikomės prie jaunosios kartos kurie nori būti pastebėti, tai duodi jiems tą dažniau.</p> <p>I7: atlygio klausimai, kurie yra stipriai aktualūs pastaraisiais metais, <...> galvoji kad atlygio keitimas yra ilgalaikis sprendimas. <...> nes supranti, kad nebus tvaru dabar pakelti atlyginimą, o paskui jei kas atleisti dalį žmonių, sumažinti atlyginimą. Tai kalbant apie atlygio strategiją tu mąstai apie tai, kad <...> darysi tvarius sprendimus, kurie būtų gal ne visada populiarūs, ne visada sėkmingi, bet ilgesnėje perspektyvoje tu būsi konkurencingas ir teisingas prieš darbuotojus ir tuo pačiu tokį tvarų santykį su jais kursiši.<...> žmonės mato pelną, kurį mūsų sektorius uždirba pastaraisiais metais ir sako: pakelkit atlyginimus. Bet atlyginimus mes keliam atsižvelgiant į rinką, o ne į vieno metų rezultatą, nes suprantame kad po poros metų jau yra prognozės, kad jokio panašaus pelno nebus. Taigi tu sugrįši į situaciją, kuri nebus tvari ir turėsi mažinti atlyginimus.</p>
	Papildomos naudos	<p>I10: Tvarus ŽIV kalba ne apie hierarchinius benefitus: anksčiau būdavo kad pvz. sveikatos draudimas tai vadovai turi wow paketą, o specialistai kažkokį daug mažesnį. Tvarus ŽIV eina lik to, kad hierarchijos lygis nebėra svarbus pagal <i>benefitus</i>, o visi pasiūlymai darbuotojams yra vienodi</p> <p>I2: visi wellbeingo dalykai papuola po benefitais šiais laikais. Ir emocinė gerovė, ir fizinė gerovė. Tai tuos dalykus pakankamai manau daug darbdavių darė ir tęsia ir skatina žmones rūpintis tuo.</p> <p>I3: rūpestis, rūpestis darbuotoju ir jis toks ne sintetinis o nuoširdus ir tikras. Tai yra neprigalvoju tūkstančio naudų kuriom žmonės nepasinaudos, bet jos labai gražiai atrodys ataskaitai, bet duodu tai, ko žmonėms iš tiesų reikia, o jei neveikia taisau.</p> <p>I6: Nemažai žmonių prisidėjo prie darbo vietų sukūrimo nuotoliu dirbantiems, tai susiję su papildomomis išmokomis, kad būtų įrengtos namie saugios ir patogios darbo vietos, tvarumas čia tame, kad mes turime sveikesnius darbuotojus.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis kokybinio tyrimo medžiaga

3.2.3. Mokymosi ir tobulėjimo sritis

Tvarių ŽIV praktikų taikymas organizacijose kalbant apie mokymosi ir tobulėjimo sritį yra ilgalaikis požiūris į darbuotoją ir numatymas, kokių darbuotojų ateityje reikės organizacijoms. Todėl rūpinimasis ateities įgūdžiais, ilgalaikio mokymosi galimybių kūrimas, vidinių resursų išnaudojimas ugdant ateities kompetencijas ar ateities darbuotojus, pasitelkiant mentorystę, *koučingą* ir kitas vidines formas yra informantų minimas kaip tvarios ŽIV praktikos. Informanto I7 apibendrinimu: „*Kalbant apie tvary ŽIV tai tu dėliodamas strategiją galvoji apie tai kokia yra ateitis, kas mūsų laukia, ir darau veiksmus. Tai liečia ir iš anksto pasiruošimą keisti žmonių kompetencijas ne tada kai jų prireiks, o iš anksto, dabar pradėti numatant į ateitį*“.

Tvarias ŽIV praktikas, kurias informantai įvardino būtent prie mokymosi ir tobulėjimo srities, galima skirstyti į 5 subkategorijas, nors kai kurios iš jų persipina:

Pirmiausia informantai kalba apie mentorystę bei darbuotojo vidinės karjeros planavimą, kuris leidžia tvariai viduje ugdyti naujus talentus ir juos auginti. Mentorystės programos savo veiklos naudoja ne viena organizacija, dalyvavusi tyrime, kai kurios naudoja vidinių žinių keitimosi programas, kai darbuotojai skatinami mokytis visiškai skirtingų disciplinų pasitelkiant savo kolegas iš kitų skyrių. Štai informantas I4 sako: „*Tvarumas atsiranda iš to, kad organizacija turi viduje galimybę darbuotojams kurti ilgalaikį mokymąsi, ir apie tai, kad tuo būdu mes valdome kaitos riziką, valdome darbuotojų išteklius, sukuriame mechanizmą, kuris padeda darbuotojams augti viduje*“. Su šia subkategorija dažnai persipina antroji, kuri susijusi su vidinių resursų panaudojimu mokymuisi ir vidiniais mokymais. Čia informantai dalijasi praktikomis, kai jų organizacijos derina vidinius ir išorinius mokymus, taip pasiekdamos efektyvumo, ir mokymų tikslingumo. Informantų manymu, šiuolaikinėse organizacijose yra svarbu ne tik atliepti organizacijos poreikius darbuotojų kvalifikacijai, bet ir kurti ateities kompetencijas.

Taip pat informantai ypatingai išskyrė tai, kad investuodami į darbuotojų kompetencijas, organizacijos ne tik augina sau ateities darbuotojus, bet ir investuoja į visuomenės, paties darbuotojo augimą. Tai ypač pasireiškia tais atvejais, kai mokomasi tokių kompetencijų, kurios gali būti pritaikomos ne tik darbe, bet ir visuomenėje ar kitose ateities pozicijose. I6: „*Akiračio praplėtimas ir multitalentų kūrimas yra viena iš tų tvarių praktikų, nes tai mokydamiesi net kas nėra tavo sritis profesinė, mes praplečiame savo kaip darbuotojų galimybes*“. Didelis dėmesys kreipiamas ir į mokymosi visą gyvenimą arba nuolatinio tobulėjimo konceptą, tai pažymi ne vienas informantas. Su pastarąja subkategorija persipina perkvalifikavimo ir kompetencijų kėlimo subkategorija, joje išskirtinos informantų minėtos perkvalifikavimo praktikos numatant ateities poreikius. I7: „*mes visas savo mokymų sistemas ir strategiją dėliojam taip kad žmogus nuolatos mokytųsi gebėtų įgyti naujų įgūdžių ir kompetencijų ir būtų atsparus persimokymu į kitas pozicijas*“.

7b lentelė

Tvarių ŽIV praktikų pasireiškimas organizacijose per ŽIV sritis. Mokymasis ir tobulėjimas.

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Mokymosi ir tobulėjimo	Mentorystė, karjeros konsultavimas planavimas	<p>I3: mes uždedam savo mentorystę nuo aukščiausio lygio vadovų, kurie gali tą savo know how perduoti vis kitiems žmonėms ir tą talentų poolą plėsti dar greičiau ir paprasčiau. Tai laikome tvaria praktika, nes galime užtikrinti kompetencijų viduje auginimą, neiekvojant per didelių finansų ir įgalinant viduje turimas žinias. Tai yra tvaru, <...> mes pasiekiamo kaip įmonė tai, kad mes turime vidinius jau paaugusius talentus ir turime pakaitumą.</p> <p>I4: Tvarumas atsiranda iš to, kad organizacija turi viduje galimybę darbuotojams kurti ilgalaikį mokymąsi, ir apie tai, kad tuo būdu mes valdome kaitos riziką, valdome darbuotojų išteklius, sukuriame mechanizmą, kuris padeda darbuotojams augti viduje</p> <p>I5: Kur lūžis įvyko ir pasimatė tvarumas, tai per pastaruosius 3 metus pradėjom labai stipriai investuoti į pirmo lygio vadovus, juos auginti. <...> Tai čia tvarumas yra karjeros planavimas, ugdyti žmones ir jų kompetenciją būti vadovais tikintis kad jie ateityje galės užimti aukštesnes pozicijas mūsų įmonėje.</p> <p>I7: Mes turime karjeros konsultavimo praktikas, kad žmonės kai jau mato, kad nori judėti, kad jie judėtų organizacijos viduje.</p>
	Mokymasis organizacijos viduje	<p>I3: Tam, kad būtų galima tvariai ugdyti savo žmones, tu turi derinti išorinių ir vidinių mokymus, taip, reikalingi išoriniai, mokymai, kompetencijos išorinės paskaitos, bet ir kitos pusės būtina išnaudoti viduje esančias kompetencijas.</p> <p>I4: labiau žiūrėti į ateitį – kokias kompetencijas darbuotojas turi, kokius įgūdžius, ko jis pats siekia ir kaip mes viduje galim poreikius suvesti ir padaryti tokią vidinę talentų rinką, kurioje vienas darbuotojas gali iškelti mokymosi poreikį, o kitas jį atliepti, ir taip jie gali vienas iš kito mokytis.</p>
	Ateities kompetencijos	<p>I2: Ir kad tai ką aš žinau šiandien ir ką moku, ir ką suprantu, tinka šiandienai, bet ilgalaikėje perspektyvoje kiekvienas turime turėt labai aiškų suvokimą kad mums labai reikia išmokyti naujų dalykų.</p> <p>I3: mes mokomės ne vakar dienos žinių, ne to ko reikėjo vakar, o žiūrim į ilgalaikę perspektyvą ir galvojame kokių žinių man reikia šiandien, kokių žinių man reikės ir rytoj kaip aš užtikrinsiu kad tos žinios nuolat atsinaujintų</p> <p>I7: Kalbant apie tvary ŽIV tai tu dėliodamas strategiją galvoji apie tai kokia yra ateitis, kas mūsų laukia, ir darau veiksmus. Tai liečia ir iš anksto pasiruošimą keisti žmonių kompetencijas ne tada kai jų prireiks, o iš anksto, dabar pradėti numatant į ateitį.</p>
	Orientacija į žmogų ir jo tobulėjimą	<p>I8: Organizacija tuo būdu rūpinasi žmogaus tobulėjimu ir investuoja į jį patį kaip asmenybę, kaip žmogų, nebūtinai kaip į darbuotoją. Tai pavyzdžiui tu mokysiesi vadovavimo, kurį gali pritaikyti o ne tik mūsų įmonėje, arba mokysiesi psichologijos ir galėsi ją pritaikyti savo asmeniniame santykiame. Tai čia yra labai labai tvaru – ir žmogus tobulėjantis ir organizacija tobulėjanti</p> <p>I6: Akiračio praplėtimas ir multitalentų kūrimas yra viena iš tų tvarių praktikų, nes tai mokydamesi net kas nėra tavo sritis profesinė, mes praplečiame savo kaip darbuotojų galimybes.</p> <p>I6: visi darbai, kurie susiję su žmonių <i>developmentu</i> yra labai apie tvarumą. Nes iš principo darbdavys prisiima atsakomybę už tai, kad kiekvienas žmogus augtų ir tuo pačiu prisideda prie visos visuomenės stiprinimo.</p>
	Perkvalifikavimas, kompetencijų kėlimas	<p>I2: kad tai būtų ilgalaikė nauda ir <i>employability, upskiling</i>, kad aš nuolatinėje būsenoje esu investuoti į save.</p> <p>I7: dalį žmonių ieškosim išorėje, dalį permokinsim. Tam tikrose srityje tu žinai, kad ne viską nusipirksi iš išorės, tada mąstai kad</p>

	(reskiling, upskiling)	tau reikia kurti tokią stipresnę vidinę rinką organizacijoje, kad turi gebėti perkvalifikuoti žmones. I7: <...> mes visas savo mokymų sistemas ir strategiją dėliojam taip, kad žmogus nuolatos mokytųsi gebėtų įgyti naujų įgūdžių ir kompetencijų ir būtų atsparus persimokymu į kitas pozicijas
--	------------------------	---

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis kokybinio tyrimo medžiaga

3.2.4. Lygių galimybių ir įvairovės bei įtraukties sritis

Ypatingai aktualia tema informantų interviu išsiskyrė įvairūs ŽIV aspektai susiję su lygiomis galimybėmis (iš dalies aptarta prie atrankų ir atlygio), įvairove ir įtrauktimi. Net trečdalis informantų pabrėžė savo organizacijų požiūrį į žmogaus privatų šeimos gyvenimą, kaip į jo pasirinkimą ir nurodė taikantys lygias sąlygas visoms šeimoms, partneriams, kartu auginantiems vieno iš partnerių ar bendrus vaikus. I3: *„mes suteikėme galimybes visoms šeimoms, nepaisant to ar jie susituokę, ar ne, kokios lyties partneriai vaikus augina, tai pas mus visos šeimos turi absoliučiai vienodas teises tiekį papildomas naudas, išmokas mokame gimus kūdikiams“*. Informantas I7 nurodo, kad visoms šeimoms nepriklausomai nuo jų santykių teisinio statuso taiko vienodas garantijas ir laiko tai tvaria praktika. I7: *„mes visai neseniai sulyginome visas šeimas. Norime, kad organizacijoje žmogus jaustųsi priimtas toks, koks jis yra. Mes pritaikėme savo papildomas naudas, susijusias su šeima visiems: ir žmonėms gyvenantiems partnerystėje, ir vienos lyties šeimoms, ir išsiskyrusiems žmonėms“*. Jam pritaria I8, pabrėždamas homoseksualias šeimas, kurios teisiškai Lietuvoje nėra pripažįstamos. I8: *„homoseksualias šeimas traktuojame kaip tradicinę šeimą ir duodame jiems visus įstatymo šeimoms numatytus benefitus <...> Tai vėlgi yra tvari praktika“*.

Informantas I3 šią įvairovės ir įtraukties tematiką sieja ir su įtaka reputacijai ir darbdavio įvaizdžiui, akcentuojant kad tos organizacijos, kurios savo veiklosje ir naudojamose praktikose neatsižvelgs į lygių galimybių, įtraukties ir įvairovės temas, rizikuoja likti nuošalyje dalinantis talentus: I3: *„jei tu užsimerki ir galvoji kad visi šie klausimai yra ne tavo daržas, tai tu negali pasiimti tam tikrų talentų iš rinkos nes žmonės dabar jau turi iš ko rinktis šiuo aspektu ir jie tiesiog pas tave neateis ir nedirbs, taip pat tai įtakoja tavo reputaciją darbdavio reputaciją ir įmonės reputaciją“*.

Vienas iš informantų nurodė, kad pagal tai, kiek plačiai šia tema domisi ir jų organizacijos patirties klausia kitos organizacijos galima prognozuoti, kad ši tema yra stipriai populiarėjanti bei aktualėjanti ir organizacijos ateityje vienodam, lygiam žmogaus privataus gyvenimo traktavimui skirs dar daugiau dėmesio, diegs dar daugiau tvarių praktikų, kurių esmė – suteikti vienodas sąlygas viesiems darbuotojams nepriklausomai nuo jų šeiminių padėties. Kaip nurodė kai kurie

informantai, jau naudojantys šias praktikas, nėra svarbu kiek žmonių organizacijoje jos paliečia, bet daug svarbiau yra įkokią žinutę organizacijos transliuoja naudodamos šias praktikas.

7c lentelė

Tvarių ŽIV praktikų pasireiškimas organizacijose per ŽIV sritis. Lygių galimybių, įvairovės ir įtraukties sritis.

Kategorija	Subkategorija	Citata iš ekspertų interviu
Lygių galimybių ir įtraukties	Vienodos garantijos visoms šeimoms	I3: mes suteikėme galimybes visoms šeimoms, nepaisant to ar jie susituokę, ar ne, kokios lyties partneriai vaikus augina, tai pas mus visos šeimos turi absoliučiai vienodas teises tiekį papildomas naudas, išmokas mokame gimus kūdikiams. I8: homoseksualias šeimas traktuojame kaip tradicinę šeimą ir duodame jiems visus įstatymo šeimoms numatytus benefitus: planuoja vestuves užsienyje, įvyksta artimojo mirtis, dienas papildomas, tai viską kas tradicinei šeimai taikoma mes taikysim ir homoseksualioms šeimoms. Vaiko ligos dienos, tėvadieniai, teisiškai negali įsivaikinti, tai net biuletenis nepriklauso, tai mes tą užtikrinsime. Tai vėlgi yra tvari praktika I7: Įvairovės srityje mes visai neseniai sulyginome visas šeimas. Norime, kad organizacijoje žmogus jaustųsi priimtas toks, koks jis yra. Mes pritaikėme savo papildomas naudas, susijusias su šeima visiems: ir žmonėms gyvenantiems partnerystėje, ir vienos lyties šeimoms, ir išsiskyrusiems žmonėms, kurie augina pavyzdžiui ne savo vaiką ir negali gauti tų naudų kurios priklauso auginantiems vaikus.
	Lyčių balansas (gender diversity)	I6: tvari iniciatyva yra susijusi su lyčių lygybe (gender diversity). Turime įdiegę KPI skatinančius didinti moterų skaičių atitinkamose vadovaujančiose pozicijose. Tam, kad juos pasiektumėm, taikome įvairius veiksmus, pavyzdžiui kai vyksta atranka į vadovaujančias pozicijas privalomai <i>Shortliste</i> turi būti moteris. Jei yra shortlistas, kuriame vien vyrai, laikome kad atranka neįvyko ir turi būti dedamos papildomos pastangos, kad į shortlistą atsirastų ir moteris. I8: Stebime <i>gender equality</i> aspektą – ofise turime 50/50, turime visai neblogą santykį vadovų moterų/vyrų santykį irgi ofise, prekybiniame tinkle yra atvirkščiai, tai dėsime kitais metais akcentą – ten kol kas daugiau dirba moterys I7: Kai darome vadovų atrankas būtinai galvojame, kad turi būti ir moterų kandidačių
	Neįgaliųjų įtrauktis	I3: labai daug dėmesio skiriam, tai yra neįgalieji, per šiuos metus labai daug dalykų viduje pakeitėm pritaikant žmonėms su negalia ir turim planą kaip neįgaliuosius dar labiau į savo įmonę integruot, nes jau ir šiandien nemažai jų turim, tai noras yra dar daugiau jų įtrauktį pagerinti.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis kokybinio tyrimo medžiaga

3.3. Tvarių ŽIV praktikų vertė organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekste

Informantų nuomone, išaugęs aplinkos neapibrėžtumas ŽIV kontekste reiškia, kad I1: „staiga visiems darbuotojams pasikeičia darbo aplinka, kontekstas. Tai kažkokie išoriniai aplinkos veiksniai atsiranda, kurie paliečia kiekvieną darbuotoją ir tai įtakoja organizacijos veiklą“. Kalbėdami apie išaugio aplinkos neapibrėžtumo įtaką tvarioms ŽIV praktikoms, didžioji

dauguma informantų įvardijo ypatingai didelį pokytį susijusį su darbuotojų emocine sveikata ir gerove bei lankstumu, kurį suteikė įsigalėjęs hibridinis darbas.

Orientacija į darbuotojo emocinę gerovę ir psichinę sveikatą. Organizacijų orientacija į darbuotojo emocinę sveikatą ir gerovę išskiriama kaip vienas ryškiausių pastarojo meto pokyčių kalbant apie ŽIV. Informantų nuomone tai labai išryškėjo ir pandemijos, ir karo kontekstuose, bei pasiliko organizacijose. I8: *„darbdavys aiškina darbuotojui tokius dalykus kurie net nesusiję tiesiogiai su darbu, kaip miegas, sveikata, mityba, susiję su tavo savijauta“*. Informantas I4 įsitikinęs, kad *„Turbulencijos kurias mes matome, ir pandemija, ir infliacija, ir karas, tai padėjo ant stalo kaip temą svarbią darbuotojų gerovę ir psichinę sveikatą“*. Ženkliai daugiau praktikų, orientuotų būtent į darbuotojų emocinę gerovę pastebi ir kiti informantai: I2: *„visi išsigandom, visiems buvo šokas emociškai<...> tu kaip darbdavys sakai kaip mes galim padėt žmonėms pergyventi tą neūtikrintumą, neapibrėžtumą. Mes organizavom sesijas su psichologu <...> labai smarkiai akcentai susidėliojo į employee wellbeingą ir ženkliai didesnis yra fokusas su bele kiek kartų daugiau iniciatyvų toje srityje iš darbdavio pusės, ir iš darbuotojo pusės“*. Informantas I8 mano, kad tik pandemijos kontekstas pakeitė organizacijų požiūrį į darbuotojų gerovę ir emocinę sveikatą: *„darėm online mokymų apie nerimą, streso suvaldymą, emocijų atpažinimą, laikome tai tvariomis praktikomis, nes apie perdegimą, stresą, emocinę būseną prieš aplinkos neapibrėžtumą tokių mokymų nebūdavo, - čia tik su pandemija atsirado“*. Apibendrinant informantų atsakymus darytina išvada, kad atsiradusi ir sustiprėjusi nauja praktika - emocinės sveikatos ir darbuotojų gerovės, wellbeingo tema neužleis pozicijų ir taps labai įprasta praktika Informantas I10: *„Labai stiprus pokytis – wellbeingo tema. Ji neužleis pozicijų ir taps higiena. Ji buvo kaip nice to have, o dabar yra kaip išmokėti atlyginimą. Kitas – darbdaviai nori parodyti kad jiems rūpi darbuotojai sunkiuoju periodu. Ne tik kaip biznį išsaugoti, bet ir parodyti rūpestį darbuotoju“*.

Lankstumas ir hibridinės darbo organizavimo formos. Beveik visi informantai kaip reikšmingą pokytį išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekste paminėjo hibridinį ir nuotolinį darbą. Kalbat apie jį, kaip ryškiausias pokytis minimas pasikeitęs darbdavio požiūris į darbuotoją (pvz.: I6: *„ką pakeitė covidas – kaip pasikeitė bendradarbiavimas tarp vadovų ir darbuotojų, atsirado nauji metodai ir susitarimai, atsirado nuotolinės komandos, atsirado ir didesnis fokusas į tikslų formulavimą ir rezultatų vertinimą versus vidinę ir fizinę kontrolę“* ir I1: *„tvarių ŽIV praktikų reikšmė išaugo labai stipriai, dėl neapibrėžtumo aplinkos būtent. Gali būti kad jos jau šalia kažkur buvo <...> kaip kontroliuoti dirbančius nuotoliu žmones <...> visi nuėjo pagalbos darbuotojams linkme, pritaikymo tos naujosios realybės ir subalansavimo jų kaip žmonių“*), gebėjimas valdyti nuotolyje esančias komandas ir tam reikalingi vadovų gebėjimai, mažesni kaštai ofiso išlaikymui (pvz.: I2: *„darbo organizavimo lankstumas. Tai tikrai labai pasikeitė šiais laikais ir mano galva tik į teigiamą pusę. Ir čia net tiesioginė nauda matosi, kad mažiau kaštų ofisui arba*

mažesnio jo reikia. Iš kitos pusės didėja darbuotojų įsitraukimas“), tačiau ir papildomas rūpestis – kaip neperdeginti žmonių ir užtikrinti jiems tinkamą darbo krūvį bei darbo ir laisvalaikio balansą. II manymu „dabar jau žmonės iš tiesų labai žiūri į tą darbo krūvio aspektą ir suvokia kad žmogus yra ne begalinis, o pasiekti rezultatą bet kokiomis priemonėmis nėra tinkama ir matyt kad visi perdegimai per karantiną labai stipriai išsiryškino.“ Informantas I10 mano, kad organizacijoms atsirado atsakomybė „neperdeginti“ žmonių: „organizacijos atsakomybė kad tikslai būtų adekvatūs, įvertinant ne tik kiek gali išspausti per valandą, bet įvertinant visą žmogaus savijautą ir buvimą darbe. Ir įvertinant žmogaus derinimą šeimos gyvenimo.“

Kitos išsiskiriančios tvaraus ŽIV praktikos buvo susijusios su karantino ribojimais ir papildomomis naudomis: I5: *„mes mažinomės kiek galima kaštus susijusius su darbuotojais kurie nedirba, bet tvarumo prasme ir čia vienas iš tvarumo pavyzdžių mes nenukirpome jokių benefitų. Mano akimis tai tvaraus ŽIV pavyzdys“.* Tokios ir panašios praktikos, minėtos ne vieno informanto, yra ypatingai susijusios su infliacija, energetikos kainų nestabilumu. Šios praktikos, kurias taikė organizacijos parodo, kad darbdaviai, suprasdami išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekstą, yra linkę duoti darbuotojui daugiau, nei sulygta darbo ar kolektyvinėje sutartyje ir tokiu būdu turėti patenkintus, įsitraukusius, organizacijai dėkingus darbuotojus. Informantas II teigia: *„kai kurios organizacijos net darė vienkartinės išmokas padengti infliacijai staigiai, tai buvo vėlgi apie darbuotojų gerovę, apie tai kad visa visuomenė buvo pažeista, ji buvo jautresnė ir darbdavys priėmė atsakomybę kad jis padės tam tikrai visuomenės daliai, kurios yra pas jį kaip darbuotojai“.* Informantas I6 nurodo: *„buvo energetikos krizė, išaugo elektros kainos. Tie darbdaviai kurie tvariai žiūrėjo į savo darbuotojus, tame tarpe ir mes, priėmė sprendimą mokėti laikinas papildomas išmokas darbuotojams kurių atlyginimas yra mažas, toms išaugusioms kainoms padengti. Jei žiūrėti iš organizacijos pusės – toks pavyzdys nėra organizacijos pareiga ir funkcija, bet tai yra priėmimas žmogaus su visom jo problemom.“*, panašiai elgėsi ir informanto I10 organizacija: *„infliacijos bonusas, tai mes mokėjome infliacijos bonusą ir tai laikome kaip pagalbą sunkiu periodu <...> šie sprendimai kalba apie tvarumą ir ilgaamžiškumą ir žmonių norą būti ilgą laiką šioje organizacijoje. Pastebėtina, kad kai kurios organizacijos, kurios dėl aplinkos neapibrėžtumo negalėjo išmokėti premijų darbuotojams įprastu metu ar pakelti atlyginimų, tai padarė situacijai stabilizavusis atgaline data – tarsi gražino skolą. Plačiau informantų atsakymai tvarių ŽIV praktikų vertės organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu pateikiami 3 priede, 2 ir 3 lentelėse.*

Apibendrinant tvarių ŽIV praktikų vertę organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekste paminėtina, kad išaugęs aplinkos neapibrėžtumas turėjo esminės įtakos kai kurioms, daugiausia į darbuotoją orientuotoms praktikoms ir jų atsiradimui, o atsiradusios praktikos jau yra tapę organizacijų higiena. Šiuolaikinės tvarias ŽIV praktikas taikančios organizacijos ypatingai

rūpinasi darbuotojais ir emocine gerove, psichologine sveikata. Išnyko ir ribos kaip organizacija priima darbuotoją – ar kaip išteklių, kuris ateina atidirbti darbo valandų ar kaip žmogų, su visu asmeniniu kontekstu, kurį jis atsineša į darbą. Išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekstas pastaraisiais metais pakeitė ir darbo organizavimo bei lankstaus požiūrio į darbą, pasitikėjimo darbuotojais sritis.

IŠVADOS

1. Tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo paradigma sako, kad organizacijos, kurios taiko tvarias ŽIV praktikas keičia savo orientaciją nuo tik į organizacijos tikslus orientuoto požiūrio link į darbuotoją orientuoto požiūrio. Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas keičia sąvoką „ko nori darbdaviai“, kaip jie kuria vertę per darbuotojus, į „ko nori darbuotojas“ arba „ko nori visuomenė ir suinteresuotosios šalys“, ir sako, kad šie norai ne visuomet sutampa. Dėmesio centre atsiduria nebe organizacijos verslo tikslai, pelnas, o darbuotojas kaip žmogus su savo patirtimi ir kontekstu, kurį atsineša į darbą.

2. Akademinėje literatūroje tvarų ŽIV nagrinėjusių autorių išryškinama, kad tvaraus ŽIV vystymasis yra susijęs su aplinkos pokyčiais, kurie įtakoja visuomenę, darbo rinką ir darbo santykius. Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas yra matomas kaip nauja paradigma pratęsianti strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą ir išplečianti ją į naują žmonių valdymo požiūrį, daugiausia dėmesio skiriant ilgalaikiam žmogiškųjų išteklių vystymui ir atnaujinimui. Pastarojo meto pokyčiai, tikėtina, turėjo daryti stiprią įtaką tvaraus ŽIV vystymuisi ir tvarių ŽIV praktikų platesniam taikymui.

3. Atlikus kokybinį tyrimą paaiškėjo, kad nors ne visi informantai įvardina, kad taiko būtent *tvarias* ŽIV praktikas, bet vertindami savo taikomas ŽIV praktikas akcentuoja jų tvarumą, orientaciją į žmogų ne tik kaip į išteklių, orientaciją į ilgalaikį rezultatą. .

4. Didelę įtaką tvarumui ŽIV turėjo pastarojo meto išaugęs aplinkos neapibrėžtumas. Visi tyrime dalyvavę informantai sutiko, kad įvykęs ŽIV praktikų pokytis yra tiesiogiai sietinas su aplinkos neapibrėžtumo kontekstu.

5. Empirinio tyrimo duomenys atskleidė, kad 1) tvarus ŽIV valdymas yra susijęs su ilgalaikiškumu, požiūriu į ateitį ir gebėjimu numatyti ateities perspektyvą bei investicija į darbuotoją ir žmogų, su kuriuo kartu ateities organizacijos tikisi pasiekti sėkmių. 2) Investicija į žmogų dabar, neturint garantijos, kad ta investicija bus panaudota ar atsipirks dabartinėje organizacijoje, bet žvelgiant į visos visuomenės ir darbo rinkos, o svarbiausia - žmogaus joje perspektyvą. 3) Lietuvos organizacijos taiko tvarias ŽIV praktikas skirtingose ŽIV srityse: atrankose kruopščiai ir pagal vertybes atrenkant kandidatus, esant atviriams su jais, susivienodinant lūkesčius, atlygio srityje – nuosekliai ir apgalvojant ateitį keliant atlygį, mokymosi srityje ypatingą dėmesį skiriant ateities kompetencijoms bei mokymusi organizacijos viduje. 4) Išskirtinai tyrimo metu minėta ir lygių galimybių, įvairovės ir įtraukties tematika, organizacijos stengiasi būti lygiai teisingos visiems ir taiko daug viršreguliacinių praktikų, nukreiptų į vienos lyties partnerystę, rūpestį visais darbuotojais nepriklausomai nuo jo šeiminio statuso ir pan. Teigiama, kad tos organizacijos kurios ignoruos šią temą liks konkurencinės kovos

dėl darbuotojų nuošalyje. 5) Išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekste, ypatingą dėmesį, tyrimo duomenis, organizacijos pradėjo skirti darbuotojų emocinei gerovei ir psichologinei sveikatai. Šiuo metu organizacijos rūpinasi tokiais darbuotojo gyvenimo aspektais, kaip streso valdymas, miegas, psichologinė pagalba ir kitos į darbuotojo privatų gyvenimą orientuotos praktikos, kurios tampa organizacijų higiena. 6) Kaip dar viena ŽIV praktikų vertė aplinkos neapibrėžtumo kontekste minėtas ir pasikeitęs požiūris į darbuotojo darbą bei su tuo susijęs lankstumas ir pasitikėjimas darbuotoju. Šis aspektas yra stipriai išaugęs pastaraisiais metais.

Šiuo darbu tvarus ŽIV ir jo praktikos bei jų nauda organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekste yra tyrinėjamos pirmą kartą Lietuvoje, todėl gauti tyrimo rezultatai turi tiek mokslinę, tiek vadybinę praktinę reikšmę. Lietuvoje tvaraus ŽIV tema anksčiau buvo tirta priešpandeminėje realybėje (2016-2018 m.), tuo tarpu pastarųjų metų pokyčiai iš esmės pakeitė organizacijų santykius su darbuotojais ir įvedė naujų praktikų. Dėl temos mokslinio naujumo ateityje yra prasminga tęsti tyrimus, konceptualizuojant tyrimo metodologiją, sudarant validuotus kiekybinius klausimynus ir tiriant tvarių ŽIV praktikų įtaką įvairioms organizacijų veikos sritims. Tyrimo metu gauta medžiaga atskleidžia ir tvaraus ŽIV supratimą Lietuvos organizacijose ir jo taikymo platumą bei atsako į klausimus apie tvarių ŽIV praktikų vertes išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekstuose.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, organizacijoms rekomenduojama atkreipti dėmesį į savo taikomas ŽIV praktikas ir siekti, kad šios praktikos atitiktų tvarumo konceptą, būtų ilgalaikiškos, nukreiptos į ateitį, vertintų ateities reikmes, būtų orientuotos į darbuotojus.

Esant išaugusiam visuomenės susidomėjimui tvarumu, bei reikalavimams teikti tvarumo ataskaitas, žmogiškųjų išteklių vadovams rekomenduotina apgalvoti, kokias tvarumo dimensijas iš ŽIV srities įtraukti ir stebėti tvarumo ataskaitose.

Taikant ŽIV praktikas rekomenduojama labiau atsižvelgti į „ko nori darbuotojas“ ir „ko nori visuomenė“ perspektyvą, nei vien tik į „ko nori organizacija“.

Organizacijoms, atsižvelgiant į stipriai išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekstą rekomenduojama skirti daugiau dėmesio darbuotojų emocinei ir psichinei sveikatai, konsultuoti ir teikti pagalbą bei edukaciją darbuotojams ne tik su darbu susijusiomis temomis, bet ir su privataus gyvenimo temomis.

Ypatingai „auganti“ tema, kurią turėtų atsižvelgti organizacijos siekiančios taikyti tvarias ŽIV praktikas – lygių galimybių, įvairovės ir įtraukties. Manoma, kad ši tema sulauks vis daugiau dėmesio, o organizacijos, įtraukiančios šios srities praktikas į savo veiklą bus patrauklesnės darbuotojams ir laimės kovą dėl talentų.

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus tvarios ŽIV praktikos gali padėti organizacijoms įkauptusioje darbo rinkoje siekiant pritraukti ir išlaikyti reikiamus darbuotojus, formuoti teigiamą darbdavio įvaizdį ir reputaciją. Organizacijoms, kurios savo žmogiškųjų išteklių valdymą atlieka strateginiu lygiu, rekomenduojama plačiau pažvelgti į ŽIV tikslus, nes tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas apima ir pripažįsta įvairius rezultatus: socialinius, žmogiškuosius, aplinkos ir finansinius.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Abu Afifa, M. M., & Saleh, I. (2022). Management accounting systems effectiveness, perceived environmental uncertainty and companies' performance: the case of Jordanian companies. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 259-288.
- Adikaram, A. S., Naotunna, N. P. G. S. I., & Priyankara, H. P. R. (2021). Battling COVID-19 with human resource management bundling. *Employee Relations: The International Journal*.
- Adikaram, A. S., Priyankara, H. P. R., & Naotunna, N. P. G. S. I. (2021). Navigating the crises of COVID-19: Human Resource professionals battle against the pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(2), 192-218.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Drivers and barriers in socially responsible human resource management. *Sustainability*, 10(5), 1532.
- Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human resource management journal*, 23(1), 3-17.
- Brundtland, G.H. (1987) Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Geneva, UN-Dokument A/42/427.
- Celma, D., Martínez-García, E., & Coenders, G. (2014). Corporate social responsibility in human resource management: An analysis of common practices and their determinants in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(2), 82-99.
- Chowdhury, R. H., Choi, S., Ennis, S., & Chung, D. (2019). Which dimension of corporate social responsibility is a value driver in the oil and gas industry?. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(2), 260-272.
- Closon, C., Leys, C., & Hellemans, C. (2015). Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRMs role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM report*, 1, 1-16.
- Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 819-833.

- Cook, H., MacKenzie, R., & Forde, C. (2016). HRM and performance: The vulnerability of soft HRM practices during recession and retrenchment. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 557-571
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management revue*, 263-284.
- De Souza Freitas, W. R., Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business strategy series*.
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable development*, 19(5), 289-300.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.
- Dočekalová, M. P., & Kocmanová, A. (2016). Composite indicator for measuring corporate sustainability. *Ecological Indicators*, 61, 612-623.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 313-327.
- Dundon, T., & Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM?. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 377-391.
- Durst, S., Acuache, M. M. G. P., & Bruns, G. (2021). Peruvian small and medium-sized enterprises and COVID-19: Time for a new start!. *Journal of entrepreneurship in emerging economies*.
- Dwyer, F. R., & Welsh, M. A. (1985). Environmental relationships of the internal political economy of marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 397-414.
- Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2021). Human resource management in crisis situations: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(22), 12406.
- Edvardsson, I. R., & Teitsdóttir, U. D. (2015). Outsourcing and financial crisis: Evidence from Icelandic service SMEs. *Employee Relations*.
- Ehnert, I. (2011). Sustainability and HRM: A model and suggestions for future research. *The Future of Employment Relations: New Paradigms, New Approaches*, 215-237.
- Ehnert, I. (2013). Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM: Mapping and coping with paradoxes and tensions. In *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations* (pp. 247-271). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 221-238.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2013). Sustainability and HRM: An introduction to the field. In *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations* (pp. 3-32). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., Muller-Camen, M., 2016. Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 27 (1),88e108.2016, p. 90
- Eizenberg, E., & Jabareen, Y. (2017). Social sustainability: A new conceptual framework. *Sustainability*, 9(1), 68.
- Ereerdi, C., Nurgabdeshev, A., Kozhakhmet, S., Rofcanin, Y., & Demirbag, M. (2022). International HRM in the context of uncertainty and crisis: A systematic review of literature (2000–2018). *The International Journal of Human Resource Management*, 33(12), 2503-2540.
- Farinós, J. M. (2017). Sustainability as an object of corporate social responsibility. *VITRUVIO-International Journal of Architectural Technology and Sustainability*, 2(1), 13-22.
- Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*.
- Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., & Madinabeitia-Olabarria, D. (2021). High-involvement HRM, job satisfaction and productivity: a two wave longitudinal study of a Spanish retail company. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 341-357.
- Guerci, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212-238.)
- Gunnigle, P., Lavelle, J., & Monaghan, S. (2013). Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis. *International Journal of Manpower*. Johnstone, S. (2019).
- Hamidu, A., Haron, M., & Amran, A. (2015). Corporate social responsibility: A review on definitions, core characteristics and theoretical perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 83-95.
- Jabareen, Y. R. (2006). Sustainable urban forms: Their typologies, models, and concepts. *Journal of planning education and research*, 26(1), 38-52.

- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of business ethics*, 82(1), 213-231.
- Johnstone, S. (2019). Employment practices, labour flexibility and the Great Recession: An automotive case study. *Economic and Industrial Democracy*, 40(3), 537-559.
- Kim, M.-H. Human resource strategies in response to government cutbacks: A survey experiment. *Public Manag. Rev.* 2018, 21, 1125–1147.
- Kiron, D., Unruh, G., Reeves, M., Kruschwitz, N., Rubel, H., & ZumFelde, A. M. (2017). Corporate sustainability at a crossroads. *MIT Sloan Management Review*, 58(4).
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146-170.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). The integrator. *Harv. Bus. Rev.*, 1-13.
- Lu, J., Ren, L., Lin, W., He, Y., & Streimikis, J. (2019). Policies to promote corporate social responsibility (CSR) and assessment of CSR impacts.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- Maclagan, P. (2008). Organizations and responsibility: A critical overview. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 25(3), 371-381.
- Marginson, D., & McAulay, L. (2008). Exploring the debate on short-termism: A theoretical and empirical analysis. *Strategic management journal*, 29(3), 273-292.
- Mariappanadar, S. (2012). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*.
- Martínez-García, E., Sorribes, J., & Celma, D. (2018). Sustainable development through CSR in human resource management practices: The effects of the economic crisis on job quality. *Corporate social responsibility and environmental Management*, 25(4), 441-456.
- Mattera, M., Gonzalez, F. S., Ruiz-Morales, C. A., & Gava, L. (2021). Facing a global crisis-how sustainable business models helped firms overcome COVID. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*.
- Mazur, B. (2015). Sustainable human resource management. The attempt of holistic approach. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7(2).
- Mazur, B., & Walczyna, A. (2020). Bridging sustainable human resource management and corporate sustainability. *Sustainability*, 12(21), 8987

- Meuer, J., Koelbel, J., & Hoffmann, V. H. (2020). On the nature of corporate sustainability. *Organization & Environment*, 33(3), 319-341.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage publications.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12(1), 133-143.
- Moon, J. (2002). Corporate social responsibility: an overview. *International directory of corporate philanthropy*, 1, 14-18.
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100685.
- Proença, T. (2022). SUSTAINABILITY AND THE ROLE OF HRM. *Revista de Administração de Empresas*, 62.
- Prouska, R., & Psychogios, A. (2019). Should I say something? A framework for understanding silence from a line manager's perspective during an economic crisis. *Economic and Industrial Democracy*, 40(3), 611-635.
- Pruskus V. (2004). Sociologija. Teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija.
- Psychogios, A., Brewster, C., & Parry, E. (2016). Western European HRM: Reactions and adjustment to crises. In *International Human Resource Management* (pp. 149-168). Routledge.
- Rodriguez-Gomez, S., Arco-Castro, M. L., Lopez-Perez, M. V., & Rodríguez-Ariza, L. (2020). Where does CSR come from and where does it go? A review of the state of the art. *Administrative Sciences*, 10(3), 60.
- Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckennooghe, D., Rafferty, A., & Schwarz, G. (2020). Unraveling the what and how of organizational communication to employees during COVID-19 pandemic: Adopting an attributional lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 289-293.
- Shnayder, L., & Van Rijnsoever, F. J. (2018). How expected outcomes, stakeholders, and institutions influence corporate social responsibility at different levels of large basic needs firms. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1689-1707.
- Sorribes, J., Celma, D., & Martínez-García, E. (2021). Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 936-952.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-

- stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10(12), 4798.
- Stieglitz, N., Knudsen, T., & Becker, M. C. (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1854-1864.
- Taliento, M., Favino, C., & Netti, A. (2019). Impact of environmental, social, and governance information on economic performance: Evidence of a corporate 'sustainability advantage' from Europe. *Sustainability*, 11(6), 1738.
- Tamaševičius, V. (2015). Tyrimų metodai. *Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla*
- Upward, A., & Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 29(1), 97-123.
- Uribe-Macías, M. E., Vargas-Moreno, Ó. A., & Merchán-Paredes, L. (2018). Corporate social responsibility and sustainability, enabling criteria in projects management. *Entramado*, 14(1), 52-63.
- Vecchiato, R. (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 436-447).
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110.
- Zagelmeyer, S., Heckmann, M., & Kettner, A. (2012). Management responses to the global financial crisis in Germany: Adjustment mechanisms at establishment level. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3355-3374.)
- Zimnoch, K., & Mazur, B. (2017). Humanistic and Economic Management-the Case of the Cooperatives of the Disabled In Poland. *Journal of Management & Change*. Ir
- Mariappanadar, S. (2012)

SANTRAUKA

TVARIOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRAKTIKOS IR JŲ VERTĖ ORGANIZACIJOMS IŠAUGUSIO APLINKOS NEAPIBRĖŽTUMO LAIKOTARPIU

Ingrida ŽALTAUSKAITĖ – SIAURUSEVIČIENĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro programa

Vilniaus universitetas,

Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2023-2024

Darbą sudaro 65 puslapiai, 7 lentelės, 78 nuorodos. Šio **darbo tikslas** – nustatyti, kaip Lietuvos organizacijos supranta tvarų ŽIV, ar savo veikloje taiko tvaraus ŽIV praktikas ir įvertinti tų praktikų vertę organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu. Darbe atskleidžiamas tvaraus ŽIV supratimas Lietuvos organizacijose ir jo taikymo laukas bei atsakoma į klausimus apie tvarių ŽIV praktikų vertes išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekstuose.

Darbas sudarytas iš trijų dalių: mokslinės literatūros analizės, kuri nagrinėja teorines tvarumo, tvaraus žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, aplinkos neapibrėžtumo teorines sampratas; tyrimo metodologijos dalies, kurioje pagrindžiamas darbo autorės pasirinktas empirinio tyrimo metodas - kokybinis tyrimas ir pristatomas tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu gairės bei tyrimo respondentų charakteristikos; tyrimo rezultatų aprašomosios dalies, kurioje atskleidžiamos empirinio tyrimo metu gautos išvalgos tvaraus ŽIV supratimą ir taikymą Lietuvos organizacijose, tvarias ŽIV praktikas bei tvarių ŽIV praktikų vertę išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekste.

Empirinio tyrimo metu buvo atlikta 10 giluminių pusiau struktūruotų interviu su Lietuvoje veikiančių organizacijų žmogiškųjų išteklių vadovais, turinčiais ne mažesnę nei 5 metų praktiką vadovavimo ar žmogiškųjų išteklių valdymo srityje ir šiuo metu dirbančiais žmogiškųjų išteklių vadovais.

Atlikus mokslinės literatūros analizę paaiškėjo, organizacijos, kurios taiko tvarias ŽIV praktikas keičia savo orientaciją nuo tik į organizacijos tikslus orientuoto požiūrio link į darbuotoją orientuoto požiūrio. Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas keičia sąvoką „ko nori darbdaviai“, kaip jie kuria vertę per darbuotojus, į „ko nori darbuotojas“ arba „ko nori visuomenė ir suinteresuotosios šalys“. Dėmesio centre atsiduria nebe organizacijos verslo tikslai, pelnas, o darbuotojas kaip žmogus su savo patirtimi ir kontekstu, kurį atsineša į darbą.

Pagal kokybinio tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad Lietuvos organizacijų žmogiškųjų išteklių vadovai mano, kad yra įvykęs ŽIV praktikų pokytis ir jis yra tiesiogiai sietinas su aplinkos neapibrėžtumo kontekstu. Tyrime atskleista, kad tvarus ŽIV valdymas yra susijęs su ilgalaikiškumu, požiūriu į ateitį ir gebėjimu numatyti ateities perspektyvą bei investicija į darbuotoją ir žmogų, žvelgiant į visos visuomenės ir darbo rinkos, o svarbiausia - žmogaus joje perspektyvą. Išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekste, ypatingą dėmesį, tyrimo duomenis, organizacijos pradėjo skirti darbuotojų emocinei gerovei ir psichologinei sveikatai. Šiuo metu organizacijos rūpinasi tokiais darbuotojo gyvenimo aspektais, kaip streso valdymas, miegas, psichologinė pagalba ir kitos į darbuotojo privatų gyvenimą orientuotos praktikos, kurios tampa organizacijų higiena. ŽIV praktikų verte aplinkos neapibrėžtumo kontekste įvardintas pasikeitęs požiūris į darbuotojo darbą bei su tuo susijęs lankstumas ir pasitikėjimas darbuotoju. Tyrimo metu paaiškėjo, kad viena iš tvarių praktikų, kurias taiko organizacijos yra susijusi su lygiomis galimybėmis, įtrauktimi ir įvairove, organizacijos renkasi būti lygiai teisingos visiems ir taiko daug viršreguliacinių praktikų, nukreiptų į vienos lyties partnerystę, rūpestį visais darbuotojais nepriklausomai nuo šeiminio statuso .

Šiuo darbu tvarus ŽIV ir jo praktikos bei jų nauda organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekste yra tyrinėjamos pirmą kartą Lietuvoje, todėl gauti tyrimo rezultatai turi tiek mokslinę, tiek vadybinę praktinę reikšmę. Lietuvoje tvaraus ŽIV tema anksčiau buvo tirta priešpandeminėje realybėje (2016-2018 m.), tuo tarpu pastarųjų metų pokyčiai iš esmės pakeitė organizacijų santykius su darbuotojais ir įvedė naujų praktikų.

Raktiniai žodžiai: tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas (trumpinama sąvoka tvarus ŽIV), tvarios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos (tvarios ŽIV praktikos), išaugęs aplinkos neapibrėžtumas, darbuotojų emocinė gerovė, orientacija į darbuotoją.

SUMMARY

SUSTAINABLE HRM PRACTICES: VALUE FOR THE ORGANIZATION IN TIMES OF INCREASING ENVIROMENTAL UNCERTAINTY

Ingrida ŽALTAUSKAITĖ – SIAURUSEVIČIENĖ

Master Thesis

Human Resources Management Master Study Programme

Vilnius University

Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2023-2024

This paper consists of 65 pages, 7 tables, and 78 references. The aim of this Master thesis is to determine how Lithuanian organizations perceive sustainable Human Resource Management (HRM), whether they apply sustainable HRM practices in their operations, and to evaluate the value of these practices for organizations during a period of increased environmental uncertainty. The paper unveils the understanding of sustainable HRM in Lithuanian organizations, its application scope, and addresses questions regarding the values of sustainable HRM practices in the contexts of heightened environmental uncertainty.

The work is structured into three parts: a review of scientific literature, which explores theoretical concepts of sustainability, sustainable human resource management practices, and theoretical perspectives on environmental uncertainty; the methodology section, which introduces the research instrument – semi-structured interview guidelines; the results description section, which discloses insights gained during the empirical research on the understanding and application of sustainable HRM in Lithuanian organizations, sustainable HRM practices, and the value of these practices in the context of heightened environmental uncertainty.

During the empirical research, 10 in-depth semi-structured interviews were conducted with Human Resource Managers of organizations operating in Lithuania, who have at least 5 years of experience in leadership or human resource management and are currently working as HR Managers.

The review of scientific literature revealed that organizations applying sustainable HRM practices shift their focus from a goal-oriented approach to an employee-oriented perspective. Sustainable human resource management transforms the concept of "what employers want," how they create value through employees, to "what the employee wants" or "what society and stakeholders want." The emphasis is no longer solely on the organization's business goals and

profit but on the employee as an individual with their experiences and context that they bring to work.

According to the qualitative research results, Lithuanian HR Managers believe that there has been a shift in HRM practices, directly associated with the context of environmental uncertainty. The study unveiled that sustainable HRM is linked to long-term perspectives, a forward-looking approach, the ability to anticipate future perspectives, and an investment in employees and individuals, considering the broader society and labor market, with a focus on the individual's perspective. In the context of heightened environmental uncertainty, organizations have begun to pay special attention, according to the research data, to employee emotional well-being and psychological health. Currently, organizations are addressing aspects of an employee's private life, such as stress management, sleep, psychological support, and other practices that are becoming organizational hygiene. The value of sustainable HRM practices in the context of environmental uncertainty is characterized by a changed attitude towards employee work, flexibility, and trust in the employee. The study revealed that one of the sustainable practices' organizations implement is related to equal opportunities, inclusion, and diversity. Organizations opt to be fair to everyone and apply numerous over-regulatory practices aimed at gender partnership, caring for all employees, regardless of marital status.

This work explores for the first time in Lithuania the concept of sustainable HRM, its practices, and their benefits for organizations in the context of heightened environmental uncertainty. The research results hold both scientific and managerial practical significance. In Lithuania, the topic of sustainable HRM was previously studied in a pre-pandemic reality (2016-2018), while recent changes have fundamentally altered the relationship between organizations and employees, introducing new practices.

Keywords: sustainable human resource management (abbreviated as sustainable HRM), sustainable human resource management practices (sustainable HRM practices), increased environmental uncertainty, employee emotional well-being, employee orientation.

PRIEDAI

1 priedas

Tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimynas – gairės

Tyrimo temos pavadinimas	Temos klausimai informantams
Tvaraus ŽIV samprata ir taikymas organizacijose	Kreipiuosi į Jus kaip į ŽIV ekspertą ir prašysiu atsakyti į klausimus remiantis savo ekspertine patirtimi. Kaip Jūs suprantate tvarų ŽIV? Kaip suprantate, kas tai yra tvarios ŽIV praktikos? Kokias vertes/naudas gauna organizacija, taikydamas tvarias ŽIV praktikas? Kas trukdo įgyvendinti tvarias ŽIV praktikas organizacijose?
Tvarios ŽIV praktikos organizacijose	Kokias galite įvardinti tvarias ŽIV praktikas Jūsų organizacijos lygmeniu? Kaip tvarumo aspektu vertinate savo taikomas ŽIV praktikas: atrankos ir paieškos, atlygio ir papildomų naudų, darbo krūvio ir darbo laisvalaikio balanso, mokymosi ir tobulėjimo, lygių galimybių?
Tvარიų ŽIV praktikų vertė organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo kontekste	Ką Jūs kaip ekspertas laikote išaugusio aplinkos neapibrėžtumo situacija ŽIV kontekste? Kaip paveikė ŽIV praktikas realiai buvę sukrėtimai (pandemija, ekonominė - energetinė, karo krizės) ir kaip jie keitė ŽIV praktikas apskritai ir Jūsų organizacijoje? Ar ir kaip keitėsi tvarios ŽIV praktikos aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu?

2 priedas

Tyrimo informantų kodavimo lentelė

<i>Informanto pareigos, užkoduojamos taip, kad neleistų identifikuoti konkrečios organizacijos ir informanto</i>	<i>Interviu su informantu laikas ir data</i>	<i>Informanto žymėjimas – kodas</i>
Finansų sektoriaus įmonės personalo vadovė	07 23, 15 val.	I1
Telekomunikacijų įmonės personalo vadovė/as.	09 20, 9 val.	I2
Telekomunikacijų įmonės personalo vadovė/as.	09 29, 9 val.	I3
Finansų sektoriaus įmonės personalo vadovė.	10 06, 9 val.	I4
Didelės įmonės (sektorius nedetalizuojamas siekiant išlaikyti informanto konfidencialumą, nes sektoriuje yra viena tokia didelė įmonė) personalo vadovė.	10 06, 14 val.	I5
Energetikos sektoriaus įmonės personalo vadovė	11 27, 19 val.	I6
Finansų sektoriaus didelės įmonės personalo vadovė.	11 30, 16 val.	I7
Telekomunikacijų sektoriaus įmonės personalo vadovė/as.	12 01, 9 val.	I8
Didelės IT įmonės personalo vadovė.	12 06, 11 val.	I9
Finansų sektoriaus įmonės personalo vadovė	12 07, 9 val.	I10

Informantų atsakymų kodavimo lentelės, kurios nepublikuojamos pagrindiniame tekste

3 Priedo 1 lentelė Trukdžiai įgyvendinti tvarias ŽIV praktikas ir tvaraus ŽIV būklė dabarties organizacijose

Kategorija	Citata iš ekspertų interviu
Trukdžiai įgyvendinti tvarias praktikas	<p>I3: tenka susidurti ir su įmonėm kurios veikia šios dienos principu, to labai daug atnešė ir startuolių kultūra, tai neaišku ar po metų tas startuolis veiks ar ne tai kam man tas tvarumas jie neaišku ar aš dar šią įmonę turėsiu ir ją valdysiu. Įmonės pačios strategijoje trumpalaikiškumas būtų irgi didelis trikdys.</p> <p>I4: tam kad pereiti prie tvarumo idėjos reikia papildomų pastangų. Ir tam kad pereiti prie to kito lygio reikia papildomų investicijų prie tų, kurias dabar darom. Tai sukuria didesnės energijos poreikį, investavimo poreikį, daugiau laiko ir resursų reikia tam skirti</p> <p>I5: Galima palyginti su startuolių rinka – tai ten tvarumo mano požiūriu tikrai nėra, nes kaita ten labai didelė.</p> <p>I6: Pirmas trukdis yra vadovų <i>mindsetas</i>. Žiūrėjimas trumpalaikės arba artimiausios finansinės naudos vs tvaresnių sprendimų. <...> tu nematai tos gražos apčiuopiamos čia ir dabar, <...> šiandien susimoki, o gražą matysi ateityje.</p> <p>I6: verslas, kuris orientuotas į greitą rezultatą, išgręžiu dabar viską, ką galiu, pasiimu pinigus ir einu, tai toks verslas nebus suinteresuotas tvariomis iniciatyvomis nes jos didina išlaidas, mažina pelną.</p> <p>I6: kai HR nemato tvarumo kaip savo darbo dalies. Jie galvoja, kad jų darbas yra priimti į darbą, suforminti dokumentus ir negauti baudos iš ko nors, o visa kita kažkieno kito. Tokių pavyzdžių pastebiu, kai tvarumo iniciatyvos eina savo keliu, o organizacija – savo, ir tai yra trukdis.</p> <p>I7: žiūrėjime į startuolius, jie prisamdo prisamdo daug žmonių – ypač IT kompanijos, ką ir pasaulyje matėm atleidimų bangą, kur tie atleidžiami žmonės sako aš pusę metų sėdėjau ir neturėjau ką veikti, vadinasi, tu turi pinigų, tu darai veiksmą, bet tu negalvoji į priekį, o kas gausis.</p> <p>I8: ŽIV be popierių arba ilga atranka, kodėl kiti to nedaro? <...> pagrindinis stabdis yra baimė, kad neteks informacijos. <...> Kodėl nedaro ilgų atrankų? Nes tai brangu, brangu laike, reikia įtraukti vadovus, kurie turi aukoti savo brangų laiką, testus reikia tikrinti, plius reikia užkišti skyles, dega, reikėjo vakar, tada laikosi strategijos, kad greitai priimkim ką rasim, svarbu kad dirbtų, bet tas greitis nebūtinai pasiteisina. Kita vertus, kuo ilgesnis atrankos procesas ir paieškos, tuo jis brangesnis.</p> <p>I9: vienas iš trukdžių organizacijoje tvariam HR yra tas vidinis neteisingumas. <...> Tai mano akimis žiūrint apskritai vidinė neteisybė turbūt labiausiai neigiamai veikiantis veiksnys organizaciją. Kai kur ji išlenda labai keistu pavidalu: ateina pas mus po vidinės akademijos žmonės, pradeda dirbti skirtingose komandose, ir neduok tu Dieve vienas iš jų buvo paaugštintas anksčiau nei kitas.</p> <p>I10: Pirmiausia tai pelno galutinė eilutė, nes jei tu žiūri tik į ją, tai labai lengvai užsigožia elementarūs dalykai kuriuos tu traktuoji kaip kaštus ir jie gadina tą eilutę, žmonės eina pas psichologą į konsultaciją, tu už ją moki, jie net nedirba darbo tuo metu tai čia suprantat?</p>
Tvaraus ŽIV būklė dabarties organizacijose	<p>I2: Man atrodo tvarumas HR plotmėje nėra dar labai aiškus ir sustruktūruotas, todėl vertas tikrai gilesnių pasiūlymų tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje, nes jeigu daugiau mažiau aišku kokie lūkesčiai kompanijai tvarumo, bet ką skaitau apie HR tvarumą, tai taip „wichy wachy“. <...> ką mes norim pasiekti ar pakeisti tvarumo prasme ir kur mes norim būt 2030 metais, tai sakyčiau per tą tokią softinę HR prizmę, ir kitų kai kurių funkcijų prizmę ką jos nori tvariai nuveikti manau dar yra ankstyvose stadijose.</p> <p>I3: Tvarumas neatsiejamas yra nuo lankstumo. Tai tu turi turėt strateginę kryptį bet tu turi būt pasiruošęs keisti ir adaptuotis prie šių visų besikeičiančių sąlygų. Pavyzdžiui pas mus įmonės strategijoje yra 4 tikslai susiję su ŽIV, ir jei aš juos perleidžiu per tvarumo prizmę – tai taip, jie visi yra ir apie tvarumą, bet ten neįvardinta, kad jie yra apie tvarumą. Tai gal mes kartais nepasakom, kad tai yra tai. Nes pavyzdžiui įsitraukimas, įmonės reputacija tai neatsiejama nuo tvarumo.</p> <p>I7: Tačiau turiu ir nuomonę, kad tai tvarus ŽIV yra tam tikras nūdienos trendas, panašus į strateginį ŽIV, bet atliepiantis naujus laikus. <...> Sekame nuolat rodiklius valdyboje tam tikrus kurie yra taip ir pavadinti – <i>sustainable employees</i>.</p>

3 Priedo 2 lentelė Tvarių ŽIV praktikų vertė organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu vertinant per praktikų sritis

Tvarių ŽIV praktikų vertė organizacijoms	Darbuotojų gerovė, emocinė ir psichinė sveikata	<p>I2: Daug dalykų apie emocinę sveikatą, emocinį <i>wellbeingą</i>, kai prasidėjo karas, visi išsigandom, visiems buvo šokas emociškai<...> tu kaip darbdavys sakai kaip mes galim padėt žmonėms pergyventi tą neuztikrintumą, neapibrėžtumą. Mes organizavom sesijas su psichologu, su karo specialistais, sudarėm sąlygas, kad jei nori pasiruošti, kaip pasiruošti ir pasiruošti profesionaliai <...> labai smarkiai akcentai susidėliojo į <i>employee wellbeingą</i> ir ženkliai didesnis yra fokusas su bele kiek kartų daugiau iniciatyvų toje srityje iš darbdavio pusės, ir iš darbuotojo pusės</p> <p>I3: Tvarių praktikų radosi daugiau ir jų žinomumas padidėjo. Nes ta situacija kurią mes turėjom 2019 metais privertė mus pasidomėti kaip čia tvariai išlikti, nes visi sėdėjo ant taupymo režimo ir nežinojo, koks bus rytojus. Tai mes didesnį dėmesį skyrėm ką padaryt šiandien, kad išgyvenčiau rytoj.</p> <p>I4: Turbulencijos kurias mes matome, ir pandemija, ir infliacija, ir karas, tai padėjo ant stalo kaip temą svarbią darbuotojų gerovę ir psichinę sveikatą.</p> <p>I5: Kas mus kaip organizaciją padarė labai globalia ir pasaulietiška tai didelės investicijos į <i>wellbeingą</i>, darbuotojų gerovę. Tai apima tokius standartinius jau dabar dalykus kaip nuotolinis darbas, <i>darbostogos</i>, psichinės sveikatos mokymai, apskritai požiūris į mokymus labai pasikeitė. Labai matau didelį ir tvarų pokytį šiose dalyse <i>wellbeingo</i> ir teritorinių ribų išnykimo. Tai didžiausi pokyčiai susiję su aplinkos neapibrėžtumu.</p> <p>I6: turime ir mokymus, kurie nukreipti į emocinių būsenų valdymą, tai apima psichologinio atsparumo mokymus, serijos susitikimų su įvairiais profesionalais kaip psichoterapeutai, kaip susitvarkyti su stresu, kaip išspręsti konfliktus, turime <i>mindfulness</i> grupes prie kurių galima jungtis.</p> <p>I8: per pandemiją labai daug darėm online mokymų apie nerimą, streso suvaldymą, emocijų atpažinimą, laikome tai tvariomis praktikomis, nes apie perdegimą, stresą, emocinę būseną prieš aplinkos neapibrėžtumą tokių mokymų nebūdavo, - čia tik su pandemija atsirado</p> <p>I8: tu nenori žmogaus išgręžti, kad jis dirba, aria ir išeina ligotas, apsirgęs, tai manau kad yra tvaru rūpintis žmogaus sveikata. Turime darbuotojams ir psichologo pagalbą.</p> <p>I10: Labai stiprus pokytis – <i>wellbeingo</i> tema. Ji neužleis pozicijų ir taps higiena. Ji buvo kaip nice to have, o dabar yra kaip išmokėti atlyginimą. Kitas – darbdaviai nori parodyti kad jiems rūpi darbuotojai sunkiuoju periodu. Ne tik kaip biznį išsaugoti, bet ir parodyti rūpestį darbuotoju.</p>
	Darbo krūvio ir darbo laisvalaikio balanso sritis	<p>I1: darbo krūvio ir darbo laisvalaikio balanso čia yra svarbus dalykas ir matau labai didelį pokytį organizacijose, anksčiau būdavo taip kad gauni užduotį eini ir darai, viršvalandžių tau nemoka, ir visi mes dirbam viršvalandžius ir ateinam į rinką, ariame, pajamų reikia, bijome netekti darbo, o dabar jau žmonės iš tiesų labai žiūri į tą darbo krūvio aspektą ir suvokia kad žmogus yra ne begalinis, o pasiekti rezultatai bet kokiomis priemonėmis nėra tinkama ir matyt kad visi perdegimai per karantiną labai stipriai išsiryškino.</p> <p>I4: suteikiame papildomus laisvadienius darbuotojams „restartavimui“ ir jie gali juos leisti kaip nori. Tai čia turime tas lanksčias darbo sąlygas. Taip pat mes nesekame kada darbuotojai ateina į darbą, prisijungia ar atsijungia, tai yra darbuotojo atsakomybė, pasitikime juo, jis pilnai valdo savo darbo laiką.</p> <p>I5: atsiranda kitas tvarus momentas kalbant apie darbo ir laisvalaikio balansą – tai vadovas kaip role model. Nes jei tu rašai laiškus po darbo, tu lieki po darbo tai ir tavo darbuotojai jaučia pareigą atsakyti, tai darbo ir poilsio režime, darbo krūvio nustatyme vadovas yra pavyzdys ir jam reikalinga savireguliacinė funkcija.</p> <p>I10: organizacijos atsakomybė kad tikslai būtų adekvatūs, įvertinant ne tik kiek gali išspausti per valandą, bet įvertinant visą žmogaus savigautą ir buvimą darbe. Ir įvertinant žmogaus derinimą šeimos gyvenimo.</p>
	Darbo organizavimo sritis	<p>I1 Tvarių ŽIV praktikų reikšmė išaugo labai stipriai, dėl neapibrėžtumo aplinkos būtent. Gali būti kad jos jau šalia kažkur buvo, nes galėjo verslai nueiti taip, kad atėjo pandemija, sugalvojam kontrolės mechanizmus kaip kontroliuoti</p>

(lankstumas, hibridinis darbas, nuotolinės komandos)	<p>dirbančius nuotoliu žmones, pvz., jūs privalote sėdėti visada įsijungę kameras o darbdavys gali bet kada pasijungti ir pasižiūrėti kad tu dirbi. Galėjo nueiti ta linkme kontrolės, bet visi nuėjo pagalbos darbuotojams linkme, pritaikymo tos naujosios realybės ir subalansavimo jų kaip žmonių. <...> ta tolerancija kaip darbuotojai dirba tikrai atsirado, ir tuos du metus formavosi ir keitėsi darbdavių požiūris į darbuotoją. Pavyzdžiui, jei anksčiau sakė, kad jei tu nesėdi tam pačiam kabinete ir aš nematau, kad tu dirbi, tai tu ir nedirbi, o jei tu dirbi nuotoliu, tai aš tavim nepasitikiu ir tu nedirbi. Tai darbdaviams pasikeitė požiūris į darbuotoją, dirbantį nuotoliniu būdu, čia įvyko didžiulė transformacija.</p> <p>I2: flexibility – darbo organizavimo lankstumas. Tai tikrai labai pasikeitė šiais laikais ir mano galva tik į teigiamą pusę. Ir čia net tiesioginė nauda matosi, kad mažiau kaštų ofisui arba mažesnio jo reikia. Iš kitos pusės didėja darbuotojų įsitraukimas</p> <p>I3: Neišvengiamai atsirado to lankstumo daugiau, ir pavyzdys čia mūsų pačių įmonė, kur mes sakėm kad call centras niekada negalės dirbti nuotoliu, tai prasidėjus karantinui perkėlėm per 6 valandas ir viskas dirbo.</p> <p>I7: Hibridinis darbas yra tas pokytis, kuris labai pakeitė praktikas ŽIV. Ar jis tvarus? Kaip pažiūrėsi. man atrodo kad savo esme jis gali būti tvarus, bet turi dirbti, kad kai atsiranda daug lankstumo žmonėms, atsiranda ir kitų dalykų kaip persidirbimas, produktyvumo trūkumas, reikia ugdyti vadovus nemažai</p> <p>I7: Į lankstumo pusę mus labai pakeitė, jei palygintum mus prieš kovidą ir dabar, tai pokyčio į lankstumo pusę yra labai daug.</p> <p>I9: vienareikšmiškai tas laikotarpis mus pakeitė, davė lankstumo ir tvarumo ir visokių naudų. Aišku tai reikalauja iš darbuotojų būti sąmoningiems – daryti pertraukėles, atsakingai planuoti, suprasti kada sustoti, kada pietų metas ir pan. Bet ta laisvė atsiradus, tas pokytis yra labai didžiulis.</p> <p>I6: Dirbam hibridiniu modeliu 3+2, ir tai labai susiję su darbo laiko balansavimu, nes leidžia darbuotojui konfigūruoti savo šeimyninį asmeninį ir darbo gyvenimą laisviau.</p> <p>I8: Pas mus yra kultūra, kad tu gali tvarkyti savo reikalus asmeninius derindamas su darbu ir visiems tai priimtina. <...>Aišku, čia reikia per atranką pasirinkti labai atsakingus žmones, kurie supranta, kad jei aš pusę dienos važinėju savo reikalais, tai aš atidirbsiu vakare. „...> Ir tai susiję su tvariu samdymu, ir atsakomybe, kurią mes pasiekiamo per tvarų samdymą.</p> <p>I5: klasikiniuose ŽIV procesuose didelio pokyčio nebuvo, bet išnyko ribos teritorinės, samdome komandas iš skirtingų lokacijų, atsirado nuotolinės komandos, verslai pradėjo išsėdinti iš rėmų.</p> <p>I6: Ką pakeitė covidas – kaip pasikeitė bendradarbiavimas tarp vadovų ir darbuotojų, atsirado nauji metodai ir susitarimai, atsirado nuotolinės komandos, atsirado ir didesnis fokusas į tikslų formulavimą ir rezultatų vertinimą <i>versus</i> vidinę ir fizinę kontrolę.</p> <p>I8: Su tvarumu siečiau ir tai, kad turime nuotolines pardavimo komandas, kurie dirba iš visos Lietuvos neturi net ofiso, tai ateina į tas komandas darbuotojai iš mažų miestelių, kaimų netgi, kur žmonėms darbo nėra, o tu suteiki daro vietą ir atlyginimą kaip Vilniuje.</p>
--	--

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis kokybinio tyrimo medžiaga

3 Priedo 3 lentelė Tvarių ŽIV praktikų vertė organizacijoms išaugusio aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiu vertinant skirtingų neapibrėžtumų kontekste

Kategorija	Subkategorija	Citatos iš informantų interviu
Tvarių ŽIV praktikų vertė organizacijoms	Sveikatos krizės (pandemijos) kontekstas	<p>I2: pandemija išmokė ir gerų dalykų: ir lietuviškam, ir pasauliniame kontekste manau daug buvo suvokimo, kad žmonės turi jaustis gerai, ir ne tik atlygio klausimai turi būti sudėlioti, nes turbūt atlyginimų augimas pastaruoju metu užpildė tą bazinį poreikį ir tada natūralu kad žmonės tada atsigręžia, o kaip aš čia jaučiuosi ir kaip žmonės klausia savęs o kaip aš jaučiuosi ir ar tas darbas prasmingas, ar tai ką aš darau prisideda prie kažko, kokia šios įmonės vizija ar prasmė, ką ji daro tokio, kad aš čia prisidėčiau</p> <p>I3: kas atėję yra su covidu, ir manau kad be covido nebūtų to buvę tai yra visi sveikatos klausimai. Tai yra kaip mes žiūrėjom į darbuotojų sveikatą iki covido, kad tai kasmetinis sveikatos patikrinimas ir viso gero, ir eik tu į darbą kosintis, sloguojantis, tai covidas čia tvarumui padarė nemažą įtaką tuo atžvilgiu, kad pradėjom visiškai kitu kampu žiūrėti sveikatos klausimus, ir sveikatos klausimų</p>

		<p>apimtyje atsirado ir emocinė sveikata, kuri tikrai net ir Lietuvos mastu žiūrint iki covido nebent labai perspektyviose įmonėse buvo kalbama apie darbuotojų emocinę sveikata visur kitur tai buvo paties darbuotojo reikalas pasirūpinti savo emocine sveikata.</p> <p>I5: Pasakysiu pavyzdį iš covid krizės. taip, mes mažinomės kiek galima kaštus susijusius su darbuotojais kurie nedirba, bet tvarumo prasme ir čia vienas iš tvarumo pavyzdžių mes nenukirpome jokių benefitų. Mano akimis tai tvaraus ŽIV pavyzdys – tu keiti strategiją, nes tau reikia išgyventi krizėje, bet tie žmonės kurie liko tavo organizacijoje jie turėjo tokias pačias sąlygas kaip prieš krizę ir niekas jiems nepasikeitė</p> <p>I8: gaunasi kad darbdavys aiškina darbuotojui tokius dalykus kurie net nesuję tiesiogiai su darbu, kaip miegas, sveikata, mityba, susiję su tavo savijauta, ir tai labiausiai išryškėjo per pandemiją. Tada pandemijos neliko, bet žmonėms emocijos ir jų suvaldymas svarbus, tai šias praktikas taikome ir dabar.</p>
	Karo kontekstas	<p>I1: dėl karo kaip aplinkos neapibrėžtumo, tai čia galėjo būti grynai psichologinis tvarumo veiksnys – kiek darbdavys investavo nuėmimui darbuotojams to nesaugumo jausmo. Kiek aš mačiau ir stebėjau, ir kiek buvo pasimetimo ir darbdavių pusėje, buvo didelis pasimetimas ką komunikuot darbuotojams ir kaip juos raminti. Kad verslas nesustos ar sustos, kad mažinsime darbuotojų, kad uždarysim filialus ar ne ir panašiai.</p> <p>I2: Daug dalykų apie emocinę sveikatą, emocinį <i>wellbeingą</i>, kai prasidėjo karas, visi išsigandom, visiems buvo šokas emociškai<...> tu kaip darbdavys sakai kaip mes galim padėt žmonėms pergyventi tą neužtikrintumą, neapibrėžtumą. Mes organizavom sesijas su psichologu, su karo specialistais, sudarėm sąlygas, kad jei nori pasiruošti, kaip pasiruošti ir pasiruošti profesionaliai <...> labai smarkiai akcentai susidėliojo į <i>employee wellbeingą</i> ir ženkliai didesnis yra fokusas su bele kiek kartų daugiau iniciatyvų toje srityje iš darbdavio pusės, ir iš darbuotojo pusės</p> <p>I3: Karas, taip pasikeitė žmonių požiūris į karą, karas tikrai nenublanko, žmonės jaučia didelį nerimą. <...> Tai tvarios praktikos šiose aplinkybėse būtų pirmiausia komunikacija, komunikuot kad mes matom situaciją, jei dar net sprendimo tu neturi tai vistiek reikia su darbuotojais kalbėt apie tai ką tu svarstai, kodėl tu svarstai, kokie galimi variantai, pasakyt kad neturiu dar sprendimo</p>
	Ekonominio nuosmukio, energetikos krizės kontekstas	<p>I1: kai kurios organizacijos net darė vienkartinės išmokas padengti infliacijai staigiai, tai buvo vėlgi apie darbuotojų gerovę, apie tai kad visa visuomenė buvo pažeista, ji buvo jautresnė ir darbdavys prisiėmė atsakomybę kad jis padės tam tikrai visuomenės daliai, kurios yra pas jį kaip darbuotojai <...> pavyzdžiui, atlygio peržiūra. Ir tada tu kaip darbdavys turi spręsti kiek tu amortizuosi tos infliacijos ir paaiškinti žmonėms. Jeigu organizacija yra tokia, kur neapibrėžtumai ją paveikė taip kad ji vos vos uždirbo pelno tai jei ji gerai tai iškomunikuos darbuotojai džiaugsis, kad nors atlyginimai nekeliama bet visi išlaiko darbo vietas. Ir tai bus jiems vertė, supratimas ir tvarumas.</p> <p>I4: Iš darbuotojų perspektyvos, tai įmonė orientuota į žmogų tame ekonominiame kontekste pradėjom galvoti o kaip nepaveikiant įmonės rezultatų ir galimybių, darbuotojus ir išlaikyt ir dar jiems suteikti bazinį saugumo jausmą, kad dalykai kurie vyksta išorėje mes į juos reaguojame, bet stengiamės ir kad darbuotojai išlaikytų darbą ir toliau kurtumėm, kad įmonė vistiek lieka orientuota į žmogų ir stengiasi amortizuoti visus kitus efektus, kol tie poveikiai dar nepalietė darbuotojo</p> <p>I6: Pavyzdžiui, pernai buvo energetikos krizė, išaugo elektros kainos. Tie darbdaviai kurie tvariai žiūrėjo į savo darbuotojus, tame tarpe ir mes, priėmė sprendimą mokėti laikinas papildomas išmokas darbuotojams kurių atlyginimas yra mažas, toms išaugusioms kainoms padengti. Jei žiūrėti iš organizacijos pusės – toks pavyzdys nėra organizacijos pareiga ir funkcija, bet tai yra priėmimas žmogaus su visom jo problemom.</p> <p>I10: infliacijos bonusas, tai mes mokėjome infliacijos bonusą ir tai laikome kaip pagalbą sunkiu periodu, parodymas kad darbuotojo gerbūvis mums rūpi ir padedam darbuotojams išgyventi tą sunkesnį periodą. Tai visi šie sprendimai kalba apie tvarumą ir ilgalaikiškumą ir žmonių norą būti ilgą laiką šioje organizacijoje.</p> <p>I10: kaip darbdavys gali tvariai, ilgalaikiškai sureaguoti į darbuotoją, tai kai įmonei sunkiai sekasi, yra aplinkos neapibrėžtumas, užšaldomi atlygiai bet kai situacija pagerėja, priimi sprendimą ir atbuline data (pvz. kelti atlyginimus esi</p>

		įsipareigojęs, bet dėl aplinkos neapibrėžtumo negali, tai kai jau gali, tada dar kompensuoja pakėlimą ir atbuline data už tuos mėnesius kai nekėlėm). Tai yra labai svarbi žinutė, parodanti darbuotojams kad mums tu rūpi, ir kad ačiū kad buvai kartu sunkiu metu, kai buvom susispaudę, bet dabar matome kad rezultatai geresni ir dalinamės.
--	--	--

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis kokybinio tyrimo medžiaga

Informantų interviu transkripcijos

Informantas 1 – žymima I1, didelės finansų sektoriaus įmonės personalo vadovė

Kaip Jūs suprantate kas tai yra tvarus ŽIV?

Pradėčiau bendrai nuo to, kas yra tvarumas apskritai organizacijoje, nes ŽI valdymas yra organizacijos veiklos dalis, tai bendrai kalbant organizacijos tvarumas tai aš suprantu kad organizacija yra atsakinga, atsakomybė organizacijos prieš visuomenę, gamtą, tai kokią įtaką tam daro verslas, nes verslas negali siekti tik savo tikslų jis turi dar atsižvelgti į tai kokią įtaką teigiamą arba neigiamą jis daro aplinkai, visuomenei ir pagal tai koreguoti savo verslą, kad ta įtaka būtų kuo labiau teigiama, mažinti neigiamą ir stiprinti teigiamą.

Kalbant apie tvarumą ŽI valdyme tai truputį siauriau, bet labai analogiškai: kad ŽIV turi atsižvelgti į tai, kad žmonės kurie dirba organizacijoje siekia verslo tikslų, turi tam tikras užduotis, turi tą padaryt, bet tvarus ŽIV yra tada, kai tie darbuotojai į juos atsižvelgiama kaip į socialinės visuomenės, aplinkosauginiu aspektu, t y kas yra žmonėms svarbu: pirmas dalykas, kad mes kaip HR turim pasirūpinti, kad mūsų darbuotojai jaustųsi gerai (turime pvz Jaučiuosi gerai programą, tai reiškia, kad jie ne tik dirba tas 8 valandas, bet mes dar duodam jiems žinias, kaip jiems tobulėti kaip asmenybėms, stiprinti savo atsparumą, jei tu darbe atsparumą stiprini tai tas kompetencijas persineši į asmeninį gyvenimą bei į platesnę visuomenę, kas vėlgi sveikesni žmonės yra sveikesni ir visoj aplinkoj, tai toks teigiama yra įtaka visuomenei). Tai tvarus ŽIV yra tai, kad mes ne tik padarome susitarimą su žmonėmis, kad jie turi pasiekti tikslų bet duodam jiems indėlių, kad jie būtų kaip asmenybės tvirtesni, stipresni ir sąmoningesni. Lygiai taip pat įtrauktis ir lygybė: mes organizacija esam kaip maža visuomenė, kur turim savo tam tikrus dėsnius ir ta įtrauktis mes turime ugdyti vienas kitą gebėti dirbti su skirtingais žmonėmis, su turinčiais neįgalumą, su kitokiomis religinėmis pažiūromis, mes turime ugdyti tolerancija, nes jei mes ugdome toleranciją darbe dirbdami 8 valandas, atitikinamai ta tolerancija persikels ir į visuomenę ir mes mažiau turėsime visuomenėje pačioje konfliktų.

Kas yra tvarios ŽIV praktikos, Jūsų nuomone?

Mes savo organizacijoje turime, galiu pasidalinti: tai viena yra mūsų strategijoje nes joje turime tvarumo kryptį, turime programą darbuotojams „Jaučiuosi gerai“ kuri inicijuoja paskaitas apie atsparumą, streso valdymą, kaip atostogauti, kokybiškai, kaip palikti darbus kolegoms, tai tos temos įvairios kurios išeina už santykio su darbdaviu ribų, nes kaip ir verslo tikslams pasiekti tas nėra taip labai jau būtina, bet labai svarbu kad žmonės jaustųsi gerai ir tas įsitraukimas ir komfortas darbe bus geresnis, bet lygiai taip pat šios kompetencijos išeina plačiau už darbo ribų.

Tada mes turime indėlių visuomenei, tai turime apmokamas dvi savanorystės dienas vienam darbuotojui seniai jas turėjome, bet niekas nesavanoriavo, vadinasi mes kaip HR, komunikacija

turime investuodavo laiką tam, kad mes sukurtumėm svarbą šios savanorystės, turime tikslą 3200 per metus dienų pasavanoriauti dabar turime jau 60 proc išsavanoriaavę, bet tam reikėjo nemažos komunikacijos ir vadovų palaikymo kad šis procesas įsisuktų. Žmonės pradėjo labiau suvokti tą savanorystę, jei pradžioj buvo pasakyta daryt ir daro, tai dabar jie suvokia pasavanoriaavę kokį jie indėlį padaro visuomenei. Tai reiškia kad mes kaip organizacija išugdome žmonėse tą sąmoningumą savanorystės atžvilgiu ir paskui jie gali patys savarankiškai savanoriauti arba truputį kitaip pažiūrėt į numestą šiukšlę. Tai va šitokios praktikos ir ugdome vadovus dėl to kaip dirbti su komandomis, vistiek tu turi galvoti ne tik kaip tu su darbuotojais tikslų pasieki bet ir vistiek mes vėl grįžtam prie empatijos, situacinio vadovavimo grįžtamojo ryšio. Kad organizacija būtų sveika. Bet čia tokie baziniai dalykai.

Kokią įtaką daro tvarios ŽIV praktikos: man atrodo, kad kaip mes dirbam su jom, kad jos išugdo, kad darbdavys investuoja išugdyti darbuotojams tokias kaip ir naujas kompetencijas arba naujus požiūrius kurie paskui išeina už darbdavio ribų. Tai pavyzdžiui savanorystė, tai turbūt mūsų atveju tie 900 darbuotojų arba Lietuvos gyventojų ir nesavanoriautų toliau, bet kai darbdavys skiria dėmesio ir darbo laiko kuris apmokamas kad tas suvokimas atsirastų, kad tu pačiupinėtum prisilietum prie tos savanorystės tada žmoguje pasikeičia matymas jisai stabtelėjo, padalyvavo ir jau turi suvokimą kas yra ta savanorystė ir kaip jis elgsis už visuomenės ribų ir plės tas praktikas. Tai man atrodo, kad tos tvarios ŽIV praktikos jos yra kad darbdavys savo pinigais ir iniciatyva jis padaro įtaką per savo darbuotojus, sukurdamas naujas kažkokios jų įgūdžius ir kompetencijas įtaką teigiamą socialiniam gyvenimui, aplinkosaugai ir kitiems dalykam.

Kokias vertes/naudas gauna organizacija, taikydama tvarias ŽIV praktikas?

Pirmiausia tai čia jaunesnioji karta atsineša savo poreikį kad organizacijos būtų socialiai atsakingos, žalios, kurios tvarios ir jie jau iš darbdavio reikalauja šitų dalykų, kad darbdavys nepiltų neišvalytų atliekų investuotų į filtrus, kas kainuoja papildomus pinigus darbdaviams. Tai manau kad darbdaviai tada atrodo geriau jei taiko tvarumo praktikas jaunai ateinančiai kartai, op senai kartai šiek tiek keičia matymą, nes jau čia yra visuomenei naudingo darbo darymas, kad vyresnioji organizacijos kartoje keistų organizacija tą darbuotojų matymą, kad tai kas buvo įprasta, kad visi tą darė, kad dabar jau nebedera. Jaunajai kartai kai jie renkasi tai pagal skirtingus kriterijus, tai šis dalykas yra vienas iš plusų, kuris gal ir ne pagrindinis, bet turėtų pasakyt kad organizacija tam jaunam žmogui patinka.

Ar kandidatai kreipia į tai dėmesį?

Ats: kai aš rinkausi savo darbdavį ir galvojau kur aš eičiau dirbti, aš buvau sau dar senais laikais užsibrėžusi kad aš tikrai neisiu į tabako ir alkoholio gamintojus, nesvarbu kiek pinigų man siūlytų. Buvau sau tokią vidinę nuostatą užsidėjus, tai manau kad ir jaunoji karta dabar turi tokių nuostatų ir manau kad tas mažas plusas kai žmogus sužino, kad tokie tvarūs dalykai yra, tai

reiškia, kad tas jaunas žmogus atėjęs į organizaciją ir pamatęs kokias taiko praktikas jis prie jos prisiriš, jis greičiau prisidės pliusų pradėjęs dirbti, nes jei jis ateina į organizaciją ir mato kad jje nieko iš tvarumo srities nėra, tai jis po minusiuką rašo rašo tai organizacijai ir greičiau išeina. Dėl ne vien šio dalyko, bet tie maži pliusiukai jei jie yra gali padėti labiau prisirišti prie organizacijos.

Kas trukdo įgyvendinti tvarias ŽIV praktikas organizacijose?

Joo..... Manau kad sunku verslui, pirmas dalykas verslas visada orientuotas į efektyvumą ir verslo rezultata pasiekimą, o čia papildomi pinigai turi būti investuojami ir laikas, kažkam kas nedarys tiesioginės įtakos ir greitų rezultatų verslui. Ilgalaikį poveikį darys, bet jie niekada nebus tas kad nori šiais metais turēt augimą, o tai visada prioritetas verslas nori uždirbti pinigus, kurti paslaugas ir gauti gražą, atsiperkamumą. Tai tos sąsajos kad tvarumas duoda ilgalaikį rezultata – nėra net tokios eilutės skaičiuojant operacinius planus kiek mes iš tvarumo uždirbsim, tokių dalykų nėra net finansuose įvertinta šiai dienai. Nes jeigu atsirastų, o a6 manau kažkada vieną dieną ir paskaičiuos, tai tada tie reikalai labiau paeitų, o dabar tai einama labiau per suvokimą organizacijoje, kad tvarumui mes turime skirti pinigų sumą tvarumui, čia yra pinigai kaip išlaidų eilutė, o ne investicijų. Darykim šitą dalyką, nes susitarēm, nes tendencija tokia pasaulinė yra. Ir manau kad tas neina, nes finansiniuose rodikliuose nesimato kokią įtaką tas tvarumas padaro.

o kaip pamatuoti brandą, investicijas?

Brandas yra truputėlį kitaip – kažkodėl klientai už tam tikrą konkurentų produktą nesutinka mokėti brangiau, o už mūsų sutinka. Ir mes galime uždirbti iš brando daugiau. Prekės ženklas jis vistiek turi su verslu gražą o tvarumas dar ne. Apie tvarumą esu seniai perskaičius straipsnį, kur buvo pasakyta, kol yra besivystanti rinka, socialinė atsakomybė yra tik prekės ženklo dalis ir pasimaivymas kad tu čia kažką darai ir niekas nesupranta kam tai ir nėra jokių finansinių paskaičiavimų. Atsiperkamumo. Socialinė atsakomybė prasideda tada, kai verslas pasidaro brandus ir pradeda žiūrēt ne tik savo intereso bet ir aplinkui. Ir man atrodo kad tas spaudimas pasaulinis yra graži tendencija, tu nori nenori pradedi taikyt, ir paskui užsiaugini sąmoningumą ir supranti prasmę ir supranti kodėl tą dalykai darai. Ir tau lengviau yra ir pinigų skirti, ir laiką skirti ir matyti tas sąsajas.

Tvarių praktikų vertė organizacijai tai tos vertės šiandien? Finansinės nėra. Jei skaičiuotų finansininkai kokie tvarumo veiksmai, savanorystės į darbuotojus kiek duoda tą gražą tai būtų labai sunku paskaičiuot arba ji atrodytų labai nedidelė. Čia yra labiau organizacijos misijos ir vizijos lygmuo, ar aš tik darau verslą ir darau kažkokią teigiamą įtaką aplinkai? T y skiriu tam tikrą pinigų sumą, kad daryčiau teigiamą įtaką aplinkai, nes organizacija ji nėra taip izoliuota, sienomis apsistačiusi, ji yra ištirpusi visuomenėje, nes tie patys žmonės kurie pas dirba paskui gyvena savo gyvenimą kaip visuomenės nariai: jie eina balsuoti, padeda ar nepadeda žmonėms, teršia arba neteršia aplinkos, tai mes tą įtaką galim padaryt.

Ar apsimoka tvarias praktikas taikyti ir kodėl?

Jei iš organizacijos pusės žiūrėti, tai jei paprašytų paskaičiuot atsiperkamumą tvarumo, tai nesugebėčiau, man atrodo tai ne ta pagrindinė įtaka verslui, bet aš labiau eičiau ne per apsimoka, bet man patinka tokia verslo koncepcija kur verslas prisideda prie darymo teigiamos įtakos. Mes kaip visuomenė vystomės, tai žingsnis į priekį yra kai verslai duoda teigiamą įtaką kaip indėlių visuomenei, man tai patinka kaip vizija ir koncepcija. Ir tada apie apsimokėjimą: apsimoka visuomenei nes visuomenė gauna švairius paplūdimius, neprišiuokšlintas gatves, gauna laimingesnę visuomenę nes dalis žmonių kuriems reikia pagalbos jie ją gauna. Manau kad didžiulis iššūkis ir ESG yra nutaikyta į tas organizacijas kurios yra labai taršios ir joms pergaltoti apskritai daro spaudimą verslo modelį ir produktus spaudimą daro ši visa kryptis, inovuoti taip kad pereiti iš viso ant kitų produktų.

O apie darbuotojus, koks tada apsimokėjimas?

Darbuotojas, kuris dirba ir jaučia kad juo organizacija rūpinasi, saugi darbo aplinka, tam tikrų žinių suteikimas, tai darbuotojas ir patį darbdavį geriau vertina ir viskas vistiek susiveda į tą įsitraukimo klausimą ir darbdavio palaikymą. Jei aš kaip darbuotojas palaikau organizaciją ir mėgstu šią organizaciją tai aš su geresne nuostata dirbsiu ir darbus padarysiu su extra mile. Gal bus tada mažesnė kaita.

O gal galima mokėt mažesnį atlyginimą ir daryt tuos gerumus darbuotojams?

Ne, tu mažesnio atlyginimo negali mokėt, tu susitari atlyginimą ir tada naudų paketą ir va tai yra sandoris su žmogumi. Tu gali tik priūrėti kad jis būtų socialiai teisingas tas paketas. Man atrodo atlyginimas yra toks bazinis kur dabar vis tiek tas socialinis teisingumas turi būti, tai jis tampa BAU dalyku, o šalia tos naudos visos, tu gali tiesiog dirbti arba gali dirbti ten kur tau faina. Kai dirbi kur tau faina tai ir mažiau streso patiri ir daugiau darbų padarai, ir esi toks efektyvesnis ir komandai ir aplinkai ir kolegoms yra smagiau ir geriau dirbti.

O negalima atvirksčiai – padidinti atlyginimo ir nuimti visas tas naudas? Gausis pinigine prasme tas pats.

Gausis dabar paradoksas ir kalambūras: darbuotojas ateina uždirbti atlygį, jis ir gauna atlygį ir naudas. Savanorystė ir jaučiuosi gerai man atrodo čia yra organizacijos investicija į visuomenę aplinkosaugą ir panašiai per darbuotojus, kurie yra visuomenės nariai. Čia yra labiau investicijos į visuomenę ir aplinkosaugą o ne į darbuotoją.

Kaip adaptavote savo taikomas ŽIV praktikas: atrankos ir paieškos, atlygio ir papildomų naudų, darbo krūvio ir darbo laisvalaikio balanso, mokymosi ir tobulėjimo, komunikacijos su darbuotojais (pokyčių kom ir vid kom), lygių galimybių?

Apie atrankas:

Čia turbūt tvarios praktikos yra labiau susiję su diversity, įtrauktimi tai reiškia, kad tvarumas yra ta diversity ir tai yra susiję kad mes neturim klausti amžiaus, neturim atsižvelgti į lytį, į orientaciją į religiją, į neįgalumo dalykus. Ir tas dalykas vyksta per mūsų pačių sąmoningumą ir supratimą. Gali parašyt skelbime, kad nori įdarbinti tikslinę grupę – pvz jaunos mamos vienišos, bet jei ateis vyras, bet šitaip negalima turėt savo įsivaizdavimo koks konkrečiai darbuotojas tau tiktų.

Ir visai neseniai buvo peržiūrėti skelbimai, ir buvo pasakyta, kad tu negali sakyti, kad tu ieškai jauno žmogaus. Nes tai yra diskriminacija vyresnių atžvilgiu. Tai buvo tokia mada, kad mums reikia tik jaunų žmonių, mes viską išmokysim, tai dabar atsisuki apskritai kad rinką reikės pritaikyti vyresnio amžiaus žmonėms kurie galbūt dirbs lėčiau, gal kažką suvoks lėčiau bet jie mūsų ateities Lietuvos darbo rinkos dalyviai ir žaidėjai dėl senėjančios visuomenės. Ir verslas turės prisitaikyti prie to. Tai man atrodo atrankoj ir paieškoj labai svarbu neužsidėti tų nematomų filtrų kuriuos mes kartais užsidedam, kuriuos mes kartais užsidedam, nes mums turi būt jaunas, turi būt moteris, o šis tai tikrai netiks. O ar tikrai jis netiks...

Atlygio ir papildomų maudų.

Čia jau tas socialinis aspektas, kad atlygis turi būti ne vokeliuose, su mokesčiais mokamas ir atlygis turi būti socialiai teisingas. Jei mes sutariam ir yra mūsų atlygio politikoj su kuo mes lyginamės dėl atlygio, konkurencingumą nusistatom tai kad mes jį tokį darbuotojams ir duotumėm. Ai čia yra toksai ekonominio socialinio atsakingumo dalykas. Papildomos naudos – na savanorystės dienos apmokamos, bet čia gal ne nauda darbuotojui, o nauda visuomenei, darbo krūvio ir darbo laisvalaikio balanso čia yra svarbus dalykas ir matau labai didelį pokytį organizacijose, anksčiau būdavo taip kad gauni užduotį eini ir darai, viršvalandžių tau nemoka, ir visi mes dirbam viršvalandžius ir ateinam į rinką, ariame, pajamų reikia, bijome netekti darbo, o dabar jau žmonės iš tiesų labai žiūri į tą darbo krūvio aspektą ir suvokia kad žmogus yra ne begalinis, o pasiekti rezultatai bet kokiomis priemonėmis nėra tinkama ir matyt kad visi perdegimai per karantiną labai stipriai išsiryškino. Kokias taikom praktikas? Paskaitos kaip valdyti krūvį, nes esu pastebėjusi esu ir kaip vadovė, kad darbuotojai, nes visi tokie siekiantys tikslo, perfekcionistiški renkasi ir jie negali nepadaryti ir juos reikia pačius išmokyti sustabdyti save ir išsiskirti prioritetus ir nebijoti kažko nepadaryt. Tai pradedam nuo pačių žmonių, ugdome žmones susivokti savo prioritetuose ir patiems valdyti darbo krūvį, nes pirmiausia pats žmogus turi valdyti darbo krūvį. Vadovo užduotis – per pokalbius kalbėti apie darbo krūvį. Praktikas tokias darome praktines.

Kaip vertinate praktiką, jei yra sunkmetis, jie mes neatleidžiam žmonių, bet tarkime duodam jiems nemokamų atostogų dieną.

Kai šį sprendimą darėme, tai buvo daug nežinomųjų į priekį, niekas nežinojo kiek laiko ta krizė tęsis, tai čia buvo iš dalies vertybiška pozicija, kad neišmėtyti tų žmonių, jų nepaleisti, ir kad kuo mažiaus streso sukelti žmonėms tokioj neapibrėžtoj situacijoje, kiek tu kaip organizacija gali apsaugot žmones, nes vistiek ta krizė baigsis, ir nusisamdyt žmones iš naujo būtų sunkiau nei išlaikyt šią dalį. Tai čia buvo ir ekonominis paskaičiuotas aspektas ir tas vertybinis, tvarus požiūris, išlaikom žmones. Toks dalykas turbūt būtų prie tvarių praktikų, nes tu kaip organizacija palengvini tą perėjimą. Arba per pandemiją, kai prekybos centrai užsidarė, mes gi turėjom ten darbuotojų, tai juos iš karto perorientavome darbo principus ir perkėlė juos skambinti klientui, perorganizavo darbą taip kad jei tu praradai galimybę dirbti prekybos centre, nes jis uždarytas, tai dirbi iš namų ir tau pakeičia darbo principą ir tu vistiek gali dirbti.

Tvarios praktikos mokymosi ir tobulėjime, kokios jos

Čia turbūt mūsų ta jaučiuosi gerai pagrindė tema, kur mes turime paskaitas nuotoliu po valandą, kai visa organizacija gali prisijungti, įvairiomis temomis kad mūsų darbuotojai jaustųsi gerai, tai čia turbūt paprastoji tvarioji praktika.

Teoriškai kokios gali būti tvarios praktikos palyginti su įprastomis?

Atsirado galimybė nuotoliu dalyvauti konferencijose, man tai siejasi su ekologija kai tau nebūtina skristi bet tu gali sudalyvauti labai kokybiškame renginyje ir atsivėrė ta galimybė. Tai čia iš organizacinės pusės. Tvarumas su mokymu ir ugdymu yra per temas ir per turinį. T y kur į kokias temas mokymų organizacija investuos ir investuodamas į su tvarumu susijusias temas tu gali ugdyti žmones.

Komunikacija su darbuotojais, pokyčių kom, vidinė kom. Egzistuoja tvarios ir įprastos praktikos ar ne? Kaip tvariai komunikuot su darbuotojais?

Ilgai ilgai galvoja... Tai čia apie atvirą komunikaciją. Tu turi pagarbiai ir labai laiku informuoti., aiškiai ir pagrįsti, turi būt sąžiningas prieš darbuotojus ir jiems išaiškinti kodėl tai darai, nes juk pokytis daromas ne šiaip sau. Ir plius vistiek turi atsirasti amortizacinis elementas. Nes iškomunikuoji ir žmonės įkrenta į tą pokyčių kreivę ir tu gali juos paliki apačioje bet gali kaip organizacija jiems pagreitinti perėjimą ta pokyčių kreive. Tu susidedi planą, žinai kad darbuotojai jausis blogai, ar aš galiu padaryti kažką, kad jie greičiau pereitų tą pokyčių kreivę.

Tvarios praktikos tai dar yra ir smurto ir priekabiavimo programos, kur irgi darbuotojus gina ir valstybė, bet ir organizacijos turi turėti visą mechanizmą, kuris užtikrina kad darbuotojai nėra engiami, ekonominio smurto, mobingo, psichologinio smurto nėra. Čia irgi yra prie tvarumo, nes kaip jau ir ateina per nurodymus ir reikalavimus, bet tai irgi yra labai gražus pavyzdys, kad organizacijos negali bet kaip egzistuoti, jos turi turėti tam tikras socialiai atsakingas veiklas.

Kaip paveikė ŽIV praktikas realiai buvę sukrėtimai pandemija, karas ir ekonominė krizė?

Man atrodo, kad ypatingai per šiuos visus sukrėtimus organizacijos TIKRAI labai daug galvojo apie darbuotojus. TIKRAI (pabrėžia). Man taip atrodo, nes aš savo organizacijoje galvoju, ir viskas buvo be to kad klientai ir verslas labai labai daug dėmesio buvo darbuotojams. Taip, pandemijos pradžioje reikėjo darbo vietas pritaikyti kaip dirbs darbuotojai nuotoliu, bet visą laiką buvo topikas kaip jie dirba ten kur šeima ir ten trys vaikai, du vaikai. Atsirado labai labai didelė tolerancija tam, kaip žmogus dirba. Tarkim, suprantam, kad tu dabar vaiką maitinsi tai tu vakare padirbėsi. Ir ta tolerancija kaip darbuotojai dirba tikrai atsirado, ir tuos du metus formavosi ir keitėsi darbdavių požiūris į darbuotoją. Pavyzdžiui, jei anksčiau sakė, kad jei tu nesėdi tam pačiam kabinete ir aš nematau, kad tu dirbi, tai tu ir nedirbi, o jei tu dirbi nuotoliu, tai aš tavim nepasitikiu ir tu nedirbi. Tai darbdaviams pasikeitė požiūris į darbuotoją, dirbantį nuotoliniu būdu, čia įvyko didžiulė transformacija. Manau kad tai labai pasitarnauja tvarumui, nes kas vyksta dabar tai tas hibridinis darbas, kai grįžome į hibridinį darbą ir čia man yra tvarumo išraiška labai didelė, nes hibridiniu darbu atliepiamos darbuotojo susiformavę nauji poreikiai, kad jis galėtų dirbti dalį dienų iš namų, tada jis nevažiuoja tą dalį dienų į darbą ir tokia grandinėle tvarumo atsiranda. Tai tokia staiga netikėtai atsiradęs tvarumo principas.

Didelis spaudimas buvo kai ta infliacija buvo didelė buvo atlygio peržiūrėjimas, koku būdu organizacijos peržiūrėjo, kiek ten tą infliaciją įskaičiavo, kiek galėjo padengti ir panašiai, kai kurios organizacijos net darė vienkartinės išmokas padengti infliacijai staigiai, tai buvo vėlgi apie darbuotojų gerovę, apie tai kad visa visuomenė buvo pažeista, ji buvo jautresnė ir darbdavys prisiėmė atsakomybę kad jis padės tam tikrai visuomenės daliai, kurios yra pas jį kaip darbuotojai.

Kiek buvo paskaitų dėl to perdegimo, tai yra irgi pinigai , tai ką reiškia, tai yra pinigai, kuriuos darbdavys moka už darbuotojus, kad padėtų jiems, kad atstatytų juos. Arba darbdavys sumoka kažkokią sumą kad darbuotojas įsiregtų patogią ir ergonomišką darbo vietą namuose, kad nesėdėtų ant nepatogių , nepritaikytų krėslų, o turėtų normalią darbo vietą. Tai manau kad to dėmesio darbuotojams per visą šį laikotarpį tikrai buvo labai nemažai.

Kai prasidėjo karas, tai man susiję su komunikacijos tema – kai sėkmingai darbdaviai sugebėjo nuraminti darbuotojus, arba pasakyti nežinom kaip yra bet einam toliau dirbam, nes neapibrėžtumo, panikos, nesaugumo jausmas buvo užkilęs visuomenėje labai auštai. Ir kiek darbdavių neprakomunikavo, nes patys buvo pasimetę ir nežinojo kas, o kaip kai kurie darbdaviai prakomunikavo tą saugumo temą ir kaip atsirado iš karto lektoriai kurie padėjo raminti tą nesaugumą užkilusį visuomenėje, nes tikrai vieną ar dvi dienas žmonės turbūt iš viso nedirbo iš streso to, gal ir ilgiau. Tas streso lygis pasimatė ir darbe. Tai va šitas dalykas labai svarbu kaip darbdavys sureaguoja.

Pas mus organizacijoje tai atsiradusios Jaučiuosi gerai paskaitos jos labai tikslingai buvo formuluojamos pagal visą tą pandemijos problematiką, karo tematiką visos šios temos buvo. Mes

turėjom ir mindfulnes praktikas kur keli šimtai darbuotojų dalyvavo ir mokėsi to sąmoningumo, patys nustebę buvom, nes negalvojom kad tiek žmonių surinksim. Tada kitas dalykas išmokos darbo vietai įsirengti, tada hibridinis darbas pakankamai liberaliais būdais susitarę kad 50/50, per vieną dieną nevarėm visų, leidom apsiprasti, grįžti, kalbėjomės, aiškinom tiems, kas nenori grįžti, diskutavome, kodėl šie dalykai mums kaip organizacijai reikalingi, nes yra ne tik darbuotojo interesai, bet ir organizacijos interesai. Tai tokių praktikų tikrai darėm ir matom tą kad pasikeitimas yra.

Tvarių ŽIV praktikų nauda palyginus prieš aplinkos neapibrėžtumo laikotarpį ir dabar (2019 vs 2023 m). Jei manote kad keitėsi taikomos ŽIV praktikos – nurodykite skirtumus.

Labai stipriai pasikeitė. Labai stipriai matau. Organizacijos, kiek jos kreipia dėmesį į darbuotojus apie darbuotojų temas, tai buvo labai labai stiprus pokytis. Ir paskui pasikeitė darbo principai. Tvarių ŽIV praktikų reikšmė išaugo labai stipriai, dėl neapibrėžtumo aplinkos būtent. Gali būti kad jos jau šalia kažkur buvo, nes galėjo verslai nueiti taip, kad atėjo pandemija, kumščiu per stalą, sugalvojam kontrolės mechanizmus kaip kontroliuoti dirbančius nuotoliu žmones, pvz jūs privalote sėdėt visada įsijungę kameras o darbdavys gali bet kada pasijungti ir pasižiūrėt kad tu dirbi. Galėjo nueiti ta linkme kontrolės, bet visi nuėjo pagalbos darbuotojams linkme, pritaikymo tos naujosios realybės ir subalansavimo jų kaip žmonių.

Ką Jūs kaip ekspertas laikote išaugusio aplinkos neapibrėžtumo situacija ŽIV kontekste?

Mes turėjom apščiai pavyzdžių, kas tas išaugęs neapibrėžtumas mano srityje ŽIV srityje – tai reiškia, kad staiga visiems darbuotojams pasikeičia darbo aplinka, kontekstas. Tai kažkokie išoriniai aplinkos veiksniai atsiranda kurie paliečia kiekvieną darbuotoją ir tai įtakoja organizacijos veiklą. Ir tada tu turi labai greitai apspręsti kaip organizacija elgiasi su darbuotojais, kaip organizacija turi greitai suformuoti naujus veikos principus ir kaip darbuotojams iškomunikuoti tuos naujus principus.

Darbe ofise kai sėdi tai nėra neapibrėžto situacijos, o čia yra pažeidžiama darbo rutina. Jei imti neapibrėžtumo situaciją pavyzdžiui ekonominio nuosmukio temą, tai tada liečia darbuotojus kokius sprendimus padaro jų darbdavys, pavyzdžiui, atlygio peržiūra. Ir tada tu kaip darbdavys turi spręsti kiek tu amortizuosi tos infliacijos ir paaiškinti žmonėms. Jeigu organizacija yra tokia, kur neapibrėžtumai ją paveikė taip kad ji vos vos uždirbo pelno tai jei ji gerai tai iškomunikuos darbuotojai džiaugsis, kad nors atlyginimai nekeliami bet visi išlaiko darbo vietas. Ir tai bus jiems vertė, supratimas ir tvarumas. Jei matai, kad organizacija uždirbo pelno ir ji gali nekelti atlyginimų tai čia bus versliška, bet jei ji nusprendžia kažkokią dalį pelno skirti pakėlimui atlyginimo kad amortizuotų infliaciją, tai čia jau man atrodo tvaru . Tai reiškia, kad netgi nekelti atlyginimų infliacijos akivaizdoje organizacija gali būti tvariai pasielgusi nes ji neatleido darbuotojų ir sunkų laikotarpį pragyveno kartu.

Na, o dėl karo kaip aplinkos neapibrėžtumo, tai čia galėjo būti grynai psichologinis tvarumo veiksnys – kiek darbdavys investavo nuėmimui darbuotojams to nesaugumo jausmo. Kiek aš mačiau ir stebėjau, ir kiek buvo pasimetimo ir darbdavių pusėje, buvo didelis pasimetimas ką komunikuot darbuotojams ir kaip juos raminti. Kad verslas nesustos ar sustos, kad mažinsime darbuotojų, kad uždarysim filialus ar ne ir panašiai. Kiek mes kaip organizacija padedam nepadėdam nuo karo nukentėjusiems, kiek organizacijos savo pelno skirs Ukrainos palaikymui. Tai karo atveju buvo dar tas jausmas žmonėms o kaip padėti. Tai darbdavių užduotis buvo iškomunikuot, kad mes einam ir dirbam ir išlaikom rutiną, ir tai bus pagalba Ukrainai, nes uždirbsim pinigų ir galėsime jais paremti. Tai tvarumas čia apie tai, kad jei tu ignoruoji šiuos dalykus – tai jau šiais laikais nebetvaru. Bet stabtelti ir duoti impulsą, duoti temą darbuotojams, duoti ką kalbėti vidurinės grandies vadovams su savo komandomis kad jie galėtų dirbti toliau, tai čia tvarumo dalykas yra karo kontekste.

Labai svarbus dalykas yra kokia mes kaip organizacija tranzicija einame tam suvokime kad yra tas ESG, kad visi sukrotom kad jei iki 2025 m nebūsime tvarūs to ISSo standarto neturėsime tai negalėsime dalyvaut viešuosiuose pirkimuose. Vistiek žiūrime per tai kokią naudą tas tvarumas duoda verslui, tai pirmas filtras. Bet paskui kai tu pradėdi dirbti su šitomis tvarumo kryptimis tu pamatai kad organizacija gali daryti poveikį investuodama į darbuotojus, daryti įtaką socialinei, ekonominei ir gamtos aspektams. Organizacijos pirmiausia turi pereiti savo suvokimą susikurti kokią tai naudą duoda, kaip tam finansinių tikslų siekimo žemėlapyje kur įsipaišo tvarumas, ir jei tu kaip organizacija pradėdi suvokti kokią tu darai įtaką tada tas tvarumas tampa nebekvestionuojamas. Kad tai yra dalykas, kuris netiesiogiai, bet pasidalinimas su visuomene tam, kad visuomenė kurioje egzistuoja tavo organizacija gerinimui ir tobulinimui.

Tvarumo tikslai jie užžengia už organizacijos tikslų į visuomenę. Tvarumą padeda įgyvendinti tvarus ŽIV, nes tvarus ŽIV yra tai kaip organizacija veikia darbuotojų aspektu. Tvarus ŽIV neegzistuoja atskirai jis yra tvarumo dalis.

Informantas 2 – žymima I2. Telekomunikacijų įmonės personalo vadovė/as. Interviu data ir laikas – 09 20, 9 val.

Kaip Jūs suprantate tvarų ŽIV?

Ženkliai labiau tas tvarumas suvokiamas ta bendrąja prasme negu atskirai HR'o prasme, nes ir tas kampas kuriuo jis atsirado pas mus tai yra išsaugot planetą ateities kartom, kas labai daug susiję su aplinkosaugos ekologijos dalykais, bet natūralu, kad ir organizacijose paskui tu pradėdi galvot jeigu vieni užsiima veikla, kur produktai veikia ir aplinką, tai visa mūsų tiekimo grandinė įtakoja mus ir mūsų planetą, tada pradėdi galvot kaip mes prisidedam prie to iš organizacijos pusės. Ir ar mūsų priėjimas prie tam tikrų dalykų yra tvarus ilgalaikėj perspektyvoj,

tai ar tai būtų mūsų samdymo atrankos praktikos ar organizacinė kultūra ar tai būtų tai ką tu duodi darbuotojams, ar per vadovų lyderystę ar aplanai, kaip aš čia jaučiuos kaip žmogus, ar čia aš rūpiu, ar čia rūpinamasi, investuojama į mano wellbeing, į mano emocinius dalykus, ar tik atėjau padariau, produktyvumą pamatavo ir viso gero. Iš vienos pusės tai daugelis dalykų, kuriuos progresyvios organizacijos darė ir anksčiau tas ir atliepia tą tvarumą. Kas tai yra tvarumas? Tvarumas – tai ilgalaikė perspektyvoj tavo naudojamos praktikos yra tinkamos, kad jos neša naudą ir kad plačiąja prasme tai kaip tu darai dalykus šiandien, viskas yra ok ir ateity. Iš tos pusės tai nebūtinai daugelyje vietų reikia kažkokių naujovių, tiesiog teisingai daryti daugelį tų praktiškų ir ten pavyzdžiui apie lyderystę tai visų pirmą pasitikėjimas žmogumi, santykiai su darbuotoju, rūpėjimas tavęs ne tik kaip darbuotojo, už tavo 8 valandas kaip iš tavęs išgaut kuo daugiau, bet kad tai būtų ženkliai platesnis požiūris, o kaip tu jauties, ar tau čia gerai, ar tu čia laimingas? Man atrodo tie dalykai yra ženkliai platesni jei galvoji apie ilgalaikį tvarumą, nes tada tikėtina kad tas darbuotojas su tavimi bus ženkliai ilgiau nei apibrėžtą laiko tarpą. Kas manau dabar labai aktualu, nes ypatingai jaunoji karta nebūtinai turi norą prisirišti ir ilgalaikiam santykiyje nori išbandyt naujus dalykus, o visi tie onboardingai tai turi didelę kainą, o darbdaviai nori gauti kažkokią gražą iš to ką investavo. Tai manau per tą prizmę tvarus santykis, ilgalaikiu virstantis santykis jis yra labai naudingas organizacijai.

Kaip suprantate, kas tai yra tvarios ŽIV praktikos? Kokias galite įvardinti tvarias ŽIV praktikas Jūsų organizacijos lygmeniu ir ką jos padeda Jums pasiekti?

Na ir tos pačios atrankų praktikos. Dabar darbo rinka tapusi labai dinamiška, tai nueik į konferenciją HR'o, ką tu išgirsi – kad reikia samdyti greitai, priimti sprendimus greitai. Bet man pagrindinis klausimas ar mes kokybiškai tai darome tą atranką. Greitai tai vienas dalykas, bet ar kokybiškai. Ar tikrai atsirenkam tinkamą kandidatą, tinkantį į mūsų kultūrą, kuris bus čia sėkmingas, kuriam bus čia gerai, nes jeigu tik greitai tai tikėtina kad tas žmogus ilgai neužsibus. Ką tai reiškia? Nusamdysi, tai tau užtruks porą mėnesių, onboardinsi, dar du trys mėnesiai praeis ir tada tas žmogus sakys gal čia ne man ir išeis. Ir kas gaunasi? Praėjo 6 mėnesiai, tu turėjai tik išlaidas samdymui, onboardinimui, darbuotojo algos, jis dar nepasiekė jokių rezultatų, nieko nedeliverino ir jo jau nėra. Tai klausimas o kaip padaryt ir kaip atrinkti žmogų kuris ilgalaikį norėtų turėt santykį su organizacija. Tas ilgalaikis tai nereiškia 10-20 metų, ilgalaikis tai šiais laikais reiškia du trys metai. Tokiai atrankai tvariai reikia ženkliai daugiau gylio ir kokybės. Jei dabar madinga, kad atlikau vieną interviu ir priimu sprendimą, tai gal du ar trys yra geriau? Kandidatai nelabai nori daryt kažkokių testus, bet jeigu nelabai nori tai gal čia ir ne tavo kandidatas. Reiktų sau apsibrėžti kad jei kažkas nenori taip daryt kaip turėtų būt daroma, tai gal jis ir nėra tavo kandidatas. Galų gale ir paties kandidato reikia klaust o kaip jis save mato toje organizacijoje, reikia pakankamai ir jam papasakot o kas mes esam ir kas mes nesam, o ten kažkokį

įvaizdį tik sukurti gražų, kad jis čia norėtų būtinai ateit, bet parodyti ir tą tikrą realybę. Man atrodo yra svarbu turėti tą tokį sąžiningą, nuoširdų santykį su tuo kandidatu, kas paskui jį priėmus, kad taptų sąžiningu ir nuoširdžiu santykiu su būsimu darbuotoju. Tai čia man yra apie tą tvarų santykį, kad na tu žinai, kad darbas bus toks, kada jame bus rutinos, bus kažkokie fun dalykai , ir kad tu ateidamas į tą rolę suvoki ir žinai kad čia taip ir bus. Tada yra tikimybė kad tas žmogus pas tave bus ilgiau.

Kaip kalbame apie jau dirbančius darbuotojus, kažkokių labai aiškių apibrėžimų šioje funkcijoje man dar neteko matyt, kas čia tvaru kas čia ne, tai labiau yra bandymas atrasti. Man atrodo pandemija išmokė ir gerų dalykų: ir lietuviškam, ir pasauliniame kontekste manau daug buvo suvokimo, kad žmonės turi jaustis gerai, ir ne tik atlygio klausimai turi būti sudėlioti, nes turbūt atlyginimų augimas pastaruoju metu užpildė tą bazinį poreikį ir tada natūralu kad žmonės tada atsigręžia o kaip aš čia jaučiuosi ir kaip žmonės klausia savęs o kaip aš jaučiuosi ir ar tas darbas prasmingas, ar tai ką aš darau prisideda prie kažko, kokia šios įmonės vizija ar prasmė, ką ji daro tokio, kad aš čia prisidėčiau. Toliau atveju tai yra apie „connecting everyone“ ir kiekvienam suteikiant galimybę per mūsų ryšį ir tinklus išeiti į visą pasaulį bet kur ir bet kada. Ir jei žmonės pas tave dirba ir klausia, o kaip aš prie to prisidedu prie to tikslo, dėl ko tu atėję šią įmonę, tai man atrodo vienas iš tų dalykų yra „having bigger purpose“ ir žmonių suvokimas o kaip aš prie to prisidedu.

Kiti dalykai kaip aš jaučiuosi: tai mano emocinė sveikata ir mano fizinė sveikata. Ir jei anksčiau kiekvienas pats sau rūpinosi savo sveikata, tai pandemija ir uždarymas visų pabudino visuose norą, iš darbdavio turėti lūkestį, kad man padės ir ta pagalba nebūtinai kad apmokės abonementą sporto klube, bet pagalba yra per tą lankstumo prizmę, pvz., aš sportuoju ryte ir atvažiuoju į darbą po sporto, tai dauguma darbdavių šiandien sako taip, ok. Arba kad aš turiu pasirūpinti savo vaikais, pasiimti iš mokyklos, parsivežti namo ir dieną pabaigsi iš namų. Vėlgi daliai darbų tai neįmanoma, bet kitiems kodėl gi ne . Jei tavo darbas leidžia tokį lankstumą, tai darbdavys turi atsižvelgti.

Daug dalykų apie emocinę sveikatą, emocinį wellbeingą, kai prasidėjo karas, visi išsigandom, visiems buvo šokas emociškai, ir visko čia matėsi ir girdėjosi žmonės staiga suprato kad žemė slysta iš po kojų. Buvo tokių, kurie susipakavo ir išskrido pas artimuosius. Tada tu kaip darbdavys sakai kaip mes galim padėti žmonėms pergyventi tą neužtikrintumą, neapibrėžtumą. Mes organizavom sesijas su psichologu, su karo specialistais, sudarėm sąlygas, kad jei nori pasiruošti, kaip pasiruošti ir pasiruošti profesionaliai. Reikės – nereikės, niekas nežino, bet juk tu negali pasakyti nesijaudinkit viskas bus gerai. Niekas nežinojo ar čia bus gerai. Mes organizavome tokias sesijas su žmonėmis kurie pasakojo kaip čia tinkamai pasiruošti jeigu reikia. Mes organizavome sesijas vadovams kaip padėti sau, ir kaip paskui padėti savo pavaldiniams, nes

vadovas kuris nesugeba pats susitvarkyt jis negalės padėt savo komandai. Tai tokias specifines, labiau per emocinę prizmę, kaip veikia sukrėtimai, kas su mumis darosi jų metu, kaip laikas tam padeda, kaip apie tai šnekėti. Darbuotojams rengėme sesijas kaip kalbėti apie karą su vaikais. Kai karas perėjo į tokią stabilesnę būseną ir supratome, kad okupantai iki Kijivo nedaicina, ką jau čia kalbėt apie Vilnių, tada ruošėmės tokias paskaitas kaip bendrauti su rusų tautybės žmonėmis, arba rusiškai kalbančiais, nes gyvena LT daug tokių, kurie nenusipelno, kad jie būtų puldinėjami.

Suprantame, kad tai yra ir investicija, ir kad kiti darbdaviai gal to nedaro, gali ir pats nedaryt tų visų dalykų, apie kuriuos kalbu, ir turbūt nei čia iš tavęs kažkas pabėgs tą dieną, nei rytoj, bet mes vistiek tikim, kad organizacinė kultūra nėra kuriama iš vieno dalyko ar iš vieno pašnekėjimo vadovo, o ji kuriama iš tokių mažiųjų gabalėlių, nuolatinių, kasdieninių, ir per laiką žmonės tai įvertina. Aš visada matuoju per tai, kad kokio dydžio atlyginimo pakėlimo pasiūlymą gavę žmonės išeina į prastesnę kompaniją, kuri mažiau daro. Tai dėl 15-20 proc. tai niekas tavęs nepaliks (didesnio atlyginimo). Ir tai sieju su tuo kad ta kultūra atsiperka: rūpestis žmogumi, lyderystė, investicijos į augimą ir mokymus. Ir aš nesakau kad čia viskas tobula, bet tai yra nuolatinis mūsų ieškojimas kaip padaryt geriau, kai kur pavyksta labai gerai, kai kur vidutiniškai, kai kur gal ir nepavyksta, bet vistiek žmonės užskaito, kad kryptis yra į tą pusę.

Kas trukdo įgyvendinti tvarias ŽIV praktikas organizacijose?

Gal ir kiti tokias praktikas taiko, nes tai ką aš šneku nėra jokia Amerika. Čia gi paskaitykit Verslo žinias, ir tas praktikas rasit aprašytas.

Vienas gal trukdo tai supratimo klausimas, vat kodėl, kodėl to reikia. Gal kai kuriais atvejais ir žmonės patys signalizuoja, užfiksuoja kažkokius su tvarumu susijusius dalykus, bet vadovai jų neišgirsta, gal yra nenoras keisti, neinvestavimas laiko, neįdomu, užsiėmę kažkuo kitu. Didesnėse įmonėse tvarumo reikalauja akcininkai, arba jei esi listinguojamas tai tu privalai CSR ataskait daryt, tam turi turēt žmogų, tas žmogus ateis, klausinės, tai vėl kitaip. Tai čia labiau tie trumpalaikiai tikslai versus ilgalaikiai. Nes jeigu tu kaip ir sakė padarei seminarą kaip susipakuot daiktus jei reikės bėgti, tai kaip parodyt tą tiesioginę tokio seminaro įtaką įmonės rezultatams? Nėra jos tiesioginės per trumpą laiką. Įtaka yra, iš tokių detalių ji susideda ir ji yra ilgalaikė. Ir čia klausimas kiek vadovai, akcininkai mato platesnę perspektyvą. Čia tas pats kas einant gatve numesti vieną šiukšlę – ar ta šiukšlė sužlugdys mūsų planetą? Ne. Viena šiukšlė nieko nepadarys, bet milijardai šiukšlių tą padarys. Tai čia tas pats: jei tu padarei vieną seminarą, ar jis turi įtakos, ne, bet jei tu darai juos nuolat, investuoji, tada kuriasi kultūra. Žmonės irgi neužskaito tavo veiksmo kaip darbdavio jei tu tą veiksmą tik vieną padarei. Kaip padaryt kad tų veiksmų būtų daugiau ir pastoviai: nauja idėja, nauja idėja, nauja idėja. Paskui netgi ir spaudimą jauti – kokia čia dabar bus nauja idėja.

Kaip įtikinti akcininkus/vadovus, kad investuoti į tai verta, jei kaip Jūs ir pats sakote, įtakos finansiniam rezultatui nepamatysime?

Trumpalaikės nepamatysim ir tokios kuri tiesiogiai koreliuoja su finansai tai tikrai ne. Ji pasimato per laiką. Kiek žmonės vizijų turi? Jei jie nori užkalt eurą ir parduot biznį, tai tada tvarumo neapsimoka daryt, parduos, gal naujas savininkas turės ilgalaikę viziją.

Jūs tvarumą suprantat kaip išlaidas ar kaip investiciją kuri atsipirks?

Prieš kelis metus pradėjom daugiau kalbėt apie tvarumą ir sakom, tada viskas mums kainuos brangiau. Ir kai pradėjome daryti dalykus, per laiką aš nemanau kad mums kainuoja brangiau. Turėjom pavyzdį automobilių: pirsim elektrinius. Pasižiūrėjom kainas: na, dyzelinių kaina vienokia, o elektrinių kitokia, ir dar plius jų nelabai buvo prieš tuos metus kelis kai pirkom. Bet pernai įsivertinom, palyginom, kaip tie elektriniai automobiliai, visus kaštus, ir žiūrim, kad tas elektrinis gaunasi tie patys kaštai, nepaisant kad kaina skiriasi. Tai čia sakyčiau yra suvokimo klausimas: taip, tik nusipirkti automobilį kainuoja pigiau dyzelinį nei elektrinį, bet ilgalaikėje perspektyvoje įsivertinus visus su eksploatacija susijusius kaštus pasirodo, kad kaštai panašūs.

Tas pats liečia daugelį tvarumo praktikų. Pavyzdžiui, tu gali nusisamdyti pigiausią darbuotoją labai greitai, kuris padirbęs du mėnesius išeis iš tavęs. Tu sakysi, koks čia skirtumas, pasiimsiu kitą. Pasiimsi kitą, ir trečią ir ketvirtą, per metus turėsi tris keturis darbuotojus toje pozicijoje, kurie, jei jų darbas bent kiek kvalifikuotas ir reikalingas kitų įmonės procesų suvokimas tai užtrunka laiko, kad žmogus tą suvokimą įgytų. Tai jei jis dirba du tris mėnesius tai jis geriausiu atveju tik apšilo kojas, ir jis tau nieko nedeliverina, ir jis pasikeitė, o tu turėjai tik kaštus iš tokios samdos, o jokios gražos.

Kaip adaptavote savo taikomas ŽIV praktikas: atrankos ir paieškos, atlygio ir papildomų naudų, darbo krūvio ir darbo laisvalaikio balanso, mokymosi ir tobulėjimo, komunikacijos su darbuotojais (pokyčių kom ir vid kom), lygių galimybių?

Atlygio ir papildomų naudų

jei kalbame apie benefitus, tai visi wellbeingo dalykai papuola po benefitais šiais laikais. Ir emocinė gerovė, ir fizinė gerovė. Tai tuos dalykus pakankamai manau daug darbdavių darė ir tęsia ir skatina žmones rūpintis tuo.

Gal tokios temos yra, kur Lietuvoj mane stebina, pavyzdžiui ta nauja pensijų reforma, ji tokia anti ir niekas nedirba nei darbdaviai labai smarkiai, nei valstybė, politikai, visi čia nori senatvėje gyventi oriai, turėt pensiją, bet iš kur? Įsivaizdavimas, kad valstybė ar valdžia sunėš ar duos man pinigų, nes aš užsidirbau. Pasaulyje tokių pavyzdžių nėra, nes tu visą gyvenimą moki, t y pvz Šveicarijoje tu nuo pat darbo savo pradžios dedai į pensijų kaupimą. Ir niekas tau jų neatiduoda kol neišeini į pensiją. Pinigai yra kaupiami nuo tavo darbinės karjeros pradžios. Pas mus tos tvarios edukacijos šia tema nėra. Mes organizacijoje dedam pastangas ir nemenkas, ir

turim tą trečią pakopą ir mokymus darom, bet vistiek pusei žmonių čia atrodo nesąmonė tas rūpinimasis ir kaupimas pensijai. Mes darome nuolatinę edukaciją, rodom žmonėms kad jei tu gauni 2000 eur algos tai tavo pensijai reikia bent 70 proc. tos algos oriai pensijai. Tai atmetus tai, kad tu jau pensijoje būsi už-auginęs vaikus, turėsi ne paskolinį būstą, tai ir bus lygu tavo dabartiniam gyvenimo lygiui. Tai edukacija, edukacija, edukacija. Didėja žmonių mūsų darbuotojų skaičius kuris jungiasi prie tos programos bet jis nėra 80-90 proc. Ir tas labai stebina. Nes čia yra tvarumas. Tvarumas – tai į ilgalaikę perspektyvą orientuoti žingsniai ir dalykai. Tai kaupimas pensijai yra vienas iš tų.

darbo krūvio ir darbo laisvalaikio balanso

Mes organizacijoje pirmą remote work policy pasirašėm 2015 metais. Bet pradžia buvo tokia, kad jeigu sergi, bet gali dirbti ir reikia gydytis namie tai gali dirbti iš namų. Arba jeigu vaikai serga. Tai ten buvo toks labai minimalus naudojimas. Aišku per pandemiją išmokom tų praktikų ir sėkmingai jas taikom. Tai man atrodo čia irgi yra dalykas labai smarkiai padedantis žmonėms ir toks tausojantis dalykas, jei dirbu iš namų tai nereik man mašinos, nereik autobuso, vien kiek laiko susitaupo, kiek CO2 susitaupo, išlaidų kiek susitaupo, jei tas darbo pobūdis leidžia tau būti efektyviam. Mūsų organizacijoje mes visą laiką matėm ofisą kaip pagrindinę vietą kur mes matom žmones, ir per pandemiją pačią, kai tik galimybių pasai leisdavo sakydavom ateikit į ofisą, bet įvairias tas veiklas žmonės daro, yra dienų kai būti namie yra daug efektyviau ir produktyviau. Tai mes visą laiką turim ofiso maždaug 60-70 proc. užpildomumą. Manau, mes išmokom derinti abu būdus ir to pasitikėjimo atsirado žymiai daugiau. Dabar dirbam iš namų daugiau nei prieš pandemiją, bet rezultatai finansiniai mūsų yra augantys, ir viskas čia gerai. Nebent žmogaus darbo profilis neleidžia jam kažkiek laiko dirbti iš namų – tai pardavimų salonai, recepcija. Tai ar čia yra tas equal treatment. Bet mes sakom ir tam pačiam salone yra daug lankstumo, gali sau grafiką susidėliot.

mokymosi ir tobulėjimo praktikos ir tvarumas jose

Vienas iš svarbiausių dalykų šioje temoje, kad tai būtų ilgalaikė nauda ir *employability*, *upskiling*, kad aš nuolatinėje būsenoje esu investuoti į save. Ir kad tai ką aš žinau šiandien ir ką moku, ir ką suprantu, tinka šiandienai, bet ilgalaikėje perspektyvoje kiekvienas turime turėt labai aiškų suvokimą kad mums labai reikia išmoks naujų dalykų. Ypač technologijų kompanijoj, su tuo digitalization speed, tai kiekvieną dieną atsiranda naujos technologijos, nauji įrankiai, kuriuos nebūtinai kasdien naudosi, bet reik apie juos turėt supratimą, suvokimą, galbūt klientai kitaip mūsų paslaugas naudoja, gal turi lūkesčių, tai turi skirtingose rolėse išmoks skirtingus dalykus ir juos suvokt kad galėtum integruot juos į savo darbą.

komunikacijos su darbuotojais (pokyčių kom ir vid kom)

Komunikacijos tai jos niekad neužtenka, nežinau ar kas gali tą paradigmą pakeist. Bet svarbu yra žmogui žinoti ką jam reikia, ypatingai iš vadovų komunikacijos labai svarbu yra kad ta komunikacija būtų atvira ir netgi tiesmuka, ir jei ko nors negalim sakyti, tai taip ir pasakyti, kad mes negalim sakyti, pasakysim po savaitės. Ir tas pasitikėjimas žmonėmis reikalingas. Atrodo to negalima, to negalima, bet pasakei viską atvirai žmonėms ir nieko neatsitiko. Svarbu pasimatuoti koks tas turi būti tonas ir žinutės ir kad žmonės jaustųsi kad tai turi būti savalaikiai, kad tai aktualu jiems ir jie gali tą info pasiimti. Pavyzdžiui, mes kiekvieną penktadienį siunčiame visiems darbuotojams laišką su atvirom darbo pozicijom visoje grupėje. Aplikuok kur tu nori. Tai mes palaikome tokią politiką tą open job market kad visos pozicijos turi būti skelbiamos. Taip mes galime ir darbuotojus išlaikyti kompanijos viduje, jei jau jie nori daryt karjerą. Tai pat ta praktika kad atlygio rėžiai visų pozicijų skelbiami formuoja suvokimą kokios daugmaž algos kur yra, ir tas prideda tokio pasitikėjimo ir ramybės. Nors buvo tokių nuomonių, kad sužinos konkurentai kiek mes mokam ir nuvilios. Aš netikiu, niekas ten taip nenuvilioja, ir jei reikia kam reikia ir taip sužinotų tuos rėžius, Konkurencinis pranašumas jis nekuriamas užslaptinus kažkokius gabaliukus informacijos, ir ypatingai toks dalykas kaip organizacijos kultūra jis nėra nukopijuojamas. Įmanoma nukopijuoti elementus, bet tai yra metai iš metų nuolatinio darbo o ne tai kad aš žinau kiek jie moka tam darbuotojui. Ir kas iš to, kad tu žinai.

lygių galimybių.

Čia viena iš tų temų, o ypač vyrų moterų užimančių tam tikras pozicijas skaičiumi visai mums neblogai sekasi, turim pasiekę ir 50/50, nors yra ir tokių specialybių ar funkcijų kur labiau viena lytis dominuoja, bet tai natūralu. Bet labai skatinam moteris aplikuoti, turim specialią programą, čia toks puikus pavyzdys tvarumo, nes šioje srityje pokyčiai neįvyks per metus ar per du, kad moteris ims tarkime labiau aplikuoti į technines specialybes, nes tol kol vyrai labiau renkasi technologinius, o moteris socialinius mokslus tai natūralu, kad technologijų kompanijoj vyrų bus daugiau. Per metus čia niekas nepasikeis, pamatysit pusės procento gal procento pasislinkimą, bet čia ilgalaikiai dalykai. Tvarumas ir yra ilgalaikė perspektyva. Man atrodo su tvarumu reikia turėti ir kantrybės ir reikia turėti nuoseklumo, ir nėra čia taip kad pasikeis tuoj pat.

Ar manote kad keitėsi ir jei keitėsi – kaip tvarių ŽIV praktikų nauda organizacijai palyginus prieš aplinkos neapibrėžtumo laikotarpi ir dabar (2019 vs 2023 m).

Iš to ką matau savo organizacijoje, tai labai smarkiai akcentai susidėliojo į employee wellbeingą ir ženkliai didesnis yra fokusas su bele kiek kartų daugiau iniciatyvų toje srityje iš darbdavio pusės, ir iš darbuotojo pusės, nes dalis tų iniciatyvų yra darbuotojų iniciatyvos, kurioms darbdavys tik sukuria terpę. Štai paskutinę turėjo iniciatyvą „Tėvų susirinkimas“. Kad vaikus pakviečia į ofisą tai čia nieko naujo, bet mes pakvietėme darbuotojų tėvus. Buvo gal šimtas tėvų, turėjom renginį, ir jis visas buvo darbuotojų suorganizuotas.

Kitas aspektas tai flexibility – darbo organizavimo lankstumas. Tai tikrai labai pasikeitė šiais laikais ir mano galva tik į teigiamą pusę. Ir čia net tiesioginė nauda matosi, kad mažiau kaštų ofisui arba mažesnio jo reikia. Iš kitos pusės didėja darbuotojų išitraukimas. Vadovams irgi yra pokyčiai nutikę, nes tai kaip aš vadovauju įvertinus visus pokyčius aplinkoje, investavom daug į vadovų suvokimą kad įtraukti, klausti, cochinti, mentoriauti, ir kad vadovai savo įgūdžius irgi tobulintų, nes kitaip niekas nenorės su tokiu vadovu dirbt. Nes čia nėra taip, kad tu vadovas nes tave paskyrė. Klausimas kas nori ateit į tavo komandą. Jeigu niekas – nėra tavęs kaip vadovo.

Man atrodo tvarumas HR plotmėje nėra dar labai aiškus ir sustruktūruotas, todėl vertas tikrai gilesnių pasižiūrėjimų tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje, nes jeigu daugiau mažiau aišku kokie lūkesčiai kompanijai tvarumo, bet ką skaitau apie HR tvarumą, tai taip wichy wachy, tavo procesai, o kas tie procesai, tai ten gabaliukai, pavyzdukai, bet tokio dalyko ką mes turime kompanijos mastu, ką mes norim sumažinti, ką mes norim pasiekti ar pakeisti tvarumo prasme ir kur mes norim būt 2030 metais, tai sakyčiau per tą tokią softinę HR prizmę , ir kitų kai kurių funkcijų prizmę ką jos nori tvariai nuveikti manau dar yra ankstyvose stadijose.

Informantas 3 – žymima I3. Telekomunikacijų įmonės personalo vadovė/as. Interviu data ir laikas – 09 29 , 9 val.

Kaip Jūs suprantate tvarų ŽIV?

Iš esmės tu turi užtikrinti efektyvumą ir darną. Efektyvumas – tai atsižvelgti į žmonių norus ir poreikius gebėjimus, žinių bagažą, kompetencijas ir jas panaudoti efektyviai. Nes tiek emocinis, tiek žmonių žinių bagažai nėra labai greitai atsinaujinantys ištekliai tai reiškia arba tu juos naudoji tvariai, pagalvodamas kur tu juos dedi, kiek tu uos išnaudoji ir tas turi kaskaduotis per visus lygius, per visas HR sritis. Jei mes kalbame apie atranką pritraukimą, tai kokius žmones mes pritraukiam, ar pritraukiam tik šiandien dienai, ar samdydami žmogų mes galvojame kur toliau galės jo karjera vystytis. Jei kalba eina apie mokymus, tai reiškia , kad mes mokomės ne vakar dienos žinių, ne to ko reikėjo vakar, o žiūrime į ilgalaikę perspektyvą ir galvojame kokių žinių man reikia šiandien, kokių žinių man reikės ir rytoj kaip aš užtikrinsiu kad tos žinios nuolat atsinaujintų. Jei mes kalbame apie motyvaciją ir išitraukimą, tai aš nedarau kažkokių momentinių patikrinimų kaip HR'as dėl skaičiaus, bet aš juos darau tam, kad su tuo rezultatu dirbčiau ir galėčiau žmonėm pasakyt kad darau išitraukimo tyrimą, nes po jo padarysiu A B C d. O išitraukimas, visi žinom, tiesiogiai koreliuoja su įmonės finansiniais rezultatais, ir kuo aukštesnis išitraukimas, tuo geresni ir mūsų finansiniai rezultatai. Kitas dalykas yra įvairovė, lygybė, kaip įmonė žiūri į tuos klausimus, ar žiūri, kad tai yra tiktai kažkoks popierius, kuris atėjo įstatyminis pakeitimas ir aš turiu atitikti, ar aš žiūriu, ką aš noriu savo žmonėms suteikti, ką aš noriu išvystyti, į kokį lygį aš noriu pakelti tą vienodumą, lygybę ir įtrauktį. Ir turbūt kas atėję yra su covidu, ir manau kad be covidu nebūtų to

buvę tai yra visi sveikatos klausimai. Tai yra kaip mes žiūrėjom į darbuotojų sveikatą iki covido, kad tai kasmetinis sveikatos patikrinimas ir viso gero, ir eik tu į darbą kosintis, sloguojantis, tai covidas čia tvarumui padarė nemažą įtaką tuo atžvilgiu, kad pradėjom visiškai kitu kampu žiūrėti sveikatos klausimus, ir sveikatos klausimų apimtyje atsirado ir emocinė sveikata, kuri tikrai net ir Lietuvos mastu žiūrint iki covido nebent labai perspektyviose įmonėse buvo kalbama apie darbuotojų emocinę sveikatą visur kitur tai buvo paties darbuotojo reikalas pasirūpinti savo emocine sveikata. Dabar tas dėmesys auga ir didėja, jaučiu vien iš to, kiek mane pačią kviečia įmonės pasidalinti ta gera praktika. Ir klausia tokių labai praktinių dalykų kaip įgyvendinti tą emocinę sveikatą ne dėl lozungo, ne tam kad varnelę užsidėt, o kad ateina tie dalykai labai rimtai ir į naudą darbuotojams.

Kitas dalykas kas susiję su tvarumu yra darbuotojų vertinimas ir motyvavimas (pripažinimas). Juokdavomės, juk dar tarybiniais laikais buvo šita praktika kabinti nusipelnčius į garbės lentą, paskui sakėm kad čia negerai, bet turbūt kad šie dalykai po truputį grįžta, nes žmonėms to asmeninio, ir viešo įvertinimo žmonėms labai reikia. Ir pinigais įvertinimo reikia. Su tvarumu tai siejasi ta prasme, kad jei tu neužtikrini sąžiningumo, negali skatinti geresnių pasiekimų. Iš karto žmonių demotyvacija atsiranda, nes tvarumas ir sąžiningumas nėra atskiriami.

Kaip suprantate, kas tai yra tvarios ŽIV praktikos? Kokias galite įvardinti tvarias ŽIV praktikas Jūsų organizacijos lygmeniu ir ką jos padeda Jums pasiekti?

Vienas iš dalykų, kas labai padeda organizacijoms užtikrinti tvarumą, ir mano pačios pavyzdys atėjimo į šią organizaciją, tai buvau pakviesta prisijungti dėl to, kad atsirado supratimas, kad reikia tęstinių mokymų ir visiškai kitokio požiūrio į žmonių ugdymą. Kad tai nėra vien nuėjimas į kažkokią konferenciją, bet tai yra vidinių išteklių išnaudojimas, Tam, kad būtų galima tvariai ugdyti savo žmones, tu turi derinti išorinių ir vidinių mokymus, taip, reikalingi išoriniai, mokymai, kompetencijos išorinės paskaitos, bet ir kitos pusės būtina išnaudoti viduje esančias kompetencijas. Tai ką mes darome šioje organizacijoje tai išnaudodami – turime mentorystės programą, ji eksponentiškai plečiasi. Mentorystė yra toks black boxas kur susitinka iš skirtingų sferų, gali finansuose ateiti pardavimų žmogus, ir čia atsiranda puiki galimybė kai žmogus pradeda jauintis kitą sritį, arba kompetencijas kurias gauna iš savo mentoriaus nešasi į savo sferą ir jau su kita kokybe atlieka savo turimas užduotis. Kalbant apie mokymus bendrai mes esam labai aiškiai išsidėlioję blokais: vadovams bazinės kompetencijos, visiems ir tada jau į gylį į individualias kompetencijas. Ir visam tam ant viršaus mes uždedam savo mentorystę nuo aukščiausio lygio vadovų, kurie gali tą savo know how perduoti vis kitiems žmonėms ir tą talentų poolą plėsti dar greičiau ir paprasčiau.

Tai laikome tvaria praktika, nes galime užtikrinti kompetencijų viduje auginimą, neiekvokiant per didelį finansų ir įgalinant viduje turimas žinias. Tai yra tvaru, nes aš naudoju tai,

ką aš turiu viduj, tas kuris mokosi auga, ir tas kuris moko irgi auga mokydamas. Tuo pačiu ir motyvacija auga. Tuo būdu mes pasiekiamo kaip įmonė tai, kad mes turime vidinius jau paaugusius talentus ir turime pakaitumą. Tai reiškia, kad jau dabar turime 60 proc vadovų kurie užaugę įmonės viduje ir kai ateina laikas ieškoti naujo vadovo tai dažniausiai mes jau turime tą laukiančiųjų suolelį kur tu žinia kad žmogus jau yra pasiruošęs, o į jo eilę mes jau irgi turime laukiančiųjų suolelį. Net ne kaštai sumažinti paieškų čia daugiausia tvarumo atneša, o daugiausia žmonių lojalumas. Nes aš žinau kad aš turiu kur augti, žmogus tada jaučiasi užtikrintas, jis gali eksperimentuoti, mes turim pavyzdžių kai iš marketingo nuėjo į junior It ir tapo puikiu senior IT. Tas leidžia ir talentus palaikyti, ir žmonių motyvaciją išlaikyti ir efektyviai savo kaštus valdyti.

Kas dar yra iš praktikų ir ji labai svarbi – tai sprendimai susiję su žmonių įsitraukimu. Tai mes to nedarom dėl paties įsitraukimo skaičiaus mes darom po tyrimo labai aiškius veiksmus kurie leidžia su tuo įsitraukimu žmonėms įvardinti ko jiems patiems trūksta kad jie būtų labiau įsitraukę, kokių priemonių, kokių išteklių jiems trūksta, kartais netgi kokių galbūt organizacijos pokyčių jiems reikia. Įsitraukimas, jo matavimas, darbas su iššūkiais kurie po tyrimo pasimato irgi yra tvarumo požymis. Ir šalia įsitraukimo dar vienas svarbus dalykas yra kiek tavo darbuotojai gali dalyvauti įmonėje vykstančiuose pokyčiuose. Bitė yra išpopuliarėjusi savo workshopų metu ir nemažai verslo pokyčių ateina iš tokių sužaidybintų idėjų generavimo lenktynių. Turim lengvumo žaidynes, kur žmonės atneša idėjas, kaip palengvinti darbuotojų gyvenimą, kaip palengvinti klientų gyvenimą, bet jos nelozunginės, jos gali labai hardinės būt, pvz pirkti kitokią sistemą, pakeisti partnerį, reikia įsidiegt papildomas naudas, keisti kažkokią vidinę technologiją. Tai žmonės patys sugeneruoja tas idėjas, mes suteikiam jiems išteklius – IT, finansus, jie žino iš kokio biudžeto jie tuos pokyčius galės daryti, susirenka komandos iš skirtingų padalinių, skirtingų kvalifikacijų žmonės, kurie tuos pokyčius ir įgyvendina. Kai darėm strategiją pavyzdžiui, tai irgi kvietėm žmones iš visų skyriui ir prasivalidavom, jei kažkas sakė, kad šitas mums neskamba, tai mes to ir atsisakėme arba ieškojom kaip pakeisti.

Lygiai taip pat jei kalbam apie verslo pokyčius, tai mes į jį įtraukiame ne tik vadovą funkcijos, bet ir visi tos funkcijos žmonės tam kad prasivaliduotumėm. Taigi tas žmonių įtraukimas irgi yra labai svarbu ir kodėl svarbu ir kame čia tas tvarumas yra, tai žmonės nejausdami kad jie yra įtraukiami į sprendimus nejaučia lojalumo su įmone. Įtraukinat žmones tu gali susitrinkti gal kartais ir labai neigiamą feedbacką, bet tas neigimas feedbackas tau atidaro langą į temą, kurios tu net neapsvarstei, nematei, nepagalvojai ir iš to įmonė tikrai labai daug laimi. Mes turim tradiciją į tuos prasivalidavimus, svarstymus pakviesi specialiai tų temų heiterius, kad jie ateitų ir viską suvartų, tam kad galėtumėm pamatyti kitą pusę.

Įtrauktis. Su įtrauktim ir lygybe mes dirbame ženkliai stipriau paskutinius keletą metų. Viena iš iniciatyvų buvo, kai mes suteikėme galimybes visoms šeimoms, nepaisant to ar jie

susituokę, ar ne, kokios lyties partneriai vaikus augina, tai pas mus visos šeimos turi absoliučiai vienodas teises tiekį papildomas naudas, išmokas mokame gimus kūdikiams. Ir ši idėja atėjo iš pačių žmonių iš jų problemų. Pirmieji turbūt to paklausė tie žmonės kurie gyvena šeimoje nesusituokę, jie kalbėjo apie tuos iššūkius su kuriais jie susiduria ir tas tvarumas čia ką mums padėjo, kad mes ne tik savo įmonės lygmenyje šį pokytį inicijavom, bet jau turim 9 įmones, kurios planuojam nukopijuot nuo mūsų šitą pokytį ir manau, kad įtrauktis šioje vietoje yra ir skleidžiama į išorę.

Kita atšaka su kuria dirbam ir labai daug dėmesio skiriam, tai yra neįgalieji, per šiuos metus labai daug dalykų viduje pakeitėm pritaikant žmonėms su negalia ir turim planą kaip neįgaliuosius dar labiau į savo įmonę integruot, nes jau ir šiandien nemažai jų turim, tai noras yra dar daugiau jų įtrauktį pagerinti.

Ir dar viena dalis, mano nemėgiamiausia nes buitinė, tai tie visi dalykai aks prisideda prie tvaraus pasaulio išsaugojimo: apie popieriaus mažesnę sunaudojimą, apie elektroninius dokumentus, edukuojam žmones kaip taupyti elektrą, išjungti nenaudojamus kompiuterius ar monitorius, rūšiuoti. Tai ši dalis yra susijusi su fiziniu tvarumu kad mūsų ateities kartos turėtų kur gyventi.

Tai, kad ką mes darom ir kokias praktikas naudojam yra tvaru aš asmeniškai supratau tik po covido, nes tuo metu mes buvo dideliuose ieškojimuose kaip čia grįšim, kaip viskas bus, ar nesubyrės, nes žmonės labai yra įsijautrinę, streso lygis pakilęs, tai tada tas tvarumas atėjo kaip žodis į žodyną, bet daug praktikų jos jau buvo daromos iki šio žodžio atsiradimo. Kas radosi nauja pradėjus kalbėt apie tvarumą tai įtraukties visi dalykai ir aplinkos apsaugos klausimai, radosi žinojimas kad tai gali tau padėt su tvarumu. Bert jei mes kalbam apie atlygio peržiūras, kas leidžia žmogui turėt vidinį teisingumą dėl gaunamo atlyginimo, tai visa tai jau galiojo. Tie tvarūs mokymai atsirado prieš 7 metus, tas darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą čia buvo ta kultūros dalis, tik kai suvedi viską į vieną matą kad keletos ingredientų trūksta ir tu juos įsivertinti ir pridedi.

Ar apsimoka tvarus ŽIV?

Na, jeigu tu viduje parduodi labai sunkiai tą tvarumo idėją vieną ar kitą, tai reiškia, kad jis neapsimokės. Žmonės labai nuskaito ar tai iš HR iniciatyva eilinė ar čia įmonės kryptis visa. Ir jei tik iš HR tai baigsis labai greitai, ties šiukšliadėžių atėmimu iš po stalo, kad galėtų rūšiuoti. Tai nėra tvarumas. Pradėjus su tuo dirbti investicijų reikės ir reikės nemažai, galiu pasakyk a vien mokymų biudžetas pakilo 40 ir daugiau proc., nes atsirado dalykai kurių mes nedarėm ir pradėjom daryti. Tai aišku kad tie pokyčiai užaugins kaštus bet ką mes matom ilgalaikėje prasme ir galim palyginti pavyzdžiui su Latvija kur irgi turim įmonę, ir latviai buvo sustoję ir tų dalykų nedarė, dabar tik pradeda su tomis temomis dirbti, tai jų investicija žvėriškai daug kainuoja ir kainuos

daugiau nei mums pradžioje. Iš dalies ir dėl to, kad mes darėm palaiptiui, ir jau turi galimybių daugiau nei jie, pradėję tik dabar.

Ar šios investicijos ir tvarios praktikos galiausiai atsispindi įmonės pelno eilutėje?

Taip. Aš turiu labai aiškias koreliacijas paskaičiuojant kiek kainuoja vieno darbuotojo kaita ir ar ta kaita mažėja, tai Bitėje ji ženkliai dviženkliai procentu ji sumažėjo. Antras rodiklis – pasimatuoti savo išlaidas headhuntui, jei pas tave atsiranda vidinė rekomendacijų kultūra, tai kiek tu sutaupai ant headhunterių. Dar stebėjome tokį dalyką, kad dalis skyrių iš pradžių išsipūtė (padaugėjo darbuotojų) o paskui sumažėjo, nes žmonių kompetencijos paaugo ir mes galėjo kažką automatizuoti, kažko atsakyti, tai natūraliai tam tikriems darbams atlikti reikia mažiau FTE. Turint mažesnę kaitą, didesnes kompetencijas, lojalesnius žmones kurie yra labiau motyvuoti, tai atsispindi finansiniuose verslo rezultatuose kurie auga.

Taip, visos investicijos į pavyzdžiui kad ir emocinę sveikatą jos kainuoja, kaip tai išversti į įmonės pelno rodiklį? Šį klausimą mes sprendėm tai jei įmonė turi klientų aptarnavimą kaip mes ir turi klientų skundus, ir žmones kurie dirba su skundais, tai yra labai paprastas matavimas – kiek mažėja tų skundų, nes žmonės užsistresinę su tuo pačiu stresu ateina pas klientus ir juos nekokybiškai aptarnauja, kita dalis yra tai kad bendrai žmonių rezultatai pagerėjo.

Mes turėjome tokį projektą kur matavome dviejų grupių vienoda funkciją atliekančių rezultatus. Vadovavomės Selimano teorija, kur jis kalba apie optimizmą ir pozityvumą, ir kad tie kurie optimistai greičiau pasiekia rezultatų, jie lengviau atsistato po nesėkmių. Tai su viena mūsų šio tyrimo grupe buvo dirbama ir jie buvo mokomi to pozityvumo ir optimizmo, o su kita grupe mes nieko nedarėm ir matavom tų dviejų pardavimų grupių rezultatą. Skirtumas buvo labai radikalus tarp tų kurie mokėsi optimizmo ir tos laimės kultūros ir tų kurie nesimokė. Tada matavom dar antrą dalyką kokia kaita vyko tose grupės – tų kurie mokėsi vs tų kurie nesimokė. Čia irgi skirtumas buvo labai akivaizdus ir labai aiškus.

Tai man ir pačiai padėjo einant pas vadovus ir sakant, kad štai, akivaizdu, kaip atsiperka investicijos į emocinę gerovę. Vien dėl kaitos rodiklio: jei pardavėjas turi dvejų metų patirtį tai tikėtina jo rezultatai tik gerės, o jei tu nuolat suksies kaip kitoj grupėj su naujokais tai naujokas pusę metų praeina kol persilaužia, o jei nepersilaužia tai gali ir išeiti ir vėl iš naujo paieška, vėl kaštai. Tokie tyrimai leidžia labai paprastai parodyt tų tvarių praktikų ir investicijų į jas naudą.

Panašiai darėm su skambučių centru, kur tikslas yra kad žmogui viską išaiškinti vieno skambučio metu ir jis daugiau su tais klausimais negrįžta, tai lygiai tas pats rezultatus- tie kurie mokėsi pas juos rezultatai klientų aptarnavimo skambučių centre yra geresni nei tie, kurie nesimokė tos emocinės gerovės. Tiesa čia mes dar tik startinėje pozicijoje. Tai visi dalykai gali būt pamatuoti tik reikia turėti kontrolinę grupę ir testinę grupę.

Kas trukdo įgyvendinti tvarias ŽIV praktikas organizacijoje?

Tai vienas dalykas jei nėra palaikymo iš įmonės vadovybės, akcininkų, valdybos, žmonės kultūros ir iš Įmonės aukščiausių vadovų tai yra pagrindinis trikdys ir viso vystymo Stop ženklas. Kitas dalykas – tai galbūt įmonė tuo metu negali sau leisti tokių investicijų, tai jei nėra finansinių išteklių tai bus sudėtingiau tuos pokyčius įgyvendinti.

Vis dar tenka susidurti ir su įmonėm kurios veikia šios dienos principu, to labai daug atnešė ir startuolių kultūra, tai neaišku ar po metų tas startuolis veiks art ne tai kam man tas tvarumas jie neaišku ar aš dar šią įmonę turėsiu ir ją valdysiu. Įmonės pačios strategijoje trupalaikiškumas būtų irgi didelis trikdys.

Ir dar vienas dalykas – jei ta tvarumo tema nesidomi.

Ką Jūs kaip ekspertas laikote išaugusio aplinkos neapibrėžtumo situacija ŽIV kontekste? Kaip paveikė ŽIV praktikas realiai buvę sukrėtimai (pandemija, ekonominė -energetinė, karo krizės) ir kaip jie keitė ŽIV praktikas apskritai ir Jūsų organizacijoje?

Tam, kontekste kas radosi, tai komunikacijos ir lankstumo mums daugiau reikia. Nes tiek covidas tiek karas labai ryškiai parodė, kad komunikacija yra kertinis dalykas. Jei darbuotojas nerimauja kas bus su mano šeima, nerimauja ar aš turėsiu darbą kokie bus mano rezultatai, tai ką minimum gali padaryt darbdavys tai komunikuot apie savo planus, apie situaciją ir bandyti nepalikit klausukų. Kitas dalykas tame neapibrėžtume ir covidas šitą dalyką labai gerai prajudino į priekį atsirado lankstumo ženkliai didesnis poreikis negu buvo anksčiau. Ir tas lankstumas visame kame – ne tik tuo aspektu, kad noriu dirbu namie, noriu darbe, noriu skambinu per teamsus noriu gyvai susitinku, bet mes tiesiog išmokome būti lankstesni nes mes nežinome ar dar reikės sėdėti dar savaitę namie, ar jau galėsime eit į ofisą. Tai mes pradėjom apie visus procesus viso įmonės buvo priversto galvoti kad nedarau proceso vien taip kad veiktų vien šitose aplinkybėse, o jei aplinkybės pasikeis jau sistema neveiks, tai išmokė mus turėt ne vieną sprendimo variantą o tris keturis kad pasikeitus aplinkybėms tu ganėtinai operatyviai galėtum prisiderinti ir įmonė galėtų savo veiklą tęsti.

Sunkumas neapibrėžtume yra ir tai, kad atrankų žmonės su tuo susidūrė kad tampa sudėtinga prognozuoti kokių gebėjimų ir kompetencijų man reikės po metų arba po dviejų . Tai kaip anksčiau atrankistai eidavo pas vadovus ir klausdavo kokio žmogaus tau reikia dabar tai dabar tu turi klausti kokios žmogaus tau reikės po metų ir žiūrėdamas į tą kandidatą kuris sėdi prieš tave bandyti išburti ir atspėti ar to žmogaus kvalifikacija atitiks tavo ateities poreikius, o iš kitos pusės ar tu kaip įmonė atitiksi to žmogaus poreikius. Ir darbuotojų, ir žmonių poreikiai labai keičiasi ir nuprognozuoti ko reikės yra kartinė atrankisto kompetencija teisingai priimt sprendimą ko reikės rytoj.

Dar kalbant apie neapibrėžtumą tai ir išorės grėsmės , mes jų dabar turim ženkliai daugiau nei kada nors anksčiau – tai covidas praėjo bet covidas dar yra ir žmonės turi labai daug sveikatos

sutrikimų. Karas, taip pasikeitė žmonių požiūris į karą, karas tikrai nublanko, žmonės jaučia didelį nerimą. Karas generuoja nerimo inhibitorių. Kitas dalykas ką aš matau kylantį tai visi kibernetinio saugumo ir dirbtinio intelekto klausimai. Tai tvarios praktikos šiose aplinkybėse būtų pirmiausia komuniakcija, komunikuot kad mes matom situaciją, jei dar net sprendimo tu neturi tai vistiek reikia su darbuotojais kalbėt apie tai ką tu svarstai, kodėl tu svarstai, kokie galimi variantai, pasakyt kad neturiu dar sprendimo, o jei turiu sprendimą tai jį priėmiau su savo žmonėm ir laiku iškomunikavau o laikau kažkur stalčiuje.

Tai komunikacija tas dalykas kas labiausiai gelbsti šitoj situacijoje.

Tada rūpestis, rūpestis darbuotoju ir jis toks ne sintetinis o nuoširdus ir tikras. Tai yra neprigalvoju tūkstančio naudų kuriom žmonės nepasinaudos, bet jos labai gražiai atrodys ataskaitai, bet duodu tai, ko žmonėms iš tiesų reikia, o jei neveikia taisau.

Ar manote kad keitėsi ir jei keitėsi – kaip tvarių ŽIV praktikų nauda organizacijai palyginus prieš aplinkos neapibrėžtumo laikotarpį ir dabar (2019 vs 2023 m).

Tvarių praktikų radosi daugiau ir jų žinomumas padidėjo. Nes ta situacija kurią mes turėjo 2019 metais privertė mus pasidomėti kaip čia tvariai išlikti, nes visi sėdėjo ant taupymo režimo ir nežinojo koks bus rytojus. Tai mes didesnę dėmesį skyrėm ką padaryt šiandien kad išgyvenčiau rytoj. Neišvengiamai atsirado to lankstumo daugiau, ir pavyzdys čia mūsų pačių įmonė, kur mes sakėm kad call centras niekada negalės dirbti nuotoliu, tai prasidėjus karantinui perkėlėm per 6 valandas ir viskas dirbo.

Ir dar ką labai ryškiai pajutau ir pati, kad įvairovės ir įtraukties temos išėjo į eterį, ko anksčiau Lietuvoje nebuvo tikrai, įmonės pradėjo savo komandose netgi turėt atskirus žmones kurių dėmesyje atsirado įvairovė ir įtrauktis, ko tikrai 2019 metais vargu ar kurioj ors įmonėj mes būtumėm radę.

O kaip įvairovė ir įtrauktis prisideda prie tvarumo Hr srityje?

Tai jei tu užsimerki ir galvoji kad visi šie klausimai yra ne tavo daržas, tai tu negali pasiimti tam tikrų talentų iš rinkos nes žmonės dabar jau turi iš ko rinktis šiuo aspektu ir jie tiesiog pas tave neateis ir nedirbs, taip pat tai įtakoja tavo reputaciją darbdavio reputaciją ir įmonės reputaciją. Tai šie dalykai labai greitai manu organizacijoje pasijaus.

Šiaip tai Lietuvoje įmonės keičiasi, nėra viskas tik juoda arba balta bet yra daug tyrinėjimo šioje srityje, ir yra su kuo pasišnekėt apie sprendimus ir būdus kaip to tvarumo pasiekti. Ir mes esam atviri dalintis su kitomis organizacijomis pasiteisinusiomis praktikomis.

O tvarumas apskritai ir tvarus ŽIV čia skirtumai yra?

Aš manau kad skirtumai yra bet tai neatsiejamos dalys, ŽIV tvarumas yra dalis bendro tvarumo.

Kaip manote, ar mes dabar kalbant apie ŽIV dar esame strateginiame ŽIV ar jau tvariame ŽIV?

Manau pakeliui į tvarų. Nebuvau susimąsčiusi apie šį perėjimą iš strateginio į tvarų. Tvarumas neatsiejamas yra nuo lankstumo. Tai tu turi turėti strateginę kryptį bet tu turi būti pasiruošęs keisti ir adaptuotis prie šių visų besikeičiančių sąlygų. Pavyzdžiui pas mus įmonės strategijoje yra 4 tikslai susiję su ŽIV, ir jei aš juos perleidžiu per tvarumo prizmę – tai taip, jie visi yra ir apie tvarumą, bet ten neįvardinta kad jie yra apie tvarumą. [Tai gal mes kartais nepasakom kad tai yra tai. Nes pavyzdžiui įsitraukimas, įmonės reputacija tai neatsiejama nuo tvarumo.

Informantas 4 – žymima I4. Finansų sektoriaus įmonės personalo vadovė. Interviu data ir laikas – 10 06, 9 val.

Kaip Jūs suprantate tvarų ŽIV?

Tokio kaip atskiro termino tvarus ŽIV mes savo kalboj nenaudojam bet jis yra gyvas mūsų strategijoje, kuri apima tokias sritis kaip darbuotojų gerovė ir organizacijos ilgalaikė sėkmės, apjungiant jas ir siekiant teigiamo poveikio aplinkai, bendruomenei, visuomenei kontekste kuriame esam. Tai būtų atsakymas kaip mes tą suprantam ir viduj tai prasideda nuo įmonės, verslo tvarumo, nes tvarus HR'as tai gali būti tvarus tik tada kai įmonė supranta to tvarumo reikšmę pačiam verslui ir ta tvarumo tema yra persismelkusi ir ta tema yra ant vadovų aukščiausių stalo, kuri įtraukta į įmonės siekius ir strategiją bendrai.

Kaip suprantate, kas tai yra tvarios ŽIV praktikos?

Mes esam finansinė technologijų įmonė ir mūsų pagrindinė veikla yra iš biržų, akcijų prekybos ir finansinių instrumentų prekybos, bet lygiai tai pat iš technologinių sprendimų kuriuos mes kuriame toms prekybos platformoms. Kalbant apie tą mūsų verslą, mes siekiame kad mūsų viduje esantys sprendimai, kuriuos mes kuriame ir procesai, kuriuos mes turime atlieptų klientų poreikius ir stengiamės rinktis tokius sprendimus, renkantis klientus kad patiems klientams mūsų rūpi tas tvarumas arba ilgalaikė vizija. Kad tie sprendimai kuriuos mes kuriame ir siūlome jie būtų įgyvendinami ne prišokamai, bet turėtų ilgalaikę misiją, žiūrime kokias misijas turi klientai kuo jie vadovaujasi, kad tai atlieptų ir kaip mes tą darom. Strateginę kryptį rinkdamiesi mes galvojame apie organinį mūsų augimą ir galvojame apie tai kokias įmones įsigyti. Paskutinis įsigijimas – kompanija kuri turi instrumentus leidžiančius šalinti CO2 emisijas iš klientų pusės ir turėti tam tikrą sertifikatą. Taip pat yra ir green bond ir kiti dalykai ir jie yra persismelkę į visas verslo sritis, galvojant apie žalumą, tvarumą, apie poveikį aplinkai, apie poveikį bendruomenei, kurios dalimi mes esam ir galvojant apie tuos su kuo mes bendradarbiaujam, ką jie renkasi ir ar tai atitinka mūsų bendrą matymą dėl ilgalaikio efekto kurį mes paliekam. Iš to atsiranda ir tvarios ŽIV praktikos:

pirmiausia tai susiję su praktikomis kurios nukreiptos į darbuotojus ir kalbant apie tą pačią darbuotojų gerovę, mes galvojame pirmiausia apie higieną, kurią turi užtikrinti, kad darbuotojai liktų kompanijoje, kad visu darbuotojo gyvavimo kompanijoje ciklu jie būtų aprūpinti taip, kad jų sveikata emocinė būklė poreikiai kuriuos jie turi būti atliepti ir kad tai neštų pozityvų pokytį ir į aplinką kurioje esame.

Kai mes kalbame apie darbuotoją, mes kaip įmonė stengiamės žiūrėti į jį kaip į žmogų pirmiausia ir tas vertybinis matymas ir stengimasis atliepti vertybiškai darbuotoją matome kad jis sukuria tą ryšį kuris gali būti atsparus ir pokyčiams ir gali padėti inovuoti ir efektyviau dirbti ir padėti siekti tų tikslų kurie atlieptų į patį žmogų ir įmonei užtikrintų tą ilgalaikę sėkmę. Ką tai reiškia? Tai, kad esame įsivardinę pagrindines sritis darbuotojo gyvenimo ciklo į kurias mes norime investuoti. Tai susiję su darbuotojo sveikta, su darbuotojo šeiminiemis gyvenimo aplinkybėmis, kur kiekvienas ateina iš savo šeiminio konteksto ir turime paketą kurį siūlome darbuotojams, pradedant nuo to, kad sveikiname susilaukus vaiko baigiant tuo kad suteikiame konsultacijas jei reikalinga vaisingumo pvz tematika. Kita dalis susijusi su darbuotojo finansiniu saugumu, finansiniu raštingumu: norime kad jie būtų finansiškai raštingi ir taptų įmonės savininkai arba dalininkai per akcijų įsigijimą su tam tikra nuolaida, per akcijų alokavimą, kad darbuotojas būtų lojalus ir matytų tą rūpestį kurį mes išreiškiame juo kaip organizacija. Taip pat įvairios naudos kaip gyvybės draudimas įvairūs kiti draudimai, kaupimai pensijai. Tai toks tolimesnės ateities matymas drauge, kad mes drauge į tai investuojame, kad palaikom tą tvarumo, tvarios ateities idėją.

Kita dalis susijusi yra su karjera arba darbuotojo augimu įmonėje: matome, kad iniciatyvos turi būti apgalvotos, ir reikia rūpintis darbuotojų įgūdžių lavinimu ilgalaikėje perspektyvoje. Tai nereiškia, kad darbuotoją nusiunčiam į konferenciją ir jis tam laikui bus patenkintas, bet labiau žiūrėti į ateitį – kokias kompetencijas darbuotojas turi, kokius įgūdžius, ko jis pats siekia ir kaip mes tą viduje galim poreikius suvesti ir padaryti tokius vidinę talentų rinką, kurioje vienas darbuotojas gali iškelti mokymosi poreikį, o kitas jį atliepti, ir taip jie gali vienas iš kito mokytis. Matome ir rinkoje kad vis daugiau darbuotojų nori tų veiklų kurios plėstų jų kompetencijas už darbo ribų. Tai mes tą auginimo platformą esame sukūrę ir labai tikime, kad tai vienas iš pavyzdžių, kaip ta tvari ŽIV praktika gali reikštis. Tvarumas atsiranda iš to, kad organizacija turi viduje galimybę darbuotojams kurti ilgalaikį mokymąsi, ir apie tai, kad tuo būdu mes valdome kaitos riziką, valdome darbuotojų išteklius, sukuriame mechanizmą kuris padeda darbuotojams augti viduje ir ta investicija kurią mes darom, mums nereikia investuoti daug į skirtingus impulsus kylančius iš organizacijos bet proaktyviai žiūrėti o koks yra tas poreikis, ko darbuotojams reikia, kad darbuotojai taptų tas balsas organizacijos viduje kuris vienas kitą palaiko ir tuo būdu ugdomi. Tai čia organizacijai didžiulė iš to nauda ir didžiulė stiprybė ugdant atsparumą ir užtikrinant kad

mūsų organizacijos viduje mes cirkuliaciją turim kompetencijų ir gebėjimų ir įgūdžių ir jų ugdymo, kad mums nebereikia tiek daug mokymų į išorę ir galim tada savo vidiniais resursais judėti į priekį. Tai čia labai didžiulė nauda. Praktiškai kalbant aš kaip darbuotojas jei matau kad yra visa platforma sukurta kuri apima ir mokymus, ir mentorystę, ir talentų profilį, galiu kaip darbuotojas įsivardinti tam tikrus įgūdžius ir juos gaunu kartu su kolega kuris turi tų įgūdžių. Tai gali būti nukreipta į vidinį klientą, arba į kažkokios funkcijos, vidinių procesų tobulinimą, asmens ugdymą, ir tokiu būdu mes efektyviname tai kaip žmogus dirba tai ko jis siekia ir tai kas rezultate iš to gaunasi. Kalbam čia ir apie antrinę naudą, kuri susijusi su darbuotojų įtraukimu ir įvairove, kad visi jungiasi nepaisant lokacijos, nepaisant pareigų. Tai yra platformos sprendimas organizacijos viduje kuris leidžia užtikrinti ir kompetencijų auginimą, ugdymą ir darbuotojų išlaikymą ir karjerą, ir įsitraukimą, ir įvairovę.

Kodėl laikote šias praktikas tvariomis ir kuo jos skiriasi nuo strateginio HR valdymo praktikų?

Mes neturime kolkas koncepto kurį galėtumėm įvardinti kaip sustainable HRM, bet pati organizacija yra stipriai nukreipta į ESG veiklas, į sustainability, tai mes kaip HR ir atliepiam tą organizacijos poreikį siekiant šių tikslų. Tai tvarumas gali būti nukreiptas ir į kažkokią socialinę pasekmę ir į aplinkos tausojimą ir gali būti nukreiptas į ilgalaikę perspektyvą kuri mažintų neigiamą poveikį kuris kartais atsiranda iš trumpalaikių iniciatyvų kurias iš ŽIV pusės daug kas daro. Ir galvojam kad kartais aprūpinam tą darbuotoją ir būna toks trumparegiškas požiūris į tas praktikas ir atliepimą darbuotojų poreikių kurie atsiranda čia ir dabar ir gesinam gaisrus kurie atsitinka. Tai čia yra labiau numatymas į priekį ir atliepimas to poreikio kuris turi naudą ne tik 5monei, bet ir naudą į išorę, klientus, stakeholderius, bendruomenę. Kad mes kaip organizacija esame ne tas vienetas tik pelno siekiantis ir tik tiek.

Kitas aspektas būtų darbuotojų įtrauktis ir įvairovė, kurioje mes turime įsipareigojimus nuo pat strateginio lygio. Turime aiškia viziją kaip ją matome ir traktuojame, apsibrėžę esame savo politikose ir praktikose kaip ta atitiktis turi būti. Atliepiame įvairovę ne tik savo įmonėje, bet įmonėse mūsų klientų ir taip pat tose bendruomenėse ir aplinkose kuriose esame. Ir tada bandome sukurti sąlygas tiems su kuriais dirbame, kurie su mumis susiję, kadangi mūsų darbas yra kuriamas finansinis kapitalas, tai mes norime kartu su savo klientais kurti ir socialinį kapitalą. Turime iniciatyvą kai einame į bendruomenes ir užtikriname kad ten būtų finansinis raštingumas, kad iš skirtingų sričių žmonės galėtų pasiekti sėkmę karjeroje ar jų veikloje, sėkmę savo įmonėse ir teikiam įmonėms įvairias konsultacijas, kad galėtų tos įmonės padaryt tvarius sprendimus ir nukreiptus į vertybinį ugdymą, kuris aplinkoje turėtų ilgalaikę sėkmę. Tvarumas bendra prasme tai per tas praktikas mes siekiame atsparumą ugdyti, mažinti neigiamą poveikį kuris atsiranda iš

veiklų ar pėdsako kuri paliekam, investuoti į tas sritis, įgūdžius, darbuotojus, klientus, kad tų tikslų atžvilgiu tai būtų nukreipta į tolimesnę perspektyvą.

Kokias vertes/naudas gauna organizacija, taikydama tvarias ŽIV praktikas?

Iš ŽIV pusės graža investicinė pasireiškia per kaitos valdymą, per darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą, produktyvumą ir efektyvumą, kuri mes matom pagal tų pačių idėjų, inovatyvumo kurios atsiranda kaip pasekmė kiekį ir kokybę

. Tai čia pagrindiniai rodikliai į kuriuos žvelgiant galima suprasti kiek tos praktikos atliepia ir matosi per ŽIV pusę.

Kas trukdo įgyvendinti tvarias ŽIV praktikas organizacijose?

Greičiausiai labai didelė inercija iš tų senųjų valdymų praktikų, esamų valdymo praktikų, kurios labai yra įsigalėjusios, ir tam kad pereiti prie tvarumo idėjos reikia papildomų pastangų. Ir tam kad pereiti prie to kito lygio reikia papildomų investicijų prie tų, kurias dabar darom. Tai sukuria didesnės energijos poreikį, investavimo poreikį, daugiau laiko ir resursų reikia tam skirti ir paprastai organizacijos ne visada būna užsiauginę tą raumenį ir turi to riebalų tai investicijai, kuris leistų išėiti į tą nepatogumo lygį ir susikurti tas tvarumo veiklas ir praktikas ir (it gets worse before it gets better). Dažnai paprasčiau yra laikytis tų praktikų kurias turime, to, kaip yra nei eiti prie to keitimo, ir požiūrio keitimo ir tvarumo perspektyvoje mes atsiremiamė ir į tvarią lyderystę, kuri reikalauja ir skaidrumo, aiškios komunikacijos, prisitaikymo, sprendimų kurie būtų etiški įmonės viduje ir su aplinka, vidinio stuburo turėjimo vertybinio ir labai aiškus tas integrity momentas, kad tai, ką aš sakau ir ką darau atitinka. Nes tai yra investicija, kuriai reikia laiko, pinigų, išteklių ir mindseto.

Nesu aš moksliskai susipažinus su sustainability kampu ką tai reikštų įmonei, bet mano toks matymas kad tai apima ir tas praktikas kurias taikome šiandien. Strateginė kryptis ji yra kitokia kai mes galvojame per tvarumo prizmę ir tos praktikos pradeda kitaip matytis. Gali būti, kad aš tiesiog tenkinu kokią nors užgaidą, kur matau kad nebus naudos žmonėms, pavyzdžiui įmonės renginys, na, sukurs gerą vibe bet į priekį žiūrint tai susidursime poryt vėl su tomis pačioms problemom.

Kada Jūs supratot, kad reikia kitaip žiūrėti į ŽIV, ir ar tai susiję su aplinkos neapibrėžtumo situacija?

Man atrodo, kad turbulencijos kurias mes matome, ir pandemija ir infliacija ir karas, tai padėjo ant stalo kaip temą svarbią darbuotojų gerovę ir psichinę sveikatą. Kalbant iš mūsų įmonės perspektyvos tai nebuvo kažkas naujo bet tai buvo dalykas, apie ką mes daugiau pradėjom kalbėti tai tvarumą operacijų, funkcijų ir atsparumą jose. Kaip mes užtikrintumėm esant neapibrėžtumui kad baziniai dalykai veiks sėkmingai, kaip veiks kompetencijų persidengiamumas, kaip galime pasirūpinti darbuotojų saugumu ir savo įmonės veikos saugumu. Tai yra rizikų valdymas,

scenarijai, jų pražaidimai ir kiek mes esam tam pasiruošę ir atsparūs. Iš darbuotojų perspektyvos, tai įmonė orientuota į žmogų tame ekonominiame kontekste pradėjom galvoti o kaip nepaveikiant įmonės rezultatų ir galimybių, darbuotojus ir išlaikyt ir dar jiems suteikti bazinį saugumo jausmą, kad dalykai kurie vyksta išorėje mes į juos reaguojame, bet stengiamės ir kad darbuotojai išlaikytų darbą ir toliau kurtumėm, kad įmonė vistiek lieka orientuota į žmogų ir stengiasi amortizuoti visus kitus efektus, kol tie poveikiai dar nepalietė darbuotojo. Tai iš tos pusės buvo labai ryškus pokytis. Aišku atsirado ir įvairios naudos ir kiti palaikantys veiksniai, kurių iki tol neturėjom. Pavyzdžiui, psichinės sveikatos investicija: kalbant apie ilgalaikiškumą, tai iki tol turėjom kaip į trumpalaikę pagalbą nukreiptus dalykus, kaip krizių konsultacijos, tai dabar mes galvojame kaip darbuotojui suteikti ilgalaikį konsultavimą, terapijų galimybę, pasirūpinimą savimi tokiam prevenciniame lygyje o ne intervenciniame. Iš tvarumo pusės tame turbulencijų kontekste kas dar atsitiko kitaip įmonės ir mes pradėjom galvoti apie savo poziciją, kurią mes turime į aplinką nukreiptą, kaip mes ją komunikuojame, kiek ji atliepia aplinką, į bendruomenės einam, kur nukreipiame paramą, kokias iniciatyvas galime pasiūlyti. Kadangi esame globalūs, tai vienu vyksta karas, kitur žemės drebėjimai, dar kitur kitokie veiksniai, tai kuriasi įvairios priemonės kaip darbuotojai gali toje aplinkoje jaustis saugiau. Turime tam skirtus appsus, kur darbuotojas gali pranešti, kad jis nesaugus, jaučiasi nesaugiai ir kad jam reikia pagalbos. Tai buvo tie dalykai kurie buvo patobulinti susidūrus su aplinkos neapibrėžtumu.

Ar manote kad keitėsi ir jei keitėsi – kaip tvarytų ŽIV praktikų nauda organizacijai palyginus prieš aplinkos neapibrėžtumo laikotarpį ir dabar (2019 vs 2023 m).

Tas neapibrėžtumas man atrodo tik pastiprino organizacijų ir žmonių supratimą, kad negali galvoti apie žmogų tik kaip apie darbuotoją, kuris ateina, padaro darbą, atlieka funkciją ir išeina namo. Tarpam partneriai su darbuotoju už visa tai, kas vyksta aplinkoje ir jo gyvenime, ir tas partnerystės aspektas ir su darbuotoju, ir su bendruomene, nes ir kandidatai suprato, kad įmonės kurios yra tvarios ir turi ilgalaikę perspektyvą yra tos kurios tampa atsparios neapibrėžtumo iššūkiams. Ir tuomet jie pradeda rinktis tas įmones ir kartu galvoti apie savo įmonę – ar mano įmonė atliepia, ar gali atsilaikyti nuo aplinkos neapibrėžtumo ir padėti man kaip darbuotojui juos atliepti. Kandidatai ateina ir klausia tiesiai: kiek mes darom vieno ar kito dalyko, kiek mes esam atspari kompanija, kuo mes vadovaujamės, kokios yra mūsų vertybės į kur mes investuojame. Žmonėms tas yra įdomu, ir mes žinom, kad tas signalas, kurį siunčiame aplinkai yra stiprus.

Kaip adaptavote savo taikomas ŽIV praktikas: atrankos ir paieškos, atlygio ir papildomų naudų, darbo krūvio ir darbo laisvalaikio balanso, mokymosi ir tobulėjimo, komunikacijos su darbuotojais (pokyčių kom ir vid kom), lygių galimybių?

Atrankos ir paieškos tvarios praktikos: čia apimtų tai, kaip pagal kokius kriterijus mes atrenkame žmones, į ką reaguojame ir ką priimame, kaip viena iš praktikų ką turime –

nediskriminavimo praktika, taip pat vienodų galimybių vyrų/moterų suteikimas, įtraukimas stakeholderių, kurie leistų pašalinti šališkumo aspektus ir galėtumėm užtikrinti kompetencijomis grįstą sprendimą. Atrankose turime tikslus, kurie numatyti, kad šio proceso metu ir mūsų, ir kandidato visas tas procesas būtų valdomas kiek įmanoma efektyviau, tai reiškia, kad laike mes siekiame kandidato įdarbinimą padaryti greičiau ir sklandžiau. Tai nuolat peržiurime kiek mes naudojame paieškos atrankos įdarbinimo etapų, kiek mes investavome į tai laiko, kiek mes tikimės kad žmogus greitai adaptuosis. Kaip tik neseniai vėl peržiūrėjome visą adaptacijos (onboarding) strategiją, kad galėtume sukurti ir įtvirtinti praktikas kurios būtų „scalebale“, kad kuo mažiau reiktų jų priežiūrai skirti laiko ir resursų, kad kuo lengviau būtų adaptuotis kiekvienam naujam darbuotojui. Procesas yra tiek standartizuotas ir su efektyvintais, kad žmogus galėtų kuo lengviau startuoti įmonėje.

atlygio ir papildomų naudų tvarios praktikos: turime bendrą įmonės analizę, kurią darome reguliariai, siekiant užtikrinti, kad tam tikrose pozicijose, skirtingose lokacijose, kad būtų teisingas ir lygus atlygis skirtingose lokacijose, tarp vyrų ir moterų, tos pačios profesijos kontekste, srities, funkcijos srityje tai ne tik siekiame kad šiai dienai tai atlygis būtų teisingas, bet kad ir tendencija, tendencija atlygio, kurią turime metų perspektyvai ir žiūrime toliau į ateitį, kad tai būtų teisinga. Teisingumą mes suvokiame tokiu būdu kad mes bendraujame su skirtingais vendoriais, sekame, kas vyksta rinkoje ir siekiame turėti po kelis vendorius tam, kad būtumėm tikri kad duomenys teisingi ir konkurencingi. Tos atlygio praktikos, kalbant apie atlyginimą, kad jis būtų teisingas ir atlieptų teisingas ir konkurencingas ir mes į tai investuojame.

Atskirai žiūrime į trumpalaikes ir ilgalaikes perspektyvas, tai turime premijavimo sistemą, kur sakome, kad kiekvienas yra corporate dalis, kiekvienas savo biznio segmento dalis ir savo individualiais tikslais prisideda prie tikslų. Tai darbuotojo individualūs tikslai yra siejami su įmonės tikslais ir tokiu būdu mano premija priklauso nuo mano indėlio į tuos tikslus. Tai skatina darbuotojus savo veikla reaguoti į tai kas vyksta tiek įmonėje, tie verslo padalinyje, ir tie patys tvarumo tikslai ten irgi atsideria.

Darbo krūvio – darbo laisvalaikio balanso tvarios praktikos. Tai yra dalis „Ways of working“, susijęs su lanksčiu darbo laisvalaikio balansu, taikome hybrid daro modelį kaip pagrindinį įmonės darbo modelį (2 d ofise, 3 d namuose). Taip pat suteikiame papildomas laisvadienius darbuotojams „restartavimui“ ir jie gali juos leisti kaip nori. Tai čia turime tas lanksčias darbo sąlygas. Taip pat mes nesekame kada darbuotojai ateina į darbą, prisijungia ar atsijungia, tai yra darbuotojo atsakomybė, pasitikime juo, jis pilnai valdo savo darbo laiką. Tai neliečia tų pozicijų kurios reikalauja nuolatinio buvimo prisijungus prie sistemos. Reaguojant į šeimos gyvenimo įvykius taip pat suteikiame papildomas apmokamas dienas, kad žmogus galėtų išspręsti savo šeimos aplinkybes ir vėl grįžti į darbą. Turime „workplace“ standartus

užtikrinančius saugumą darbo vietoje, kalbant apie popandemines situacijas, suteikiame erdvės, kad žmogus ofise jaustųsi saugiau ir gerai. Tai apima ir visas darbo sąlygas, pradedant nuo apšvietimo, baigiant tvarumo apsektais. Mūsų ofisas yra gavęs ne vieną apdovanojimą už geras darbo sąlygas darbuotojams („green“ apdovanojimus). Nuo kėdės ir taip kaip mes bendraujame, kad tai būtų kokybiška ir tvaru darbuotojui.

Mokymasis tobulėjimas – kalbėjome aukščiau.

Komunikacijos su darbuotojais ir vidinės komunikacijos pokyčių laikotarpiu tvarios praktikos. Iš komunikacijos pusės ji yra grįsta savalaikiškumo atvirumo ir informavimo principais, stengiantis reaguoti į tai kas vyksta ir informuoti apie tai, kas aktualu darbuotojui. Nors čia gal darbuotojai ir kitaip pasakys.

Komunikacijos tonas, arba KAIP mes komunikuojam ateina nuo mūsų vadovų, nuo leadershipo, turim įsitraukę į apklausas, ar aš aiškiai suprantu kaip lyderiai komunikuoja ir ar aš esu motyvuotas savo vadovo ir padalinio misijos, aš suprantu kur mes einam ir ko siekiant ir tai rezonuoja su tvarumu.

Mes skatinam tą KAIP komunikavimą, kad vadovai turėtų reguliarią komunikaciją ir kad ji būtų turininga ir retransliuojanti leadershipo komunikaciją. Vadovams yra reikalavimas „lead by integrity“ ir visi skaidrumo reikalavimai turi būti užtikrinti. Kanalų komunikacijai turim labai daug. Mes stengiamės kad mūsų vertybės, turinys kad visa tai atsispindėti bet kuriame komunikacijos naratyve.

Jūsų nuomone, koks požiūris į ŽIV turi būti įmonėje – ar strateginis, ar tvarus ir kuo jie skiriasi?

Man atrodo, kad tai susiję dalykai. Man atrodo nelabai gali būt strateginis ir netvarus arba nestrateginis ir tvarus. Sunkiai įsivaizduoju, kad šių dienų kompanija, kuri suvokia kokiam kontekste ji egzistuoja ir brėždama savo strategiją ir stengdamasi atliepti savo klientų poreikius negalvoti apie tvarumą būtų labai labai keista. Manau, kad pati aplinka savaime diktuoja tvarumo poreikį, nes klientai nebesirinks tokių kompanijų, kurios neįsitraukia į savo veiklą tvarių praktikų ir tvarios strategijos.

Tvarios praktikos gali būti, tačiau jei jos nėra įpintos į strategiją tai jos nebus atlieptos ir nepadės pasiekti tikslų. Man atrodo jos atskirai egzistuoti negali. Nesakyčiau kad tai sinonimai, bet sakyčiau kad tai labai susiję. Strateginė nubrėžia kryptį ir misiją, kurią įmonė yra išsikėlus, o tvarumas yra padedantis elementas, kaip sėkmės ingredientas, jei jo nėra tai vistiek kažką galim pasiekti, bet jei mes kalbam apie ilgalaikę sėkmę kuri yra tvari ir atspari iššūkiams, tai be tvarumo to padaryt neišeis šiai dienai.

Informantas 5 – žymima I5, didelės įmonės (sektorius nenurodomas siekiant išlaikyti informanto konfidencialumą, nes sektoriuje yra viena tokia didelė įmonė) personalo vadovė.
Interviu laikas – 10 06, 14 val.

Kaip Jūs suprantate tvarų ŽIV?

Man čia tokia labai plati tema, žodis tvarumas – aš jo nesuprantu, jis toks šiuolaikinės visuomenės išpopuliarintas. Jei mes į tvarumą žiūrim kaip į kažkokią ilgalaikę naudą duodantį rezultatą, tada taip, jei į tvarumą žiūrime per tai kaip personalas prisideda prie verslo strategijos išpildymo tai kitas kryptis, jei tvarumas yra per tai kad tai yra nuoseklumas. man tvarumas labai siejasi su nuoseklumu, tvaru yra tai kas nelaikina, kas daro įtaką ir poveikį daugiau nei vienai funkcijai ir tada aš būdamas personalo rolėje turiu užtikrinti kryptį ir nuoseklumą tos krypties įgyvendinime.

Kalbant apie tvarumą man norisi dėti lygybės ženklą su nuoseklumu.

Kitas labai svarbus momentas kurį galime susieti su tvarumu, tai jo nepasieksim jei mes nebendradarbiausime tarpusavyje, užsidarysime savo rolėje. Čia žiūrint organizacijos prasme, tai personalas kaip ir kitos funkcijos jos turi turėti horizontalią integraciją vienas su kitu. Mano patirtyje yra buvę atvejų, kai personalas kaip funkcija iššoka į priekį, kitos funkcijos bando kažką daryt, o personalas tokia kaip leading funkcija tai čia yra visiškai netvaru. Mano pačios patirtis, kad atėjus į organizaciją reikia sukurti personalo funkciją, ir jei organizacija visai neturi tame patirties tai bet kokia padėta plyta (atliktas darbas) pasimatys. Bet jei ta plyta yra dykynėje (kai nėra funkcijos) – tai ji labai matoma ir nepatogi. Jei personalo funkcija yra ta kuri neša naujoves o pusė organizacijos sėdi patogiai ir sunkiai priima pokyčius tai tvarumo tame jokio nėra. Tai sakyčiau reikia dozuoti naujoves, reikia dozuoti personalo valdymo iniciatyvas, ypatingai diegiant personalo valdymo funkciją organizacijoje, kad ne per daug pokyčių ir iniciatyvų būtų vienu metu, nes organizacija tiesiog gali būti tam nepasiruošusi. Ir kitas labai svarbus dalykas tai stebėti aplinką, kada vyksta rezistencija, išsiaiškinti iš kur ji kyla, ar ji kyla kad aš kaip ŽIV funkcija užbėgau į priekį ir neatsižvelgiau į organizacijos poreikius. Tai tvarumas ir būtų jei esi CEO rolėje užtikrinti tolygų kiekvienos funkcijos augimą ir tą išlaikyti horizontalią lygybę. Kad funkcijoms netektų tempti viena kitos. Turėjau savo praktikoje pavyzdį kaip per greitai „užkimšau“ naujomis iniciatyvomis, žmonės nebuvo pasiruošę, organizacija per lėta buvo jas priimti ir absorbuoti, vadovai priešinosi, dėl nesaugumo, ir dėl resursų klausimo. Tvarus ŽIV tikrai neįmanomas jei personalo vadovas arba visas skyrius nesigilina į organizacijos veiklą, Tada jokio tvarumo nebus, tada bus tik vykdymai. Tvarumo nebus jei tai bus tik užduotis ŽIV ir atsakas, užduotis ir atsakas. ŽIV pats turi nešti tas užduotis visiems.

Personalas kartais atlieka pavadinime šviesos nešėjo funkciją ir bando visus pritempti, tai to aš nelaikau tvarumu. Kalbant apie personalo tvarumą tai turėtų atliepti organizacijos greitį,

poreikius ir sugebėt prisitaikyti pamirštant savo ego ir savo tempą, kad mes judėtumėm darniai ir ta pačia kryptimi. Iš mano asmeninės patirties man atradimas didžiausias buvo ir didžiausias pamoka, kad ne mano funkcija čia yra svarbi ir personalo tvarumas, nuoseklumas, stiprybė atsiranda tada, kai mes sugebame visi kartu integruotis.

Ilgalaikė nauda organizacijai, per kurią matau tvarumą, tai ji irgi susijusi su nuoseklumu (consistency), kad tai ne per vienkartinės iteracijas, bet per labai suplanuotus ir nuoseklius žingsnius. Ilgalaikė nauda tai yra procesai arba iniciatyvos kurios vyksta metai iš metų, yra matuojamos, vertinamos, tobulinamos ir kurios organizacijoje turi prasmę ir reikšmę visai organizacijai. Ir čia svarbiausias tvarumo elementas yra atsirikti organizacijoje tas praktikas, kurios svarbios visiems. Nes vargu bau ar galėtum tvarumą pavadinti visos HR funkcijos, mano galva tvarumas turėtų būti išreikštas per praktikas, iniciatyvas, kurios turi tiesioginę įtaką organizacijai. Ir čia yra kitas dar dalykas – kurios išpildo organizacijos strategiją. Nes tikrai nereikia su tvarumu sieti smulkių dalykų, kaip pvz darbų saugos jei organizacija nėra gamybinė ir tai dalykas kuris privalo būti bet nėra kritinis. Tvarumą reikia sieti su skaitmenizavimu. Vadinasi atsirinkti praktika ir iniciatyvas kurios turėtų įtakos visam verslui.

Kuo Jūsų nuomone tvarus ŽIV skiriasi nuo strateginio ŽIV?

Kai kuriose vietose tai lygu vienas kitam. Strateginis ŽIV užsiima daugiau bendrai organizacijos strategijos shapinimu ir įneša savo ŽIV rolę. Kartais nutinka ir taip, kad turime strategiją, nutinka krizė. Kartais organizacijos būna labai lanksčios pakeisti tą strateginę kryptį, nes reflektuoja į rinką, bet kai įsijungia tvarus ŽIV, aš dar turiu pagalvot ar tikrai keičiant strategiją ir ką aš turiu keisti arba pakreipti, kad išlaikyčiau tą tvarumą. Pasakysiu pavyzdį iš covid krizės. Tai labai palietė aviaciją, buvo įmonių kurios nevykdė jokios veiklos ir mūsų darbuotojai galvojo kad bus labai blogai, taip, mes mažinomės kiek galima kaštus susijusius su darbuotojais kurie nedirba, bet tvarumo prasme ir čia vienas iš tvarumo pavyzdžių mes nenukirpome jokių benefitų. Mano akimis tai tvaraus ŽIV pavyzdys – tu keiti strategiją, nes tau reikia išgyventi krizėje, bet tie žmonės kurie liko tavo organizacijoje jie turėjo tokias pačias sąlygas kaip prieš krizę ir niekas jiems nepasikeitė. Ir man čia buvo vienas fainiausių įvertinimų kai žmonės grįžo po covid į ofisą ir dalinomės, kad sveikatos draudimas, vaisiai, pietūs, mokymai – viskas liko. Tai man čia kalba apie tvarumą – tu keiti strategiją, bet tu išlaikai tvarumą procesuose kurie galbūt neturi tiesioginės įtakos į tavo verslo rezultata, bet jie turi tiesioginę įtaką į darbuotojų gerovę, išlaikymą, įsitraukimą ir pasitikėjimą organizacija, kas yra labai svarbu.

Kaip suprantate, kas tai yra tvarios ŽIV praktikos? Kokias galite įvardinti tvarias ŽIV praktikas Jūsų organizacijos lygmeniu ir ką jos padeda Jums pasiekti?

Žinot, aš labai atsiprašau, aš nestudijavau HR, aš esu visiška praktikė, o kas yra laikoma tomis tvariomis praktikomis HR srityje? Nes man tai kiekvienas ŽIV procesas aš kai jį darau jis

turi man atnešti tvarumą, tai kalbant apie praktikas ir tvarumą ŽIV procesuose galvočiau apie tvarumą, kitas klausimas ar tai yra reikalinga organizacijai. Ar mano organizacijai darbuotojų pritraukimo, išlaikymo, įvedimo praktikose reikia tvarumo. Va, kaip tik pavyzdys, dalyvavau skambutyje apie didelę pardavėjų kaitą tam tikrame segmente, ir personalo praktika yra kaip užtikrinti darbuotojų išlaikymą, ir tai yra tvarumas, turėti kuo ilgesnį darbuotojų išlaikymą organizacijoje. Deja, tyrimai europiniai rodo, kad vidutinis darbuotojų stažas įmonėje yra tarp 2-3 metų max (imant jaunąją kartą).

Tai ką jūs darote dėl darbuotojų išlaikymo, ir ar manote kad tai, ką darote yra tvaru?

Kai kalbame apie darbuotojų išlaikymą tai svarbūs yra keli dalykai: suprasti dėl ko tie žmonės yra organizacijoje ir kas juos čia laiko (tai įvairūs tyrimai pvz įsitraukimo). Bet tai kad mes juos vykdom dar savaiame nėra tvaru, klausimas ką mes su tais rezultatais darome ir kokius pokyčius vykdom. Mūsų atveju tai veikia nes turime sistemą, žmonės laukia to tyrimo, nes žino, kad į tai ką jie pasakys tyrime bus atsižvelgta, darome tai kas pusmetį ar kas ketvirtį net kartais. Paprastai imam dalis kurios buvo įvertintos prasčiausiai ir pasimatuojame ar padarius veiksmus žmonės tai pastebėjo. Su tuo yra susijusi ir vidinė komunikacija: norime įpratinti prie ritmo – padariau kažką, iškomunikavau kažką. Kiekvienoje žinutėje pradedant kalbėti apie pokyčius referuoti į atliktą tyrimą ir taip toliau.

Darbuotojų išlaikymo prasme mes labai stipriai komunikuojam ir manau kad tai tvarumas, pasitikrinimas ar mes sėkmingai pritraukėme talentus (tą padeda pamatyti įsitraukimo tyrimas), ar įdarbinti dirbantys žmonės jaučiasi patogiai čia ir dabar savo rolėje, patogiai tai reiškia atspindint per klausimus „aš žinau ką man reikia daryti, aš jaučiuosi gerai dirbdamas šį darbą, aš turiu laisvę veikti ir priiminėti sprendimus“. Tai čia yra tvarumas kalbant apie tai kad mes pritraukiame reikiamus žmones, ir tai pasitikrinam per įsitraukimo tyrimą. Laikau tai stiprybe, kad mūsų atrankos procesas ir behaviural interview kurį taikom, jis mums duoda teisingą atrankos rezultatą. Jei matytumėm kad tame yra problemų, tada ieškotumėm priežasčių. Dabar pas mus lyderiaujančią poziciją užima pasitenkinimas darbu, nustūmęs į antrą vietą lyderystę vadovų, tai sako kad mes sugebam pritraukti profesionalus, bet dėl lyderystės susilpnėjimo ieškom priežasčių ir norėsim pasimatuot kitą kartą. Tai yra labai tvaru kad mes sugebam pritraukti profesionalus ir juos išlaikyti. Žiūrint į darbuotojų kaitą, žinant vidutinę darbo trukmę organizacijoje (max 2-3 metai), kaip sutvarkyti savo onboardingo (adaptacijos) procesą kad darbuotojas kuo greičiau galėtų pradėti nešti naudą ir uždirbti pelną organizacijai. Tai onboardingo procese matuojame productivity KPI, kada žmogus savarankiškai be pagalbos pradeda dirbti ir generuoti rezultatą. Tai manau kad onboardingo procese mes esam stiprūs ir sulaukiame daug grįžtamojo ryšio iš darbuotojų, kad daug aiškumo, sustygavimo. Galima palyginti su startupų rinka – tai ten tvarumo mano požiūriu tikrai nėra, nes kaita ten labai didelė. Tai siekdami tvarumo mes matuojam tą kaitos rodiklį dirbančių iki

metų segmente. Jei žmogus ateina dirbti ir po kiek laiko sako aš ne to tikėjausi, tai čia absoliuti atrankos klaida, vadinasi mes atrankos procese abi pusės nebūtinai buvome nuoširdžios, gal bandėm pagražinti poziciją, ar nesugebėjom kandidato išklausti kompetencijos. Tai mes savo atrankose tikrai esam nuoširdūs, bandom pasakyti viską kaip yra ir nevynioti į saldainio popieriuką situacijų. Geriau dabar nei po pusės metų – tuo vadovaujames. Kad nereiktų po pusės metų vėl daryt atrankos ir onboardingo. Ką daryti kai kaita iki metų yra didelė – analizavom situacijas ir pamatėm, kad taip atsitinka tada, kai nėra jokio fokuso į darbuotojo įvedimą, darbuotojas tiesiog yra įmetamas į aplinką su mintimi „išplauks arba ne“. Tai tokiais atvejais ugdome vadovus ir kontroliuojame tą procesą ar tikrai su nauju darbuotoju jo įvedimu yra atlikti visi veiksmai.

Kaip paveikė ŽIV praktikas realiai buvę sukrėtimai (pandemija, ekonominė -energetinė, karo krizės) ir kaip jie keitė ŽIV praktikas apskritai ir Jūsų organizacijoje?

Manau, kad klasikiniuose ŽIV procesuose didelio pokyčio nebuvo, bet išnyko ribos teritorinės, sandome komandas iš skirtingų lokacijų, atsirado nuotolinės komandos, verslai pradėjo išsėdinti iš rėmų. Tai ši vieta pasikeitė, o kitas, kas mus kaip organizaciją padarė labai globalia ir pasaulietiška tai didelės investicijos į wellbeingą, darbuotojų gerovę. Tai apima tokius standartinius jau dabar dalykus kaip nuotolinis darbas, darbostogos, psichinės sveikatos mokymai, apskritai požiūris į mokymus labai pasikeitė. Labai matau didelį ir tvarų pokytį šiose dalyse wellbeingo ir teritorinių ribų išnykimo. Tai didžiausi pokyčiai susiję su aplinkos neapibrėžtumu.

Kartu atsiranda ir pasitikėjimo darbuotojais klausimas, ką vadovus tenka mokyti – sugebėti pasitikėti savo darbuotojais ir sugalvoti kontrolės mechanizmų arba stebėsenos, kad nenukentėtų rezultatas. Tam tikros funkcijos, matėsi, kad turėjo arba turi bėdų su darbu nuotoliu, kitos kaip tik labai gerai prisitaikė ir funkcionuoja.

Kaip adaptavote savo taikomas ŽIV praktikas: atrankos ir paieškos, atlygio ir papildomų naudų, darbo krūvio ir darbo laisvalaikio balanso, mokymosi ir tobulėjimo, komunikacijos su darbuotojais (pokyčių kom ir vid kom), lygių galimybių? Ką jūs darote šiose praktikose, ir ar tai tvaru ir kodėl tvaru?

Atranką ir paiešką kalbėjome.

Atlygio ir papildomų naudų. Mes kaip įmonių grupė turime skirtingų įmonių, nes skirtingas kontekstas ir skirtingų lygmens darbuotojai, todėl mes turime procese atlygio ir papildomų naudų tam tikrus esminius žingsnius kuriuos taikome visoms įmonėms, bet kitkas gali skirtis. Tai apima aiškią atlygio politiką, ji gali skirtis priklausomai nuo įmonės bet ji turi būti aiški. Iš papildomų naudų mes turime per įmones vienodus sąrašus (yra dalis, ką turime bendrai kaip grupė, ir dalis kuri tam tikrai įmonei priklauso). Pavyzdžiui, darbuotojui suteikiama arba parkingo vieta, arba kompensacija viešojo transporto bilietui. Taigi leidžiame pasirinkti. Turime

pavyzdžiui vaikų kambarį ir sporto salę, tai čia laikau yra tvarumas, kad mes rūpinamės tavimi ne tik kaip darbuotoju, bet rūpinamės ir tavo aplinka. Kalbant apie atlygį tvarumo prasme mes atlygius peržiūrimė du karus per metus, nes čia taikomės prie jaunosios kartos kurie nori būti pastebėti, tai duodi jiems tą dažniau.

Darbo krūvis ir darbo laisvalaikio balansas. Viena iš tokių naujesnių patirčių – tai ką atnaujinome ir sudėjome į taisykles, tai yra apie laiškų siuntimą darbo metu, apie netrukdyt kolegų skambučių metu, apie darbo krūvį kalbant mes mokome darbuotojus nusibrėžti ribas, tai ir nebijoti pasakyti ne, kad negaliu kalbėti, užsidėjimas laikų užimtų savo kalendoriuose, atrodo paprasta bet sakau ir komandai – užsidėkit pietus, kad jūs turėtumėt laiką pailsėt pavalgyt ir atsigaut. Ir darbo laiko sekimas, čia atsiranda kitas tvarus momentas kalbant apie darbo ir laisvalaikio balansą – tai vadovas kaip role model. Nes jei tu rašai laiškus po darbo, tu lieki po darbo tai ir tavo darbuotojai jaučia pareigą atsakyti, tai darbo ir poilsio režime, darbo krūvio nustatyme vadovas yra pavyzdys ir jam reikalinga savireguliacinė funkcija. Mano pačios pavyzdys aš anksčiau niekad neimdavau darbo iš namų ir kas atsitiko – kad komanda irgi visada dirbo biure. Kai pradėjau aktyviai tą propaguoti – jie taip pat padarė.

Mokymasis ir tobulėjimas. Kur lūžis įvyko ir pasimatė tvarumas, tai per pastaruosius 3 metus pradėjom labai stipriai investuoti į pirmo lygio vadovus, juos auginti. Tai yra atliepimas problemos, kad mes neturim augančių vadovų. Tai čia tvarumas yra karjeros planavimas, ugdyti žmones ir jų kompetenciją būti vadovais tikintis kad jie ateityje galės užimti aukštesnes pozicijas mūsų įmonėje.

Komunikacija pokyčių metu ir vidinė. Turime intranetą, turime jį sustyguotą, plius naujienlaiškiai kas savaitę su pagrindinėmis žinutėmis. Ką covidas mums sustruktūravo tai susirinkimų Town hall turėjimą pastovų ir labai reguliarių. Tai ši praktika tikrai tvarumo duoda, nes žmonės labiau įsitraukia, jie žino, kokie mūsų rezultatai, ką mes pasiekėm ar pasieksim.

Lygių galimybių, įtraukties. Dirba pas mus labai daug skirtingų tautybių, tai įtrauktį užtikriname darbo kalbą naudodami anglų kalbą, kad visi jaustųsi vienodai suprantantys. Turime pilną komplektą integravimo ir kultūrinio ir verslo užsieniečių kurie čia dirba. Mes turime tvarkas, kurios veikia kaip standartas – nulinė tolerancija diskriminacijai, nežinau tokio atvejo, kad kažkas būtų negavęs darbo pozicijas dėl to kad jis kitoks ar skirtingas. Ką prie diversity akcentuojama, kad mes visi esam skirtingi, ateinam su skirtingomis patirtimis ir todėl skirtingai suprasime mums transliuojamą tą pačią žinutę. Tai mes turime išmokti dirbti vienas su kitu, kad ir kokie skirtingi mes esame. Kolkas šioje temoje dar ateityje reikia mums kaip organizacijai sustiprėti.

Kokias vertes/naudas gauna organizacija, taikydama tvarias ŽIV praktikas?

Man tai suskambėjo mūsų pokalbyje kas tas tvarus HR – tai galvojimas į priekį. Kas gali būti tvaru, kad aš rūpinuosi ne šiandien o kas bus ateityje. Kalbant apie tvarų ŽIV kas yra svarbu,

kad kiekviena ta funkcija ir sritis, turi turėti savo šeiminką, nes niekas nevyks jei nebus atsakingo žmogaus. Kalbant apie tvarumą aš atiduodu tam tikrą atsakomybę tos funkcijos šeiminkui, kuriam rūpi, ką mes galim pasiūlyt organizacijai iš ŽIV pusės ateityje. Tai aišku reikalauja ir resursų ir pinigų.

Informantas 6 – žymima I6. Energetikos sektoriaus įmonės personalo vadovė.
Interviu data 11 27, laikas – 19 val.

Kaip Jūs suprantate tvarų ŽIV?

Man tvarus HR labiausiai yra apie tokį HR, kuris žiūrėtų į ateitį, tai yra ne tai, kas šiai dienai yra aktualu ir svarbu, bet taip pat su *anticipation* kas bus po 3-5 metų. Jeigu kalbėtumėm apie atlygio sistemą, tai ji turėtų būti reguliariai peržiūrima, turėtų būti įvertinta kokią gali turėti įtaką žmonėms ne tik šiuo metu bet ir po 3 metų. Tai atskaitos taškas kalbant apie tvarų HR yra būti kelerius metus priekyje.

Dar viena sritis yra apie ESG prizmę: HR yra labai apie tą social komponentą, tai išsikaskaduoja į keletą skirtingų krypčių, viena iš jų, - holistiškai žiūrėti į darbuotoją, į žmogų organizacijoje, kad mes būdami darbdaviai kompozicijos užtikrinimo kaip aš samdau ką aš samdau, kaip nediskriminavimas, įgalinimas, samdymas žmonių kurie gal ne 100 proc atitinka reikalavimus su mintim juos auginti; tada pereinant į darbo sąlygas tai užtikrinant ne tik socialines garantijas, bet galvojant apie tai, kas tame regione yra iššūkiai darbo rinkoje, tai čia įeitų ir equal pay, ir diversity inclusion visi klausimai, veikimas organizacijos kaip svarbaus rinkos dalyvio ir atspindėjimas rinkos problematikų savo organizacijoje. Jei kalbame apie esamus darbuotojus ir organizaciją, tai visi darbai, kurie susiję su žmonių developmentu yra labai apie tvarumą. Nes iš principo darbdavys prisiima atsakomybę už tai, kad kiekvienas žmogus augtų ir tuo pačiu prisideda prie visos visuomenės stiprinimo.

Vienas iš mano principų yra žiūrėti į žmogų kaip į įvairių komponentų kompleksą, nėra tokio dalyko kaip tik darbuotojas, tai kartu yra ir kelių vaidmenų kompleksas (turima mintyje asmeninio gyvenimo vaidmenys), tai visi veiksmai kurie yra susiję su požiūriu, kad į darbą ateina žmogus, yra labai svarbūs. Ir toks požiūris į žmogų kaip į žmogų, kuris į darbą ateina su visa savo aplinka, jis ateina su visa savo šeima, su ekonominiais lūkesčiais ir iššūkiais, tai požiūris į žmogų ne tik kaip į darbuotoją yra labai susijęs su įtaka, kurią tu darai visuomenei. Pavyzdžiui, pernai buvo energetikos krizė, išaugo elektros kainos. Tie darbdaviai kurie tvariai žiūrėjo į savo darbuotojus, tame tarpe ir mes, priėmė sprendimą mokėti laikinas papildomas išmokas darbuotojams kurių atlyginimas yra mažas, toms išaugusioms kainoms padengti. Jei žiūrėti iš organizacijos pusės – toks pavyzdys nėra organizacijos pareiga ir funkcija, bet tai yra priėmimas žmogaus su visom jo problemom. Kažkam tai gali būti apie šeimą ir subalansuotus interesus šeimos pareigų ir darbo, kitiems tai gali būti subalansavimas ekonominių iššūkių, trečias variantas

gali būti apie nelaimingų atsitikimų draudimus, nes o kas jei žmogui nutinka kritiška liga, mirtis ar pan., kaip tada padėti jau nebe organizacijoje esančiam žmogui. Tai tu kaip organizacija padeda jau nedirbančiam žmogui, jo artimiesiems.

Tvarus HR yra ir apie tai kaip tu atsisveikini su žmogumi, ar yra pavyzdžiui kokie darbdavių susitarimai kurie trukdytų žmogui aplikuoti į kitą įmonę. Man atrodo kad visas darbuotojo ciklas organizacijoje, netgi ir kol dar jie nėra tavo darbuotojai (paieškos metu) turi būti įdėtas į tvaraus HR rėmus. Tai apima ir potencialius darbdavio veiksmus siekiant pritraukti darbuotojus – tai ir stipendijos, akademijų finansavimas ir kitos programos, kai tu investuoji ir net nežinai ar tie būsiami darbuotojai pasirinks tavo įmonę.

Kokias galite įvardinti tvarias ŽIV praktikas Jūsų organizacijos lygmeniu ir ką jos padeda Jums pasiekti?

Vienas iš pavyzdžių yra gerovės mentoriai, tai tokia iniciatyva, kai vidiniai darbuotojai praeina psichologinio konsultavimo mokymus ir įgauna kompetencijų išklausti kolegas. Tuo tarpu kolegos, kurie išgyvena kažkokį konfliktą darbe, eina į perdegimo pusę, arba kuriems reikia peties darbe tiesiog išsišnekėti, jie gali kreiptis į tuos gerovės mentorius ir gauti paramą ir pagalbą tuo metu kai jos reikia. Kokią naudą tai teikia? Tai tu gali greičiau gauti tą reikalingą pokalbį, tai padeda žmonėms kurie turi mažiau patirties kaip spręsti šias problemas, gauti patarimą, pavyzdžiui jaučiu įtampa su vadovu ir nežinau ką daryt, o dirbu tokį techninį darbą ir manęs tų dalykų niekas nemokė. Tai kolega gerovės mentorius pasidalina technikomis, praktikomis ir padeda žmogui greičiau pereiti per tą sunkesnę laikotarpį.

Prie šito turime profesionalaus psichologo linija, kuri gali naudotis ne tik darbuotojai bet ir jo šeimos nariai. Tai klausimus kurie išeina už gerovės mentoriaus kompetencijų ribų, jie ir perduoda psichologams tai reiškia, kad mentoriai nespėndžia psichologinių problemų, o padeda palengvinti tam tikrą situaciją.

Prie šios programos turime ir mokymus, kurie nukreipti į emocijų būsenų valdymą, tai apima psichologinio atsparumo mokymus, serijos susitikimų su įvairiais profesionalais kaip psichoterapeutai, kaip susitvarkyti su stresu, kaip išspręsti konfliktus, turime *mindfulness* grupes prie kurių galima jungtis.

Kokius mes rezultatus matome: žmonėms iš tikrųjų reikia šios pagalbos, nes srautas užsiregistruojančių į pokalbius laikosi panašiam lygyje, aktualumas yra pastovus šių temų. Ir nors tikrai gan maža dalis darbuotojų naudojami šia paslauga, mes matome jos aktualumą ir tai susiję su dinamika, pavyzdžiui, prasidėjo karas – iš karto padidėjo šis skaičius, atėjo vasara – sumažėjo skaičius. Verslo prasme tai aišku gauname labiau savarankiškus ir ramesnius darbuotojus, nes jie tam tikras įtampas gali greičiau prasispręsti ir mažėja tikimybė eskaluotis tai neramiai situacijai.

Jei žiūrėti iš sociumo pusės tai žmonės gavę pagalbą yra ramesni ir pozityvesni ir savo namų aplinkoje, bendravimo aplinkoje.

Kita tvari iniciatyva yra susijusi su lyčių lygybe (gender diversity). Turime įdiegti KPI skatinančius didinti moterų skaičių atitinkamose vadovaujančiose pozicijose. Tam, kad juos pasiektumėm, taikome įvairius veiksmus, pavyzdžiui kai vyksta atranka į vadovaujančias pozicijas privalomai *Shortliste* turi būti moteris. Jei yra shortlistas, kuriame vien vyrai, laikome kad atranka neįvyko ir turi būti dedamos papildomos pastangos, kad į shortlistą atsirastų ir moteris. Tam mes taikome ir proaktyvų kvietimą, kviečiame moteris kandidatuoti, nelaukiame jų, nes kartais jos nedrįsta kandidatuoti. Pavyzdys: vienai iš įmonių ieškojome finansų vadovo, sukandidatavo vien vyrai, tuomet mes davėme užduotį atrankų komandai ir vadovams pasiūlyti iš savo kontaktų rato moterims, atitinkančioms reikalavimus šią poziciją kandidatavimui. Ir tai veikia: esame pasamdę moterų vien dėl to, kad ėmėmės papildomų veiksmų ir paskatinome dalyvauti, nes daug kas vis dar galvoja kad mūsų sritis yra labai uždara ir labai vyriška. Mes turime netgi atskirą darbuotoją, kuris yra atsakingas už įvairovę ir lygybę.

Dar turime tokią programą, kurios tikslas užauginti naujos kartos mūsų specialybės darbuotojus: duodame stipendijas tam tikrų specialybių studentams. Ir tai nėra vien pritraukimo strategija, nes mes nekeliame tikslo duodami tas stipendijas kad tie žmonės ateitų dirbti pas mus, mes norime auginti tą segmentą ir norim šitą inžinerijos sritį pristatyti labiau, ir stiprinam tokiu būdu darbo rinką. Tuo tikslu darome ir edukacijas mokyklose ir universitetuose apie savo srities įtaką ir svarbą visuomenei, klimatui ir pan. Tai tų edukacijų metu mes didiname bendrą visuomenės išprusimą ekologijos, žalumo temose. Tai vėlgi klausimas: ar mums kaip organizacijai to reikia mūsų verslui arba mūsų HR procesams – matyt ne, bet kad ilgalaikėje perspektyvoje sustiprins ir industriją ir tada jau ir mūsų organizaciją, tai taip. Tvarumas mano akimis tai yra kai trumpalaikiai rezultatai maži, bet didelė ilgalaikė grąža.

Gyvename aukšto aplinkos neapibrėžtumo situacijoje. Kiek tai pakeitė Jūsų taikomas tvarias HR praktikas?

Tas tvarumo leitmotyvas jau ilgesnį laiką buvo, bet gerovės mentorių programa atsirado per pandemiją ir išliko. Tai mums padeda spręsti perdegimo grėsmes. Karas ir jo sukelta energetinė krizė turėjo įtakos tvariai praktikai, kai įvedėme laikinas išmokas dėl energetikos krizės padarinių darbuotojams. Tai neapibrėžtumas tam tikrus dalykus įtakoja.

Kas trukdo įgyvendinti tvarias ŽIV praktikas organizacijose?

Pirmas trukdis yra vadovų *mindsetas*. Žiūrėjimas trumpalaikės arba artimiausios finansinės naudos vs tvaresnių sprendimų. Ką čia turiu minty, kad tu nematai tos gražos apčiuopiamos čia ir dabar ir tokiu mastu, tai yra šiandien susimoki, o gražą matysi ateityje. Net jeigu tai ir mažas HR veiksmas, jis vistiek kainuoja darbo laiką. Kuo ilgalaikiškesnį projektą darai, tuo didesnės

investicijos, tai verslas, kuris orientuotas į greitą rezultatą, išgręžiu dabar viską, ką galiu, pasiimu pinigus ir einu, tai toks verslas nebus suinteresuotas tvariomis iniciatyvomis nes jos didina išlaidas mažina pelną. Aš tai sieju su akcininkų mindsetu.

Antra priežastis kurią pastebiu tai, kad HR ne visada ir ne visur yra suvokiamas kaip strateginė sritis ir atitinkamai visos iniciatyvos kurios reikalauja investicijų nėra išgirstamos. Tai čia reikia priimti HR kaip strateginį partnerį, kuris daro įtaką verslo sprendimams. Nes pavyzdžiui dabar pasakyti, kad mes pristabdysime atranką, nes mes turime į shortlistą įtraukti ir surasti moterų, tai iš verslo pusės tu gali tai padaryti tik tada, kai turi vadovų pritarimą. Dabar kadangi tvarumas madoje, tai būna pasamdo tvarumo darbuotoją, o jis savo darbų portfelyje nieko neturi, kas susiję su HR – tai čia viskas priklauso nuo aukščiausių vadovų.

Trečias dalykas yra awarenessas – kai HR nemato tvarumo kaip savo darbo dalies. Jie galvoja, kad jų darbas yra priimti į darbą, suforminti dokumentus ir negauti baudos iš ko nors, o visa kita kažkieno kito. Tokių pavyzdžių pastebiu, kai tvarumo iniciatyvos eina savo keliu, o organizacija – savo ir tai yra trukdis.

Grįžtant prie aplinkos neapibrėžtumo ar tai pakeitė Jūsų naudojamas HR praktikas ir kaip

Vienas iš esminių dalykų - darbo vietos hibridizacija. Taip pat ką pakeitė covidas – kaip pasikeitė bendradarbiavimas tarp vadovų ir darbuotojų, atsirado nauji metodai ir susitarimai, atsirado nuotolinės komandos, atsirado ir didesnis fokusas į tikslų formulavimą ir rezultatų vertinimą versus vidinę ir fizinę kontrolę. Taip pat sveikatos krizė pakeitė būdus išsakyti vienas kitam pripažinimą, nes konkrečiai dėl covido įsidedgėm online priemonę, kurios tikslas – palaikyti ryšius neformalius tarp žmonių, padėkojimus, pagyrimus ir pan. Toje sistemoje galėjai teikti taškus kolegai kaip padėką ar palaikymą jam. Tas skatino grįžtamojo ryšio kultūros kūrimąsi ir palaikymą, kuris prieš tai neatrodė toks aktualus. Bet kai tu esi tam aplinkos neapibrėžtume tai labai paprasta pamiršti kolegą, kitą žmogų ir tas suartinimas, ryšio skatinimas buvo toks svarbus dėl covido krizės. Tai ta sistema, skirta padėkojimui, pastebėjimui liko ir po covido. Taip pat daug atsirado ir šeimos įtraukimo, įvairios programos, tiesiog banga įvairių priemonių, kurios turėjo padėti darbuotojams spręsti vaikų užimtumo problemą: buvo siūlomi įvairūs online būreliai ir užsiėmimai, skirti turiningai praleisti vaikams laiką kol tėvai dirba. Tai čia labai tvaru, nes tai išsina už ribos aš ir mano darbuotojas į kaip aš padedu šeimai ir bendruomenei.

Atrankos ir paieškos. Atrankos vyksta online (didžioji dalis), tai suteikia daugiau lankstumo, paprasčiau yra dalyvauti konkursuose ir taip pat tai yra iš ekologinės ir ekonominės pusės tvaru, mažiau važinėjimo, geriau gamtai, laiko taupymas.

Atlygio ir papildomų naudų. Nemažai įmonių prisidėjo prie darbo vietų sukūrimo nuotoliu dirbantiems, tai susiję su papildomomis išmokomis, kad būtų įrengtos namie saugios ir patogios darbo vietos, tvarumas čia tame, kad mes turime sveikesnius darbuotojus. Kitas dalykas, kad mes

mokame vienodą atlygį ir tiems, kas dirba nuotoliu, ir tiems kas biure. Kur čia tvarumas – mes sukūrėme nuotolines darbo vietas kituose miestuose ir tokiuose regionuose kur tokių ir taip apmokamų darbo vietų nebuvo. Pagal miestą ir regioną mes nediferencijuojame atlyginimų, tuo būdu keliame ekonomiką to mažesnio miestelio, nes darbuotojas uždirba kaip Vilniuje. Aš manau, kad tai įtakojo (sumažino) atotrūkį atlyginimų tarp Vilniaus ir kitų miestų.

Darbo krūvio ir darbo laisvalaikio balanso. Dirbam hibridiniu modeliu 3+2, ir tai labai susiję su darbo laiko balansavimu, nes leidžia darbuotojui konfigūruoti savo šeimyninį asmeninį ir darbo gyvenimą laisviau. Pavyzdžiui su vaikais: jei man darželis dirba iki 16 val., aš dirbdama nuotoliu arba išsidėliodama darbo diena etapais, galiu 15 val. pabaigti darbą, pasiimti vaiką, ir tada dar padirbėti iš namų. Kuo tai tvaru? Laimingesni vaikai – laimingesnė Lietuva.

Mokymosi ir tobulėjimo. Darbo rinka be investavimo į perkvalifikavimą ir *upskilimą* neįmanoma apskritai ir tai viena iš verslo funkcijų pasirūpinti, kad žmonės prisitaikytų prie pasikeitusių aplinkybių. Manau kad vis mažiau girdime balsų, kad į darbą ateiname dirbti, o ne mokytis, keičiasi ir darbuotojų suvokimas, kad mokymasis neša naudą, o nėra papildoma našta. Akiračio praplėtimas ir multitalentų kūrimas yra viena iš tų tvarių praktikų, nes tai mokydami net kas nėra tavo sritis profesinė, mes praplečiame savo kaip darbuotojų galimybes.

Komunikacija su darbuotojais pokyčių metu bei vidinė. Vidinė komunikacija aplinkos neapibrėžtumo metu tapo dažnesnė. Vidinė komunikacija apskritai įgavo naujų formų, padažnėjo. Tos naujos formos yra mažiau invazinės ir leidžia darbuotojams pasirinkti kaip dažnai ir kiek jie nori įsitraukti. Atsirado ir daugiau vidinės komunikacijos tarp aukščiausio lygio vadovų ir visų darbuotojų ir tai sulaukė didelio pasisekimo.

Lygių galimybių sritis. Na, apie moteris ir jų įtraukimą jau kalbėjau.

Kaip vertintumėte, kokios yra tvarios HR praktikos ir kokią vertę jos sukuria organizacijoms

Tai yra neišvengiama ateitis ir HR turės atsistoti į tvarumo temą. Tos organizacijos tame nedalyvaus bus labai liūdnos organizacijos ir joms bus labai sunku konkuruoti, tame tarpe ir dėl darbuotojų. Todėl kad tvarumo praktikos tampa standartu, ir jei 90 proc. siūlo kažkokią praktiką, o tavo įmonė mano kad tai yra pinigų švaistymas tai tu negalėsi prisitraukti tau reikiamų darbuotojų.

Keičiasi naujos kartos požiūris, pagal kurį ir darbuotojai, ir tavo paslaugų vartotojai renkasi pagal tai, kiek organizacija prisideda prie bendro gėrio kūrimo. Žmonėms tikrai rūpi. Tą pamini kandidatai. Atsimenu laikus, kai buvo gan įprasta kad dalį atlyginimo įmonės mokėjo šešėlyje, aš dirbau įmonėje kurioje skaidrumas buvo super skaidrus ir mes sakėm gali atsitikti bet kas, bet mes niekada nemokėsim vokeliuose, net jei prarasim verslą. Aš tada sakiau, kad po dešimtmečio tai bus priimtina visiems, o iš manęs juokėsi. Konkurentai juokėsi ir sakė nesugebės išsilaikyti įmonė

teigiamam balanse. Ir štai mes dabar matome, kad tai visiška atgyvena, niekas nesutinka su šešėlinėm algom. Tai taip pat ir su tvarumu – formuojasi jo standartas, kuriame bus labai sunku nebūti, tapsi paribio žaidėju.

Informantas 7 – žymima I7. Finansų sektoriaus didelės įmonės personalo vadovė.

Interviu data 11 30, laikas – 16 val.

Sprendimai kuriuos tu darai personalo valdymo srityje tu juos darai galvodamas kaip tai atsilieps ateityje, atsilieps organizacijai ir jos darbuotojams. Sprendimai kurie ne į šią dieną orientuoti, o į tai, kad žmogiškasis kapitalas kurį mes turime, jeigu jis yra vertingas dabar kad jis bus vertingas ir po 5-6 metų.

Praktikos

Pavyzdžiui, kai kalbame apie mokymąsi, mes labai daug girdime apie tai kad keičiasi situacija, kad žmonės turi mokytis naujų dalykų kad pozicijų kai kurių gali nebelikti ateityje ir taip toliau. Tai kai mes kalbame apie mokymosi praktikas, mes visas savo mokymų sistemas ir strategiją dėliojam taip kad žmogus nuolatos mokytusi gebėtų įgyti naujų įgūdžių ir kompetencijų ir būtų atsparus persimokymu į kitas pozicijas. Arba atlygio klausimai, kurie yra stipriai aktualūs pastaraisiais metais, nes rinka labai juda ir keičiasi, bet aš žiūriu bendrai organizacijos kontekste, galvoji kad atlygio keitimas yra ilgalaikis sprendimas. Atsižvelgi į begalę kintamųjų – kaip tu projektuoji savo verslą, kaip jis atrodo ateityje, nes supranti, kad nebus tvaru dabar pakelti atlyginimą, o paskui jei kas atleisti dalį žmonių, sumažinti atlyginimą. Tai klabant apie atlygio strategiją tu mąstai apie tai, kad tu nemažinsi, nebloginsi sąlygų žmonėms, o darysi tvarius sprendimus kurie būtų gal ne visada populiarūs, ne visada sukonkuruosi, , bet ilgesnėje perspektyvoje tu būsi konkurencingas ir teisingas prieš darbuotojus ir tuo pačiu tokį tvarų santykį su jais kursiši.

Kokias tvarias HR praktikas jūs naudojate ir ką jos padeda jums pasiekti?

Pirmiausia mes turime tokią bendrą žmonių strategiją, kur esam sudėlioję kaip norime atrodyti ir ką pasiekti ilgalaikėje perspektyvoje. Ten mes sakom kad mes į savo talentus žiūrime keletu aspektų: mes suprantame, kad yra žmonių kuriuos mes pirkim iš išorės, bet yra ką mes mokysim viduje, kažką gal automatizuosim, bandai žiūrėti į plačią perspektyvą pirmiausia galvodamas apie strategiją. Strategija – tai tokia kaip kepurė, pagal kurią tu dėlioji visus tuos operacinius tikslus, ką tu darysi kiekvienoje srityje.

Pavyzdžiui, atranka. Strategiškai planuojant, dalį žmonių ieškosim išorėje, dalį permokinsim. Tam tikrose srityje tu žinai, kad ne viską nusipirksi iš išorės, tada mąstai kad tau reikia kurti tokią stipresnę vidinę rinką organizacijoje, kad turi gebėti perkvalifikuoti žmones ir kas tam gali padėti. Mes turime karjeros konsultavimo praktikas, kad žmonės kai jau mato, kad nori judėti, kad jie judėtų organizacijos viduje. Mokymosi prasme mes jau keletą metų turim „no

regret competencies“, tai mokome kompetencijų, kurios bus tikrai ateityje reikalingos: digital, analytics, project management. Tai mes vedam į tai, kad kai mokaisi, tu geriau jau mokykis tų dalykų, kurie būtini bus ir pravers.

Jūs remiatės į strategiją. Tai Jūsų HRM panašus į strateginį HRM, o kuo tai skiriasi nuo tvaraus?

Aš galvoju, kad tvarumas daugiau apima ilgalaikį aspektą ir tame aspekte galvojimą apie žmogų, ne tik verslo ar organizacijos tikslus. Strategija tarsi orientuoja galvoti ko reikės organizacijai, bet tvarus ŽIV tave suka ta linkme per žmogų, kad jis būtų tvarus žiūrint į ateitį. Tai tvarus ŽIV apima daugiau perspektyvų – ne tik organizacijos, bet ir darbuotojų, aplinkos, kompleksiškiau į tai pasižiūrima. Tačiau turiu ir nuomonę, kad tai tvarus ŽIV yra tam tikras nūdienos trendas, panašus į strateginį ŽIV, bet atliepiantis naujus laikus

Ar manote kad tvarus ŽIV jau egzistuoja organizacijoje?

Manau, kad tikrai ne visose. Pavyzdžiui, žiūrėkime į startuolius, jie prisamdo prisamdo daug žmonių – ypač It kompanijos, ką ir pasaulyje matėm atleidimų bangą, kur tie atleidžiami žmonės sako aš pusę metų sėdėjau ir neturėjau ką veikti, vadinasi, tu turi pinigų, tu darai veiksmą bet tu negalvoji į priekį o kas gausis. Tai man atrodo kad įmonės kurios turi didesnę atskaitomybę akcininkui ir daugiau apribojimų rinkose, reguliavimo, tai jos greičiau gali nueiti į tą mąstymą „sustainable employees“. Nes kai tu turi pakankamai resursų ir pinigų, tai tu labai į ateitį negalvoji – darai sprendimą, kuris tau atrodo parankus dabar. Gal čia ir brandos klausimas. Bet tas dalykas, kad tu prisiperki žmonių, kurie neturi ką veikti ir tu juos atleidi po metų tai nei tam žmogui gerai, nei organizacijai, jos įvaizdžiui gerai, nei nuoseklumo čia yra.

Kad tų praktikų yra, tai pavyzdžiui ir kalbat apie žmonių psichikos sveikatos klausimus, bet jie kolkas paviršium dar labai plaukia.

Kokias vertes jūs matote naudojant tvarias ŽIV praktikas?

Pirmiausia tai padeda organizacijai pasiekti savo strateginių tikslų, nes kai planuoji ŽIV kartu su organizacijos tikslais, tikėtina, kad tu pažvelgsi kelis žingsnius į priekį, nusimatyti kas bus ateityje ir tą ateitį įgyvendinti dabar, nes kai jau ji ateis tau bus per vėlu. Kalbant apie tvarų ŽIV tai tu dėlįdamas strategiją galvoji apie tai kokia yra ateitis, kas mūsų laukia, ir darau veiksmus. Tai liečia ir iš anksto pasiruošimą keisti žmonių kompetencijas ne tada kai jų prireiks, o iš anksto, dabar pradėti numatant į ateitį.

Kas trukdo įgyvendinti tvarias ŽIV praktikas?

Pagrindinis trukdis yra ta operatyvinė veikla, kurią turi vistiek kasdien daryti, susikoncentruoji į dabartį kuri yra ir nori ją įgyvendinti ir kartais turbūt pritrūksti gebėjimo ir laiko padaryti sprendimus į ateitį. Pati operatyvinė veikla gali trukdyti. Antra kas gali trukdyti, tai kad gyvename laikuose neapibrėžtuose ir su daug labai triukšmo aplink. Trečia ir galimybės kai kurių

yra skirtingos, jei neturi didelės atsakomybės uždirbti pelną čia ir dabar tai turi daugiau lengvumo daryti tik šios dienos reikalus ir nelabai žiūrėti į ateitį. Tada vadovų branda yra svarbus klausimas, kaip jie mato organizaciją į ateitį.

Aplinkos neapibrėžtumo laikotarpis, kaip jis paveikė organizacijų taikomas ŽIV praktikas?

Vienas iš poveikio dalykų, kas ypatingai aktualu, susitelkimas į žmonių atsparumo auginimą. Dažnai tu negali jiems atsakyti į visus klausimus, yra tarsi lūkestis pas žmones, kad organizacija išspręs ir karą ir pandemiją, bet taip neatsitinka. Todėl dar svarbesnis tampa dialogo su žmonėmis momentas, tu gali kurti erdves kur žmonės gali dalintis, kur tu gali su jais kalbėtis, kaip yra, kaip- jie sprendžia tuos nerimo klausimus. Mes susitelkiame į daug bendrų socialinio mokymosi bendrų veiklų kurios būtų nukreiptos į atsparumo ugdymą.

Aš dažnai susimąstau kaip tai paveikė mūsų praktikas tai išmokė kitaip dirbti, nes pavyzdžiui pandemija, tai tu visą laiką buvai tokiam kaip krizės sprendime, geroj parengty tu sprendi krizę, tvarkaisi, bet supranti kad tuo metu tu nieko naujo nekuri. Tai čia būtų svarbiausias dalykas žiūrint į ateitį, nes vistiek tas neapibrėžtumas nedings, sugebėti ir krizėje naviguoti ir tuo pačiu kurti kažką naujo. Nepaleisti tų procesų, kuriuos tu turi vystyti ir tobulinti.

Hibridinis darbas yra tas pokytis, kuris labai pakeitė praktikas ŽIV. Ar jis tvarus? Kaip pažiūrėsi. man atrodo kad savo esme jis gali būti tvarus, bet turi dirbti, kad kai atsiranda daug lankstumo žmonėms, atsiranda ir kitų dalykų kaip persidirbimas, produktyvumo trūkumas, reikia ugdyti vadovus nemažai, reikalingos tos pačios vadovams kompetencijos tik jos turi būti labai gerai išlavintos.

Mes savo organizacijoje darėm labai daug veiklų, kurios nukreiptos į dialogą su darbuotojais, būna situacijų kai supranti kad tu kaip organizacija negali padaryt nieko (nei sustabdysi kovido, nei karo), bet tada kalbiesi ir per kalbėjimąsi įveiklini žmones kažką padaryt.

Į lankstumo pusę mus labai pakeitė, jei palygintum mus prieš kovidą ir dabar, tai pokyčio į lankstumo pusę yra labai daug. Kaip ir kiekviena krizė supaprastina procesus ir parodo tau ką gali daryt kitaip.

Praktikos ir tvarus ŽIV:

Atrankos ir paieškos: atrankose tvarios praktikos ką mes diegiamės tai yra kaip mes dirbame su savo vidine rinka (vidinė karjera). Ką tu darai? Ar tu perki už brangiai rinkoje tuos žmones, sukeli ir rinką, ar tu juos pamažu, iš anksto ug dai, žinodamas kad tokių kompetencijų reikės. Tai mes turim tokių operacinių funkcijų, kur kaita didelė, bet ir kompetencijų reikia dirbant su finansų rinkom. Tai padarėm reskilingo programą, kur žmonės iš vidaus, jau norintys kažkur judėti, bet negalintys, nes neturi tos kompetencijos, gali praeiti tą ugdymo programą ir pasiimti žmones iš vidaus kurie ten dirbs ir kaita bus mažesnė. Karjeros konsultavimo kampas irgi yra apie

tai, kad mes norim kad vidiniai žmonės gebėtų pamatyti kur jie gali judėti ir ką daryti ir išnaudoti tą vidinį potencialą.

Vadovų paieška. Kai ieškom vadovų iš išorės ir bandom pasamdyti – ne visada gaunasi gerai, nes tie kultūriniai momentai..... Tai matydavom, kad vadovų atrankose jei turim kandidata iš vidaus ir turim iš išorės, tai dažnai renkasi samdantis vadovas išorinį, nes jis turi vadovavimo praktikos. Matydami tai pasidarėme parengties lyderystei programą.

Atrankose matom, kad kai trūksta žmonių, mes galim diversifikuot savo visą poolą: pavyzdžiui konsultavime reikia jaunų žmonių, nes jie greit mokosi, bet kai surenki ten komandą jaunų, tai jie visi po metų išeina kitur, į kitus darbus ar pozicijas, nes jų ciklas toks. O jei samdysi įvairesnius amžiumi darbuotojus, tai užsitikrinsi tvaresnį komandinį sprendimą. Tai bandome dirbti su įvairove ir būtent įvairove darbinant.

Lygių galimybių praktikos: labai stipriai dirbame lyčių lygybės srityje ir ypatingai lygus atlygio vyrams ir moterims mokėjimo srityje. O žiūrint šioje temoje plačiau į tvarumą tai svarstau, kaip mums pasidaryti pokytį apskritai struktūroje darbuotojų, nes dabar jei IT tai vyrai, jei konsultavimas – tai moterys. Mes apskritai savo organizacijoje turime net 80 proc. moterų ir tik 20 proc. vyrų, tai jau tas skirtumas atlyginimų susidaro dėl nevienodų pozicijų. Pasidarėm analizę tų pačių pozicijų ir pamatėm, kad skirtumas moterų ir vyrų yra 3-4 proc., išsikėlėm tikslą kad jis būtų nuo -1 iki 1 proc. Šia linkme dirbame ilgai, tai dabar tas pay gap yra 0. Tas kuria jausmą organizacijoje kad yra lygybė. Kai darome vadovų atrankas būtinai galvojam, kad turi būti ir moterų kandidačių, tas pats kai galvojame apie pakeičiamumą. Ne visada tas pasiseka, aiškinomės priežastis, tai moterys dažniau galvoja, kad jos iki paaukštinimo gali užaugti per 3 metus, o vyrai mano, kad jie gali būti paaukštinti dabar.

Įvairovės srityje mes visai neseniai sulyginome visas šeimas. Norime, kad organizacijoje žmogus jaustųsi priimtas toks, koks jis yra. Mes pritaikėme savo papildomas naudas, susijusias su šeima visiems: ir žmonėms gyvenantiems partnerystėje, ir vienos lyties šeimoms, ir išsiskyrusiems žmonėms, kurie augina pavyzdžiui ne savo vaiką ir negali gauti tų naudų kurios priklauso auginantiems vaikams. Įtvirtinimo tvarką, kad tai, ko negarantuoja valstybė tiems žmonėms, kurie neregistravę savo santykių, mes duosim. Tai ir visi mamadieniai, tėvadieniai, ir atostogos vaikui gimus ir panašūs dalykai. Suprantam, kad nebus begalės žmonių kurie tuo pasinaudos, bet idėja yra tokia: mes priimam visus.

Atlygis ir papildomos naudos. Pavyzdys galėtų būti toks: žmonės mato pelną, kurį mūsų sektorius (bankų) uždirba pastaraisiais metais ir sako: pakelkit atlyginimus. Bet atlyginimus mes keliam atsižvelgiant į rinką, o ne į vienu metų rezultata, nes suprantame kad po poros metų jau yra prognozės, kad jokio panašaus pelno nebus. Taigi tu sugrįši į situaciją, kuri nebus tvari ir turėsi mažinti atlyginimus. Tai planuojant atlyginimus reikia įvertinti prognozes į ateitį ir suprantant, kad

ateityje mes tikrai nemažinsim atlyginimų, tai kelti juos galime taip ir tiek, kad vėliau nereiktų mažinti, kas būtų labai skausminga. Kai keliam atlyginimus, mes suprantame, kad esam rinkos dalis, ir mūsų veiksmai įtakoja rinką ir turime elgtis tvariai, nes kai žiūri į operacijų centrus kurie atsidarinėja ir užkelia atlyginimus, tai labai abejotina kiek tai tvaru ir kiek ilgai galės būti toks rinkos lygis išlaikomas, ar nebus kad investuotojas paskui pasitrauks.

Papildomas naudas mes siejam su darbdavio vertės pasiūlymu: kuo mes norim išsiskirti. Pavyzdžiui jei kalbame apie mūsų klientų finansinę gerovę ir sveikatą, tai turim pasirūpinti ir darbuotojų finansine ateitimi. Tai skatinam kaupiti prisidėdami patys pensijai trečios pakopos. Sveikatos draudimą mes orientuojame į profilaktinius patikrinimus, nes tikime, kad taip galima turėti sveikesnius darbuotojus, tai tuos dalykus jiems esame parinkę.

Darbo krūvis ir darbo laisvalaikio balansas. Turėjome projektą su lygių galimybių kontrolieriumi po jo pasipildėm praktikų tvarių šioje srityje: turime sveikatinimo dienas (jei susergi, gali neit į darbą be gydytojo), tai pasiekėme, kad vadovai leistų tuo pasinaudoti. Sekame nuolat rodiklius valdyboje tam tikrus kurie yra taip ir pavadinti – sustainable employees. Matuojame sirgtų dienų rodiklį, nulinės tolerancijos diskriminacijai bet kokio pobūdžio rodiklį (atvejų gal ir bus bet juos visus išnagrinėsime ir išspręsim) ir iš pulso apklausos rodikliai kaip žmonės jaučiasi, kiek jie įtakos gali daryt darbe ir kaip gali atsigauti po sunkumų.

Mokymasis ir tobulėjimas. Pirmiausia tai selfleadershipas mokymosi kontekste, ugdyti savimonę rūpinimosi ugdymu ir mokymusi. Taip pat nuolat žiūrime kokios yra kompetencijos kurių tikrai reikės ateityje, tai tos no regret kompetencijų skatiname mokyti.

Komunikacija su darbuotojais pokyčių metu ir vidinė komunikacija. Komunikacija su darbuotojais yra reguliari, darome susitikimus su darbuotojais pristatymus aktualiomis temomis, pavyzdžiui, atlygio tema – neturim baimės kalbėti apie ją su darbuotojais. Tai kurti natūralų dialogą su darbuotojais. Taip pat dirbame su vadovais, kad jie būtų žinioje, kas vyksta ir galėtų savo komandoms paaiškinti, tą žinią reikalingą nešti. Nes vidurinės grandies vadovai yra patys svarbiausi pokytyje – jie sutiks žmones, kalbės su jais, reikia, kad jie galėtų paaiškinti, ką ir kodėl daro organizacija.

Pavyzdžiui, kai prasidėjo karas, buvo daug prašymų kad leistume išvykti į užsienį dirbti. Bet mes kaip organizacija buvom priėmę sprendimą, kad neturime bėgti, ir mane kaip HR vadovę ėmė net pyktis, kodėl Ukraina stovi ir ginasi, o čia mes pabėgti norim. Tai buvo prašymų iš vadovų nunešti tą žinutę žmonėms, kad kodėl mes turim būti stiprūs ir turim gint savo šalį, o ne bėgti.

Labai svarbu kiek ŽIV yra vadovų komandos dalis ir kiek tai ką tu darai tu darai ne vien ŽIV srityje. Tai jei nori tvarių sprendimų, tai būna kad tie dalykai gali verslui atrodyti dabar kaip išlaidos, bet reikia įrodyt kad ateityje gausi tos naudos

Skirtumas tarp strateginio ir tvaraus ŽIV. Nežinau ar jis turi būti. Gal ryškėja tokia mintis, kad kai žiūrim į savo strategiją, tai ji labai suorientuota į organizaciją. Tvarus ŽIV turi apimti ir žmogaus dalį, kai tu galvoji kaip padėt žmogui būti tvariu žiūrint į ateitį. Tai yra žiūrėti ne tik iš organizacijos, bet ir iš žmogaus perspektyvos.

Informantas 8 – žymima I8. Telekomunikacijų sektoriaus įmonės personalo vadovė/as. Interviu data – 12 01, laikas – 9 val.

Kaip suprantate tvarų ŽIV?

Kaip ir visas tvarumas suprantu, kad turi būti atlikti veiksmai, kurie leistų kuo ilgiau išlaikyti darbuotoją ir vis orientacija būtų į tai, kad mes turėtumėm lojalius darbuotojus, kad je būtų laimingi, patekinti ir kad nenorėtų bėgioti iš vieno darbo į kitą. Į tai turi būti orientuoti visi procesai, pradedant nuo geros kultūros ir atmosferos kūrimo, kur tu ateini ir tau gera dirbti ir įjungiant visus kitus atrankos procesus, grįžtamojo ryšio, darbinių situacijų.

Ar tvarumas ŽIV turi būti nukreiptas tik į darbuotoją ar ir į organizaciją?

Jei mes turime gerai dirbančius darbuotojus, kurie yra ir kompetentingi ir lojalūs, tai ir organizacijai yra gerai. Jei yra didelė kaita, tai organizacija visada yra chaose ir stresinėje situacijoje. Kai tu turi surinktą kolektyvą su reikiamoms kompetencijom ir gali užtikrinti sklandų darbą, tai gali kaip organizacija pasiekti tikslus.

Todėl yra labai svarbu ir DU politika, kokią tu strategiją priimi darbuotojams, ar nori pigiai surasti tiesiog tam kartui darbo jėgą, paskui išėitų ir vėl naujo ieškotum, tai čia būtų netvarus pavyzdys, kai nuolat sukasi žmonės ateina ir išėina, visa organizacija dirba tam, kad užsamdyti tuos darbuotojus, apmokyti, įvesti į procesus, visi dirba papildomos vertės nekurdami. Tai iš tos pusės labai netvaru tokią trumpą perspektyvą turėti. Iš kitos pusės yra dabar galimybė turėti projektines sutartis su darbuotojais, kas irgi yra gerai, jei tu gali prisitraukti žmones tada, kai tau jų reikia, nes neprotinga laikyti darbuotojo tada, kai jam nėra darbo, pasibaigęs projektas. Mūsų aplinka dabar yra tiek išlaisvėjusi, kad mes galim rinktis iš daug galimybių, tik turim žiūrėti, kas būtų tvaru. Aš galvoju, kad tvaru yra tada, kai įmonės kultūra gera, kaip pagrindas, vertybiška įmonė, kurioje gera dirbti ir norisi būti. Kodėl verslui tai yra gerai – jei tu esi patenkintas kaip darbuotojas, tai tu atiduosi viską dirbdamas, kursį įmonei vertę.

Kokias tvarias ŽIV praktikas naudojate ir ką jos jums padeda pasiekti?

Jei pradėti nuo atrankų. Mums svarbu turėti reikiamas kompetencijas ir ilgiau dirbančius darbuotojus. Mes atrankų procesą organizuojame ilgai – tai yra 3-4 susitikimai, vertybių tikrinimas, testavimas, bet vertybinė pusė žmogaus labai žiūrim, nes siekiam pasamdyti tą, kuriam įdomu ir kuris nori čia dirbti.

DU strategija orientuota į aukštesnį atlygį, ne vidutinį, tai reiškia, kad mes norime pritraukti geresnių kompetencijų darbuotojus, talentų. Su tvarumu tai siejasi taip, kad tikėtina bus mažesnė kaita, jei žmogus atlygį turės geresnį.

Jei visai į kaštus žiūrint, tai mes dar pirmuosius žingsnius žengiame į tą tvarumą, tai komandiruočių labai sumažėję yra, nebėra skrydžių. Važinėjame tarp salonų tai neišvengiama, bet finansuojame elektromobilius, kurą. Mes organizacijoje neturime jokių popierių, jų atsisakėme, pas mus visi procesai vyksta elektroninėje erdvėje, tame tarpe ir įdarbinimo procesas visas ir visi kiti personalo dokumentai. Nebeturim jokių archyvų, sandėlių, viskas tvariai, viskas elektroninėje erdvėje.

Kokias vertes organizacija gauna taikydama tvarias ŽIV praktikas?

Jei mes kuriam tvarią kultūrą organizacijoje, tai turi būti visiems mažiau darbo: samdos, įvedimo, mokymų.

Kas organizacijoms trukdo taikytis tvarias ŽIV praktikas?

Tai iš pradžių reikia suprast kas ta tvari ŽIV praktika. Pavyzdžiui, ŽIV be popierių arba ilga atranka, kodėl kiti to nedaro? Gal kiti nedaro nes nenori pokyčių, bus daug darbo pasiruošti, pavyzdžiui reikės visus popierius paversti į e formatą, bijo prarasti dokumentus, neturi kompetentingos pagalbos iš specialistų, kaip pereiti prie tvaraus ŽIV, pagrindinis stabdis yra baimė, kad neteks informacijos. O vertė kokia – kad mes dabar labai greitai susirandam e formatuose tą reikalingą info. Kodėl nedaro ilgų atrankų? Nes tai brangu, brangu laike, reikia įtraukti vadovus, kurie turi aukoti savo brangų laiką, testus reikia tikrinti, plius reikia užkišti skyles, dega, reikėjo vakar, tada laikosi strategijos, kad greitai priimkim ką rasim, svarbu kad dirbtų, bet tas greitis nebūtinai pasiteisina. Kita vertus, kuo ilgesnis atrankos procesas ir paieškos, tuo jis brangesnis, mes tikrai išleidžiam daug pinigų, kiti gal to negali sau leist.

Praktikos tvarios. Atlygio ir papildomų naudų. Kas šioje praktikoje yra laikytina tvarumu? Na, pavyzdžiui mes esam nutarę, kad sveikatos draudimas yra labai reikalinga nauda, nes mums svarbu, kad darbuotojai būtų sveiki arba susirgę kuo greičiau pasveiktų. Nelaimingų atsitikimų draudimas kurį mes duodame suteikia saugumą ir tai labai irgi svarbu. Kitaip tariant tu nenori žmogaus išgręžti, kad jis dirba, aria ir išaina ligotas, apsirgęs, tai manau kad yra tvaru rūpintis žmogaus sveikata. Turime darbuotojams ir psichologo pagalbą. Turime didelius mokymų krepšelius. Mokymus renkame, kad būtų tikrai aukšto lygio – geriau vieną ir gerą mokymą, nei daug ir pigiai. Vadovų akademijas turime. Organizacija tuo būdu rūpinasi žmogaus tobulėjimu ir investuoja į jį patį kaip asmenybę, kaip žmogų, nebūtinai kaip į darbuotoją. Tai pavyzdžiui tu mokysiesi vadovavimo, kurį gali pritaikyt o ne tik mūsų įmonėje, arba mokysiesi psichologijos ir galėsi ją pritaikyt savo asmeniniam santykiams. Tai čia yra labai labai tvaru – ir žmogus

tobulėjantis ir organizacija tobulėjanti. Ir kai žmonės yra skatinami tobulėti, tai jie lengviau ir visokius iššūkius priima ir sprendžia, pokyčiams yra labiau pasiruošę.

Mes per pandemiją labai daug darėm online mokymų apie nerimą, streso suvaldymą, emocijų atpažinimą, laikome tai tvariomis praktikomis, nes apie perdegimą, stresą, emocinę būseną prieš aplinkos neapibrėžtumą tokių mokymų nebūdavo, - čia tik su pandemija atsirado. Bet mes juos pastoviai dabar turime, nes manome, kad tai reikalinga nuolat kartoti, apie mitybą, miegą. Tai va, gaunasi kad darbdavys aiškina darbuotojui tokius dalykus kurie net nesusiję tiesiogiai su darbu, kaip miegas, sveikata, mityba, susiję su tavo savijauta, ir tai labiausiai išryškėjo per pandemiją. Tada pandemijos neliko, bet žmonėms emocijos ir jų suvaldymas svarbus, tai šias praktikas taikome ir dabar. Ką dar davė pandemija tai lankstumo ir išlaisvino mus nuo ofiso. Tai irgi yra tvaru: mažiau kuro, mažiau spūsčių, galbūt gaminamės maistą vietoje, sveikiau maitinamės kai esam namie, miego režimas geresnis kai galime neskubėti ir nelėkti.

Su tvarumu siečiau ir tai, kad turime nuotolines pardavimo komandas, kurie dirba iš visos Lietuvos neturi net ofiso, tai ateina į tas komandas darbuotojai iš mažų miestelių, kaimų netgi, kur žmonėms darbo nėra o tu suteiki daro vietą ir atlyginimą kaip Vilniuje. Yra gal žmonių kurie slaugo prižiūri šeimos narius ir negali išeit iš namų – tai čia labai geros tokios darbo vietos, ar besimokantiems. Tai šis dalykas atsiradęs tik pastaraisiais metais jau po pandemijos, kai pastebėjom kad stingama darbuotojų ir kaita didžiulė. Tai paskelbėm skelbimą kad ieškome darbuotojų nuotoliu viename regione, susirinko iš visų aplinkinių miestų. Tai ir žmonės labai patenkinti dirba dabar ir kaitos nėra.

Darbo krūvio ir darbo laisvalaikio balanso sritis. Pas mus yra kultūra, kad tu gali tvarkyti savo reikalus asmeninius derindamas su darbu ir visiems tai priimtina. Jei tau pvz reikia vežti vaiką iš būrelio, tu gali jungtis iš mašinos į *meetą* ir tai yra ok. Aišku, čia reikia per atranką pasirinkti labai atsakingus žmones, kurie supranta, kad jei aš pusę dienos važinėjau savo reikalais, tai aš atidirbsiu vakare. Bet tas supratimas ir ta kultūra atsitiko tik po pandemijos toks išlaisvėjimas kad aš galiu dirbti iš bet kur ir susiderinti. Ir tai susiję su tvariu samdymu, ir atsakomybe, kurią mes pasiekiamo per tvarų samdymą.

Komunikacija su darbuotojais vidinė ir pokyčių metu. Apie pokyčius informuoti tiek, kiek galima iš anksto, labai konkrečiai ir aiškiai, nekuriant burbulų kaip ten bus. Kai žinom, kiek žinom, tiek ir kalbam, esmė perteikti žinutę tiksliai, kad darbuotojas suprastų kas bus daroma ir kuo įmanoma aiškiau. Labai didelis akcentas dedamas į vadovus. Jie perteikia darbuotojams kas čia vyksta ir kaip kas bus.

Lygių galimybių, įtraukties sritis. Grįžtant prie DU – darome *equal pay* analizę, nagrinėjame ar komandos viduje uždirba vienodą atlygį, kad nebūtų taip kad ta pati pareigybė uždirba skirtingai, nes vadovas myli nemyli ir tai neliečia vien vyrų – moterų. Mes užtikriname

pareigybėms vienodą atlygį visame mūsų tinkle (skirtinguose miestuose). Stebime *gender equality* aspektą – ofise turime 50/50, turime visai neblogą santykį vadovų moterų/vyrų santykį irgi ofise, prekybiniame tinkle yra atvirkščiai, tai dėsime kitais metais akcentą – ten kol kas daugiau dirba moterys. Darysime e-mokymus aiškinančius *diversity* sąvoką, diskriminavimą, mobingą ir kad visi vienodai suprastų visoje organizacijoje. Planuojam nuo sausio turėti politiką, kur homoseksualias šeimas traktuojame kaip tradicinę šeimą ir duodame jiems visus įstatymo šeimoms numatytus benefitus: planuoja vestuves užsienyje, įvyksta artimojo mirtis, dienas papildomas, tai viską kas tradicinei šeimai taikoma mes taikysim ir šeimoalioms šeimom. Vaiko ligos dienos, tėvadieniai, teisiškai negali įsivaikinti, tai net biuletenis nepriklauso, tai mes tą užtikrinsime. Tai vėlgi yra tvari praktika, kad darbuotojai kurie turi vienos lyties partnerystę jaustųsi tokie pat ir gautų tas pačias naudas kaip ir tie, kurių šeima įteisinta įstatymu.

Kaip pasikeitė tvarių ŽIV praktikų taikymas esant aplinkos neapibrėžtumo laikotarpiui?

Aš manau kad tai pagreitino visus procesus, mes buvom priversti viską perkelti iš popieriaus į erdvę, nebūtumėm taip greitai išėję į nuotolį, nebūtų norma tapę tie nuotoliniai darbai. Tai vienareikšmiškai tas laikotarpis mus pakeitė, davė lankstumo ir tvarumo ir visokių naudų, pavyzdžiui lankstumo ir tvarumo. Aišku tai reikalauja iš darbuotojų būti sąmoningiems – daryti pertraukėles, atsakingai planuoti, suprasti kada sustoti, kada pietų metas ir pan. Bet ta laisvė atsiradus, tas pokytis yra labai didžiulis.

Informantas 9 – žymima I9. Didelės IT įmonės personalo vadovė. Interviu data – 12 06, laikas – 11 val.

Kaip jūs suprantate tvarų ŽIV?

Aš galiu iškristi iš konteksto, nes aš gan skeptiškai žiūriu į tą išprotėjimą dėl tvarumo ir žalumo, kad gelbėkim pasaulį eikim į elektromobilius. Aš tvarumą ir kalbant ŽIV kontekste suprantu labai paprastai: tai, ką tu darai turi turėti išliekamąją vertę. Ne tam tu darai, kad kažkas liepia, pavyzdžiui, padaryti kad ŽIV neterštų gamtos, man tai bullshitas, man atrodo, tu turi daryti praktikas ir procesus taip, kad jie organizacijai ir visuomenei turėtų išliekamąją vertę. Paimkime mokymų pavyzdį: tai turi būti mokymai, kurie turėtų vertę organizacijai, kad ne šios dienos tai turi būti mokymai, ir ne todėl, kad kažkas mums juos pasiūlė ar netgi finansavo, bet į ateitį. Tai, tą ką darai ŽIV negalvojant apie ESG, tu darai tam kad tie veiksmai turėtų ilgalaikiškumą ir organizacijai, ir darbuotojui. Tvarumas mano akimis yra tai, kas turi vertę ir svarbią vertę.

Kaip Jūs suprantate, kokios ŽIV praktikos yra tvarios?

Visos tos, kurios turi išlikimą. Jei einam per darbuotojų valdymo ciklą, tai visos praktikos ir orientuotos į darbuotojų atsirinkimą, išlaikymą ir t.t. Tai tvarus išlaikymas ir yra jei tu pasidarei

tinkamą onboarding, tai žmogus ir lieka organizacijoje, kad onboardini su mintimi, kad neįmeti žmogaus, o įvedi, kad jis išliktų organizacijoje, kad nereiktų jo keisti ir vėl atrinkinėti.

Pavyzdžiui, atrankų procese mes dedam akcentą žmogui, kokia jo patirtis, kad būtų atrankos neilgos. Kalbant apie tvarias praktikas, reikia investuoti į jas, pasidaryti jas tinkamas ir tada jau jų laikytis. Man atrodo, kruopščiai pasamdyt yra tvaru, bet ir greitį turėti yra svarbu. Pasidarėm mes organizacijoje ŽIV procesų auditą ir pamatėm, kad pasiūlymas darbo kandidatui pateikiamas po 28 dienų po paskutinio pokalbio. Tai kodėl mes pasirinkę žmogų, žinodami, kad jis tinka mėnesį jam neteikiam pasiūlymo.

Kam apskritai reikalingas ŽIV: jis turi kurti vertę organizacijai. Šiaip ŽIV organizacijoje gali ir nebūti, jis neturėtų egzistuoti vien dėl to, kad jam pačiam atrodo, kad čia to reikia, tol kol mes nepadarom, kad verslui būtų patogiau, geriau, turėtų pakankamai žmonių, išugdytų žmonių.

Kokias tvarias praktikas naudoja jūsų organizacija?

Atrankos ir paieškos. Netvaru būna tuomet kai blogai sudėlioti procesai. Pavyzdžiui, pernelyg ilgas tarpas tarp pirmo ir antro pokalbio su kandidatu, per kurį kandidatas gali atkristi arba tu sukuri jam neigiamą patirtį. Mes savo procese esam susidėlioję, kad po paskutinio pokalbio pasiūlymą teikiame ne vėliau kaip per 2 dienas. Tuo būdu mes prisikabiname kandidatą ir jam noras eiti kitur mažėja, nes jis žino, kad turi pasiūlymą. Taip pat tvarumas yra susijęs su kandidato patirtimi: ar jam neatrodo per ilgi kai kurie etapai, ar jam jie informatyvūs, ar jis gavo info, kurios norėjo. Niekad nedarom kandidatams namų darbų, nes įsitraukimas mažėja. Vietoje to turim 1,5 val. techninį pokalbį per kurį ir išsiaiškinama jo kvalifikaciją. Stengiamės, kad tame pokalbyje žmogus jaustųsi gerai, nes jei jis jausis blogai tai ir kitiems papasakos apie savo patirtį ir tai bus netvaru. Tikslas yra toks: net jei mūsų organizacijai tas kandidatas netinka, jis turi išeiti iš darbo pokalbio toks patenkintas šia organizacija, kad bet kas ateityje paklaus ar rekomenduotų čia dirbti, jis tikrai rekomenduotų, net jei buvo nepriimtas. Stengiamės, kad su gera nuotaika kandidatas išeitų. Reikia susistygauti ko norim mes kaip organizacija, patikrinti, įsitikinti jo motyvacija ir kokios patirties nori kandidatas mūsų darbo pokalbyje. Čia reikia prajausti ir vieną, ir kitą pusę, reikia balanso. Mes esame auganti organizacija, nuolatinėje plėtroje, todėl mes nuolat samdome, mums pavyzdžiui programuotojų reikia visada, todėl mes iš karto teikiame darbo pasiūlymą jei tik matome kad kandidatas tinkamas.

Atlygis ir papildomos naudos. Nežinau ar čia tvarumas, bet man jausmas, kad visur veikia tos dvi jėgos kurios ir turi turėti tą bendrą sutarimą: organizacija, kuri investuoja nori tam tikros gražos iš darbuotojo, o kita jėga – ko nori žmogus. Tai HR būna tarp tų dviejų jėgų: vieni sako, visi apmoka technines brangias konferencijas IT žmonėms, o organizacija sako kodėl mes turėtumėm padengt. Jei tų konferencijų padengimas keliems žmonėms tikrai turės efektą išlaikyti tą darbuotoją tavo organizacijoje. Tai HR turi visada rasti balansą. Pinigų galima ištaškyti kiek tik

nori, bet ar gausi efektą kad darbuotojai labiau norės pas tave ateit ir pasilikti. Tai čia ir ieškai kuri nauda ar derinys bus ta, kuri bus efektyvi ir pritrauktum žmones. Pavyzdžiui buvo etapas kai mes į papildomas naudas įtraukėm psichologų konsultaciją. Ir buvo dalis žmonių kurie lankė, gal jų buvo mažiau nei pusė, bet mums sakė: čia buvo dealbreakeris – aš atėjau į organizaciją ir aš žinau, kad jei man prireiks, man bus sunku, organizacija man tą naudą duos. Iš kitos pusės mes kaip organizacija galvojame, kad ar tai, ką išleidom, ar tai tikrai ta nauda padėjo mums išlaikyti reikiamus žmones. Ir kartais net nežinosi.

Iš atlygio dalies tai išskirčiau moterų vyrų atlyginimų skirtumus toje pačioje pozicijoje (equal pay). Tai mes nuolat darome tyrimus, kaip atrodo mūsų atlyginimai, kodėl vienoje ar kitoje komandoje kai kuriems žmonėms gal jie mažesni, bet nesiejome to su lytimi, nepagalvojome gal net. Mūsų organizacija labai vyriška, IT sritis ji sąlygoja kad čia daugiau vyrų, bet kai mes radėjom analizuot pagal lytį, kokie tie skirtumai, pamatėm, kad yra ten reikalų. Tai buvo grupių, kur moterys žemiau vyrų pagal atlygį ir buvo kur aukščiau. Mes žiūrėjom pagal poziciją ir pagal seniority laipsnį (junior, regular, senior). Reikėjo tą tvarkyti. Treti metai iš eilės gauname equal pay apdovanojimą. Tai čia yra tvari ŽIV praktika. Ar aš turiu sau tą tvarumo apibrėžimą – greičiausiai ne, greičiau aš turiu gutfeelingą kas veikia. Tai mano akimis žiūrint apskritai vidinė neteisybė turbūt labiausiai neigiamai veikiantis veiksnys organizaciją. Kai kur ji išlenda labai keistu pavidalu: ateina pas mus po vidinės akademijos žmonės, pradeda dirbti skirtingose komandose, ir neduok tu Dieve vienas iš jų buvo paaukštintas anksčiau nei kitas. Paaiškint tu jiems negali, nes sulygint jų negali nes projektai skirtingi, bet tas jausmas, kad nuskriaudė nes kitą paaukštino anksčiau yra labai stiprus ir netgi žudantis, iki to lygio, kad praradę žmonių. Tai vienas iš trukdžių organizacijoje tvariam HR yra tas vidinis neteisingumas.

Darbo ir laisvalaikio balansas ir darbo krūvis. Šis man truputį bulshitas. Kažkada girdėjau konferencijoje pranešėją, kuri teigė, kad mes darbe esam maximum laimingi kokias tris valandas per savaitę. Tai aš nesutinku, nes aš laiminga darbe 97 proc. per savaitę. Tai aiškintis kur teisingas darbo laisvalaikio balansas – jo nėra, kiekvienas randa savo. Man darbas suteikia didžiulį malonumą ir dėl to tu kartais dirbi ilgiau ir daugiau nei reikia, bet tai pasirenki pats. Šioje temoje man tvari praktika yra tada, kai pats žmogus jaučiasi gerai dirbdamas tiek, kiek jis nori ir jausdamas malonumą. Būna niuansų, kai lyg atrodo viskas gerai, bet iš tikrųjų tu jau trūkinėjai ir jau arti perdegimas, bet dažniausiai tai, kad tu padirbai savaitgalį tau turės teigiamos įtakos tavo savaitės darbams. Man čia geriau daugiau laisvės ir aplinkui esančių žmonių pačių sąmoningumo, neperdegint, padaryt dalykus, bet ne iš aplinkos ateinančio stereotipinio požiūrio.

Mokymasis ir tobulėjimas. Čia ypatingai gali būti daug tvarumo, nes pirmiausia ką tu darai. Viena iš klaidų yra klausti vadovų kokių mokymų norit. Aš dabar galiu neklausus įvardint ką jie pasakys, tad mes jau nebeeinam klausti. Mes klausiam vadovų ne kokių mokymų jūs norėtumėt,

o kuriose vietose jūsų komandoms yra sunku. Ir čia didžiausia HR kompetencija yra išgirsti dalykus ir atrasti tuos tinkamus mokymus, kurie iš tikrųjų kurtų vertę. Pradedi matyti tendencijas, pavyzdžiui mūsų komandos dabar tampa labai tarptautiškos. Ir su kai kuriom būna sunku dėl kultūrinių skirtumų. Mokymai čia gali padėti. Tai yra tokių dalykų, kur HR neturi klausti ko reikia, ar kaip padaryti, bet turi pats iš savo kompetencijos ir esamo konteksto išsiaiškinti ir pasiūlyti geriausią sprendimą.

Komunikacija vidinė ir pokyčių. Mes ir esam dabar dideliame įmonių susijungimo pokytyje. Duosiu savo pavyzdį: komunikacijoje svarbu kuo daugiau duot žinot žmonėms, kas artėja, kas bus, kas turėtų būti, nes nežinomybė yra sunkiausia. Bet mūsų atveju mes neturėjom info kas bus iš akcininkų, net ir dabar einant į paskutinius integracijos žingsnius labai daug info ir patys mūsų vadovai nežino ir negauna, nes ir pas akcininkus vis dar vyksta pokyčiai. Tai čia ir susiduri su situacija kai tu gali suvokti ko reikia, bet gali neturėti priemonių kaip tai padaryt.

Informantas 10 – žymima I10. Finansų sektoriaus įmonės personalo vadovė. Interviu data – 12 07, laikas – 9 val.

Kaip jūs suprantate kas tai yra tvarus ŽIV?

Aš manau, kad ši tema dar nėra ant bangos, aš jos gerai ir nežinau, bet kaip aš įsivaizduoju, valdant personalo sritį dirbame su sisteminiiais dalykais, galvojam kaip organizaciją padaryti sėkmingesnę su darbuotojais kurie jaučiasi gerai toje organizacijoje, yra įsitraukę. Ir sprendimai čia gali būti ilgalaikiai arba trumpalaikiai, o kai kalbame apie tvarų ŽIV, pirmas dalykas, kuris ateina į galvą – tai galvojimas apie sprendimus kurie yra tvarūs ir ilgalaikiški rezultato prasme. Tu gali labai greitai „išspausti“ rezultatą su žmonėmis kurie yra pervargę, nelaimingi, nepatenkinti, tuo padidinti savo kaitą ir panašiai, bet pirmas dalykas yra ŽIV funkcijos užduotis yra daryti taip, kad organizacija pasiektų rezultatus su įsitraukusiais, laimingais, lojaliais, patenkintais darbuotojais ir tai ir yra tvarūs įmonės rezultatai ir ilgalaikiški. Kai kalbam apie sprendimus tai jie turi kalbėti apie įtaką ne tik verslui, bet ir darbuotojui, jo aplinkai jo *well being'ui* ir visai visuomenei. Tai reiškia mes turime daug suinteresuotų šalių, apie kurias reikia galvoti kai įgyvendinam vienokį ar kitokį sprendimą, nes tai nėra vien interesas verslui, tai yra darbuotojai, ir su visu savo asmeniniu gyvenimu, su savo šeima, su įtaka aplinkai ir visuomenei ir panašiai.

Kaip jūs suprantate kokios yra tvarios ŽIV praktikos?

Paimkime atrankų procesą. Tai reikia galvoti, kad žmonės prisijungę jaustųsi gerai organizacijoje ir kad darbuotojai kurie seniau dirba jaustųsi gerai organizacijoje su naujai prisijungusiais žmonėmis, o ne galvoti apie vienintelį tikslą, kad mums reikia va pasiekti tik rezultatą ir parduoti. Nes tu gali prikviesti labai gerą pardavėją ir jam pripasakoti būtų ir nebūtų

dalykų bei tikėtis kad jis tau padarys pardavimus, bet man atrodo labai svarbu šioje vietoje yra atvirumas ir pasižiūrėjimas to žmogaus vertybių ar jos tiks šioje organizacijoje.

Kaip kalbame apskritai apie tvarumą, tai turime galvoti, ko reikia organizacijai ne 3 ir ne 6 mėnesių perspektyvoje, galvoti apie esamus žmones ir kiek tu gali prisidėti prie jų ilgalaikės sėkmės, galvoti kaip tu gali *reskilinti*, *upskilinti* žmones ir padėti jiems auginti tas kompetencijas organizacijos viduje ir turėti ilgalaikiškesnius sprendimus. Nors atrodo dabar reikia vienu kompetencijų, po metų reikės *digital* kompetencijų ir žmonės to neturi tai tu gali arba atsisveikinti su jais ir samdytis naujus su kompetencija, arba daryti vidinius ugdymus, kurie taip ilgiau užtrunka, daugiau energijos ir motyvacijos reikalauja, bet yra tvariau.

Socialinė atsakomybė – čia HR'as atlieka labai svarbią rolę, kaip tą socialinę atsakomybę ne tik į išorę daryt bet ir viduje, kad tai taptų tokia higiena viduje.

Kokias praktikas tvarias ŽIV taikote savo organizacijoje?

Atrankos ir paieškos. Čia tvaru būtų pasirinkti žmogų pagal jo vertybes, kad jis gerai jaustųsi šioje kultūroje, atliepti žmogų kaip jį, kaip jo vertybes, ir jei tu matai, kad jis darytų tau labai gerą rezultatą, bet vertybiškai jums nepakeliui tai ir jis blogai jausis, ir komanda blogai jausis ir nieko tvaraus iš to nebus. Svarbiausia yra labai atvirai sakyti, nemuilinti dalykų kurių tu neturi, kad kandidatas atėjęs tikėtis kažko ko neras. Labai atvirai kalbėti kas yra tavo organizacija, kokių žmonių tau reikia, ką tu gali pasiūlyti ir nesakyti to, kas yra galbūt madinga bet to tu neturi savo organizacijoje. Aš jau nekalbu apie hardinius dalykus – žadėti ko nėra, bet ir apie softinius, pavyzdžiui, jei sakai kad pas mus atvira kultūra, o visai to nėra. Tai nei skelbime tas neturėtų būti, nei per pokalbį neturėtum to sakyti.

Atlygio ir papildomų naudų procesas. Man atrodo labai svarbu laikytis sąžiningumo principo organizacijos viduje, ir kad tai būtų tvaru etiška ir žmonės jaučiasi gerai, nebūtinai atvirai komunikuoti visus atlygius, bet laikytis teisingumo principo, už tą patį darbą nepriklausomai moteris/vyras, ilgiau/trumpiau dirba mokėti tais pačiais principais. Tai yra pagrindas kai kalbame apie atlygio politiką. Jokių diskriminacijų, sąmoningų nesąmoningų ir komandų viduje taip pat. Tvarus ŽIV kalba ne apie hierarchinius benefitus: anksčiau būdavo kad pvz sveikatos draudimas, tai vadovai turi wow paketą, o specialistai kažkokį daug mažesnę. Tai man atrodo kad tvarus ŽIV eina lik to, kad hierarchijos lygis nebėra svarbus pagal *benefitus*, o visi pasiūlymai darbuotojams yra vienodi. Taip pat tvaru yra žiūrėti kur esi rinkoje, pasimatuoti su konkurentais ir suteikti savo darbuotojams tas galimybes kurias jie gali turėti. Lygiavertes. Vienas iš pavyzdžių, kas anksčiau buvo protu nesuvokiama, tai būna visokių krizių, ir paskutiniu metu mes jų labai daug turėjome. Tai kaip darbdavys gali tvariai, ilgalaikiškai sureaguoti į darbuotoją, tai kai įmonei sunkiai sekasi, yra aplinkos neapibrėžtumas, užšaldomi atlygiai bet kai situacija pagerėja, priimi sprendimą ir atbuline data (pvz. kelti atlyginimus esi įsipareigojęs, bet dėl aplinkos neapibrėžtumo negali, tai

kai jau gali, tada dar kompensuoja pakėlimą ir atbuline data už tuos mėnesius kai nekėlėm). Tai yra labai svarbi žinutė, parodanti darbuotojams kad mums tu rūpi, ir kad ačiū kad buvai kartu sunkiu metu, kai buvom susispaudę, bet dabar matome kad rezultatai geresni ir dalinamės. Tai parodo tą rūpestį žmonėms. Arba pvz infliacijos bonusas, tai mes mokėjome infliacijos bonusą ir tai laikome kaip pagalbą sunkiu periodu, parodymas kad darbuotojo gerbūvis mums rūpi ir padedam darbuotojams išgyventi tą sunkesnę periodą. Tai visi šie sprendimai kalba apie tvarumą ir ilgaaamžiškumą ir žmonių norą būti ilgą laiką šioje organizacijoje.

Darbo krūvis ir darbo laisvalaikio balansas. Mano kelyje organizacijos pasitaikė tokios, kur perdegimų pushinimo ant produktyvumo niekad neturėjo, kalbam visada apie balansą, duodam daug labai ypatingai po covid wellbeingo paketus, pradedant psichologo konsultacijoms, tiek vidinės konsultacijos, tiek spektras sesijų, workshopų temomis mitybos, miego, vaikų, atsipalaidavimo, ekranų. Tai čia parodymas rūpesčio darbuotoju. Lūkesčiai produktyvumui neturi užgožti rūpesčio darbuotoju. Tai tikslų iškėlimas turi būti racionalus, protingas, įvertinant darbuotojo gerbūvį, įvertinant kad mes norime kad jis skirtų laiko ir valandų mokymuisi, arba kavos pagėrimui, skirtų laiko pokalbiams su kolegomis. tai čia organizacijos atsakomybė kad tikslai būtų adekvatūs, įvertinant ne tik kiek gali išspausti per valandą, bet įvertinant visą žmogaus savijautą ir buvimą darbe. Ir įvertinant žmogaus derinimą šeimos gyvenimo. Jau tampa higiena tie visi atvejai, kai reikia vaiką paimti iš darželio – išvažiuosiu anksčiau, reikia pas gydytoją – išėisiu arba dirbsiu iš namų nes arčiau, kad žmonės jaustųsi gerai darbe va tokiais paprastais sprendimais.

Mokymasis ir tobulėjimas. Kas yra tvaru – kai suderini asmenines darbuotojo galimybes augti su įmonės galimybėmis mokytis ir įmonės ateities sėkmė ko jai reikia, tai čia yra didžioji strateginė užduotis. Kad žmonės būtų motyvuoti mokytis, kad jiems būtų įdomu ir kad susieti žmonių augimą su organizacijos sėkme. Tai čia tvaru, nepasakyti, kad mokysitės to, nes man reikia, bet susieti žmogaus kelią, įmonės poreikius su darbuotojais per tai, kas aktualu. Viena iš labai tvarių praktikų tai stiprybėmis paremta filosofija, kai stipriname tai, kas yra stiprybė, kas žmogui sekasi ir ką galima dar pastiprinti, nes tai kalba apie žmogų ir apie individualų priėjimą prie jo. Liesti augti ir dirbti pagal tai, kur darbuotojas yra stiprus siekiant rezultato, tai yra labai tvaru. O kitas dalykas galvoti apie augimą rolės viduje, kad augimas tai ne tik vertikali karjera, ir net ne tik horizontali, bet augimas rolės viduje. Tvaru iš organizacijos pusės apie augimą kalbėti karjerą kalbėti ir toje pačioje rolėje, suteikiant galimybę žmonėms su papildomom atsakomybėm ir užduotim, funkcijom ir projektais žmogų įtraukti į organizacijos sėkmę. Ir leisti išnaudoti jam daug platformų ir leisti pačiam pasirinkti ko jis norėtų.

Komunikacija pokyčių metu ir vidinė. Ši tema labai labai svarbi, nes darbuotojams reikia paaiškinti kur organizacija eina, nes žmonėms svarbu tas tikslas ir prasmė, net jei tu darai tą techninį darbą. Tai čia didelė atsakomybė organizacijai kalbėti apie tai dažnai ir padėti susieti

kasdienį žmogaus darbą su galutiniu organizacijos tikslu, kodėl kiekvienas iš mūsų yra svarbu. Pokyčio metu galvoti kaip tu įtrauki žmones ir komunikuoji laiku, o žmonės apie pokyčius sužino iš tavęs kaip iš darbdavio, o ne iš koridoriaus ar netgi pranešimo žiniasklaidai. Kaip įtraukti darbuotojus į pokyčius kad jie jaustųsi gerbiami. Kai kalbame apie individualius pokyčius, tai svarbu būti išlaikyti sąžiningumą. Tai liečia ir tvarų atsisveikinimą pavyzdžiui tais atvejais, kai įmonė nusprendžia kad jai nebereikia šios kompetencijos, kai tu gali duoti tam tikrą benefitų paketą jei darai atleidimus darbdavio iniciatyva pavyzdžiui pertvarkydamas savo struktūrą. Tai man atrodo tokiais atvejais yra tvaru duoti žmogui ir daugiau, duoti buferį atsisveikinant, ne tik kas priklauso, pavyzdžiui palikti jam sveikatos draudimą. O kodėl ne? Duoti psichologinę pagalbą, persikvalifikavimo pagalbą, padėti pasiruošti darbo pokalbiams padėti susitvarkyti CV, pagalvoti apie jo galimus karjeros kelius ir turėti tą tvarią ateitį.

Lygių galimybių praktika. Du dalykai būtų svarbūs: nediskriminacija jokiais pagrindais, labai persižiūrėt savo ir atlygio politiką, kaip gražinti žmones po vaiko atostogų į normalų lygį. Labai tvaru kalbėti savo organizacijoje ir padėti žmonėms atpažinti savo unconscious bias (nesąmoningas šališkumas) ir čia jau yra kitas lygmuo, kai tu padedi žmogui suprasti o kas yra tie nesąmoningas šališkumas, kaip pavyzdžiui atrandi, kad tavo šališkumas yra tai, kad tu manai kad moterys prasčiau vairuoja ir nesąmoningai į tam tikras pozicijas tau trukdo samdyt. Arba kad nebūsi sėkmingas jei nepabaigai aukštojo. Tai tokių reikia išvengti ir dirbti su tais nusiteikimais. Tai labai svarbu įtraukties kultūrą formuoti ne tik per tuos tradicinius dalykus vyrai moterys, lytys ir pan., bet ir per tuos nusiteikimus, juos valdant.

Kas trukdo organizacijoms taikyti tvarias ŽIV praktikas?

Pirmiausia tai pelno galutinė eilutė, nes jei tu žiūri tik į ją, tai labai lengvai užsigožia elementarūs dalykai kuriuos tu traktuoji kaip kaštus ir jie gadina tą eilutę, žmonės eina pas psichologą į konsultaciją, tu už ją moki, jie net nedirba darbo tuo metu tai čia suprantat? Tai čia taip žiūri organizacijos kurios neįsideda šalia EBIDos kitų tikslų. Kitas trukdis yra laikas ir resursai: tvarūs sprendimai reikalauja daugiau laiko, daugiau energijos, daugiau įsitraukimo, o organizacijos ir taip labai skuba ir nori visko daug padaryti. Trečias dalykas yra stiprios HR kompetencijos, kad HR nėra tik administravimo funkcija o yra vieni iš biznio driverių. Manau kad tas HR virsmas į biznio partnerį, klientų patirties vadovą.

Kokias vertes gauna organizacija kuri taiko tvaraus ŽIV principus?

Vienas iš jų – darbuotojų lojalumas/įsitraukimas, kad jie nori būt šioje organizacijoje ir padaryti extra mylią, nes jie jaučia kad ir tu dėl jų darai extra mylią. Tai čia pagrindinė pagrindinė vertė. Kitas dalykas – reputacinė sėkmė, kai tgu sakai kad tau rūpi ne vien pelnas, bet tau rūpi ir visuomenė, aplinka, darbuotojai gerovė žmonių, tai tavo reputacija ir brando patrauklumas ir employer brandingas kyla.

Kaip šias tvarias ŽIV praktikas pakeitė aplinkos neapibrėžtumo situacija?

Labai stiprus pokytis – wellbeingo tema. Ji neužleis pozicijų ir taps higiena. Ji buvo kaip nice to have, o dabar yra kaip išmokėti atlyginimą. Kitas – darbdaviai nori parodyti kad jiems rūpi darbuotojai sunkiuoju periodu. Ne tik kaip biznį išsaugoti, bet ir parodyti rūpestį darbuotoju. Šiuo laikotarpiu išnyko riba darbuotojas darbe ir darbuotojas namuose darbdaviams rūpi darbuotojas kaip žmogus, jo šeimos gerovė, kokybiškas buvimas, atsirado infliacijos bonusai, atsirado paskaitos, mokymai kaip elgtis ir rūpestis prasidėjus karui. Tai wellbeingas ir dingimas ribos darbdavio atsakomybės darbuotojas darbe ir darbuotojas namuose – tai tokios teisingos pasekmės šių neapibrėžtumų. Išaugo ir darbuotojo resilience, o šiaip tai jūs čia išvardinot tokius gal didelius sukrėtimus, o tų mažų kiek yra – jie tiesiog yra kasdienybė.

4 priedas