



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

Sonata Abukauskienė

**STRATEGINIŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ RAIŠKA
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

Doc. dr. Nida Kvedaraitė

PANEVĖŽYS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS**

**STRATEGINIŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ RAIŠKA
ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME**

Baigiamasis magistro projektas

Vadyba (kodas 621N20010)

Vadovas

(parašas) Doc. dr. Nida Kvedaraitė

(data)

Recenzentas

(parašas)

(data)

Projektą atliko

(parašas) Sonata Abukauskienė

(data)

PANEVĖŽYS, 2017

Abukauskienė, Sonata. Strateginių vadovo kompetencijų raiška žmogiškųjų išteklių valdyme. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Nida Kvedaraitė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Mokslo kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: *žmogiškieji ištekliai, žmogiškųjų išteklių valdymas, strateginės vadovo kompetencijos.*

Panevėžys, 2017. 107 p.

SANTRAUKA

Šiuolaikinėje globalioje ir multikultūrinėje pokyčių aplinkoje, didelis srautas aukštos kvalifikacijos specialistų juda į ekonomiškai išsivysčiusias šalis, kur aukštesnė gyvenimo ir darbo kokybė. Stebint šių ekonominių rodiklių kaitos tendencijas prognozuojama, kad netolimoje ateityje daugelis organizacijų gali prarasti svarbiausius, sunkiai nukopijuojamus žmogiškuosius išteklius, kurie yra ne tik esminis organizacijų veiklos efektyvumo, bet ir verslo konkurencinio pranašumo šaltinis. Todėl iškyla poreikis peržiūrėti anksčiau lyg ir nekvestionuotas organizacijų valdymo teorijas ir principus, ieškoti naujų žmogiškųjų išteklių valdymo būdų, kurie įgalina įtraukti juos į organizacijos valdymą, vystyti / tobulinti žinias ir gebėjimus, deleguoti funkcijas ir atsakomybes. Šios permainos iškelia reikalavimus organizacijų vadovams perkainuoti esmines vertybių, mąstysenos ir žmogiškųjų išteklių valdymo filosofijos pozicijas bei disponuoti tokiomis kompetencijomis, kurios užtikrintų sėkmingą žmogiškųjų išteklių partnerystę ir lygiavertį dalyvavimą strateginiame organizacijos valdyme.

Darbo objektas: strateginės vadovo kompetencijos žmogiškųjų išteklių valdyme. *Darbo tikslas* – išnagrinėti strateginių vadovo kompetencijų raišką žmogiškųjų išteklių valdyme. Darbo tikslas detalizuojamas *uždaviniais*, lėmusiais tokią darbo struktūrą: teorinėje darbo dalyje analizuojami žmogiškųjų išteklių valdymo teoriniai aspektai bei identifikuojamos ir pagrindžiamos strateginės vadovo kompetencijos; darbo projektinėje dalyje pristatomas strateginių vadovo kompetencijų raiškos žmogiškųjų išteklių valdyme Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimas. *Darbo metodika*, padėjusi išspręsti minėtus uždavinius, susideda iš mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos bei statistinės duomenų analizės, aprašomosios statistikos ir koreliacinės analizės metodų.

Mokslinės literatūros analizė sudaro pagrindą teigti, jog žmogiškieji ištekliai yra reikšmingiausias ir unikaliausias organizacijos turtas, vertingiausias šaltinis bei organizacijos pagrindas, kurio svarba formuoja naują požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą, apimantį žmogiškųjų išteklių planavimą, paiešką ir verbavimą, naujų darbuotojų atranką, socializaciją ir adaptaciją, mokymą(si) / tobulinimą(si) ir lavinimą(si), žmogiškųjų išteklių vertinimą ir atlygį už darbą. Moksliniame kontekste yra pateikiami gan įvairūs vadovų „kompetencijų portfeliai“, nors verslo sėkmę lemia ne vadovo kompetencijų gausa, bet svarbiausios, t. y. strateginės kompetencijos – unikalių asmeninių savybių ir gebėjimų rinkinys, kurį sudaro keturios dedamosios: lyderystė, strateginis mąstymas, kryptingumas ir bendradarbiavimas.

Siekiant įvertinti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir strateginių vadovo kompetencijų raišką bei identifiкуoti strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveiką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse atliktas empirinis tyrimas, kuris atskleidė, kad tiriamosiose įmonėse labiausiai išvystytas yra žmogiškųjų išteklių atrankos procesas, o atlygio už darbą sistema bei mokymas(-is) / tobulinimas(-is) yra tobulintinos veiklos. Taip pat pastebėta, jog tiriamų įmonių vadovai disponuoja visomis strateginėmis kompetencijomis, tačiau labiausiai reiškiasi bendradarbiavimo, o mažiausiai – lyderystės kompetencijos.

Identifikavus vadovo strateginių kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveiką Panevėžio paslaugų sektoriaus verslo įmonėse sukonstruotas modelis, kuriame vizualizuojami vadovo strateginių kompetencijų – lyderystės, kryptingumo ir bendradarbiavimo tiesioginiai vidutinio stiprumo ryšiai su žmogiškųjų išteklių valdymo veiklomis – planavimu, mokymu(-si) / tobulinimu(-si), vertinimu ir atlygiu už darbą. Strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveikos modelis yra reikšmingas ne tik teorine, bet ir praktine prasme, nes išryškina tikslingas vadovų strategines kompetencijas, kurios reikalingos vykdyti tam tikras žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas.

Abukauskienė, Sonata. *Manifestation of Manager's Strategic Competences in Human Resource Management: Master's thesis in Management / supervisor assoc. prof. Nida Kvedaraitė. Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.*

Research area and field: Management, Social Sciences.

Keywords: *human resources, human resource management, strategic competencies of a manager.* Panevėžys, 2017. 107 p.

SUMMARY

In a modern global and multi-cultural environment of changes, a lot of qualified specialists move to economically developed countries with higher quality of life and work. The dynamics of these economic indicators allow forecasting that quite soon many organisations might lose the most important and difficult-to-copy human resources, which are the key source of operational effectiveness and a competitive advantage for them. Consequently, a need arises to revise the theories and principles of organisational management not questioned before, and to search for new ways to manage the human resources, which enable involving them in the management of the organisation, developing / improving the knowledge and abilities, and delegating functions and responsibilities. Such changes pose the need for managers to reappraise the key values, thinking and human resources management philosophy, and to gain such competencies that would ensure a successful partnership with the employees and equal participation in the strategic management of the organisation.

Object of the thesis: strategic competences of the manager in human resource management. *Objective of the thesis* is to examine the manifestation of strategic competences of the manager in human resource management. The objective is broken down into *tasks*, which determined the following structure of the thesis: theoretical part of the paper analyses the theoretical aspects of human resource management and identifies and substantiates the strategic competencies of a manager; the project part presents the research into manifestations of strategic competences of the manager in human resource management in service sector companies operating in Panevėžys city. *Methods of work*, which helped to attain the mentioned tasks, included scientific literature analysis, questionnaire survey, analysis of statistical data, descriptive statistics, and correlation analysis.

Scientific literature analysis enables stating that human resources represent the most significant and unique asset, the most valuable source and base of an organisation, and its importance forms a new approach to the human resource management, encompassing the human resource planning, search and recruitment, selection, socialisation and adaptation of new employees, training/learning/improvement, assessment and reward for performance. In scientific context, rather diverse “competence portfolios” of managers are presented, although the business success is determined by the key competences, i.e. strategic competence of the manager – a set of unique personal qualities and abilities comprising four elements: leadership, strategic thinking, focus and cooperation, rather than the multitude of them.

Seeking to assess the manifestation of strategic competences of the manager in human resource management and to identify the interaction of strategic competences of the manager and human resource management activities, an empirical research was carried out in service sector companies in Panevėžys city. The research revealed that in the companies under consideration, the human resource selection process was developed the best, whereas the remuneration system and training/learning/improvement are activities to be improved. It was also observed that managers of the companies researched possess all strategic competencies; however, cooperation competences manifest themselves the most, and the leadership competencies – the least.

After identifying the interaction of strategic competences of the manager and human resource management activities in service sector companies in Panevėžys, a model was constructed to visualise the moderate direct correlation of strategic competencies of the manager – leadership, focus and cooperation – with the human resource management activities – planning, training / learning / improvement, assessment and remuneration. The model of interaction of strategic competences of the manager and human resource management activities has significant theoretical and practical implications, as it emphasises the target strategic competencies of managers, which are necessary for carrying out specific human resource management activities.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

Sonata Abukauskienė

(Studento vardas, pavardė)

Vadyba, 621N20010

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

„Strateginių vadovo kompetencijų raiška žmogiškųjų išteklių valdyme“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gegužės 29 d.

Panevėžys

Patvirtinu, kad mano, **Sonatos Abukauskienės**, baigiamasis projektas tema „Strateginių vadovo kompetencijų raiška žmogiškųjų išteklių valdyme“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO**

Ekonomikos ir verslo katedra

TVIRTINU

Katedros vedėja

Nida Kvedaraitė

BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS

Diplomantui Sonatai Abukauskienei

Baigiamojo projekto tema
(lietuvių kalba) Strateginių vadovo kompetencijų raiška žmogiškųjų išteklių valdyme

Baigiamojo projekto tema
(anglų kalba) Manifestation of Manager's Strategic Competences in Human Resource Management

Įrišto baigiamojo projekto pateikimo į Ekonomikos ir verslo katedrą terminas iki 2017 m. gegužės 31 d.

Duomenys baigiamajam projektui pirminiai ir antriniai šaltiniai baigiamojo projekto tematika

Baigiamojo projekto turinys (išvardinti pagrindinius klausimus/uždavinius, kurie turi būti atskleisti baigiamajame projekte)

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių ir žmogiškųjų išteklių valdymo bei kompetencijos sampratas
2. Išryškinti ir pagrįsti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas ir vadovo strategines kompetencijas teoriniame kontekste.
3. Iširti strateginių vadovo kompetencijų raišką žmogiškųjų išteklių valdyme Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.

Vadovas

doc. Dr. Nida Kvedaraitė

(parašas, pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau:

Sonata Abukauskienė

(studento parašas, vardas, pavardė)

2017 m. balandžio 14 d.

TURINYS

Ižanga.....	8
1. Žmogiškųjų išteklių valdymo teoriniai aspektai.....	11
1.1. Žmogiškųjų išteklių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sampratų analizė	12
1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų koncepcinis pagrindimas	21
1.2.1. Žmogiškųjų išteklių planavimas.....	22
1.2.2. Žmogiškųjų išteklių paieška ir verbavimas	25
1.2.3. Naujų darbuotojų atranka	27
1.2.4. Žmogiškųjų išteklių adaptacija ir socializacija.....	29
1.2.5. Žmogiškųjų išteklių mokymas(is) / tobulinimas(is) ir lavinimas(is)	31
1.2.6. Žmogiškųjų išteklių vertinimas	34
1.2.7. Atlygis už darbą.....	36
2. Vadovo strateginių kompetencijų koncepcinės išvalgos	39
2.1. Kompetencijos sampratos analizė	39
2.2. Vadovo strateginių kompetencijų teorinis pagrindimas	42
2.2.1. Lyderystė	43
2.2.2. Strateginis mąstymas	45
2.2.3. Kryptingumas	50
2.2.4. Bendradarbiavimas	53
3. Strateginių vadovo kompetencijų raiškos žmogiškųjų išteklių valdyme Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimas	57
3.1. Paslaugų sektoriaus verslo įmonių charakteristikos	57
3.2. Tyrimo metodologinės nuostatos	58
3.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.....	64
3.4. Vadovo strateginių kompetencijų raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse	76
3.5. Strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveika Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse	82
3.6. Strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveikos modelis ..	86
Išvados ir rekomendacijos	88
Literatūra	91
Priedai.....	107

IŽANGA

Verslo pasauliui tampant vis globalesniu ir multikultūriškesniu šiuolaikinės organizacijos susiduria su naujais iššūkiais (naujų technologijų diegimu ir naudojimu, konkurencingumo ir našumo didinimu, kompetentingų darbuotojų pritraukimu bei išlaikymu) ir suvokia, kad tradiciniai konkurencinio pranašumo šaltiniai, tokie kaip gamtiniai ir finansiniai ištekliai, mato ekonomija ir pan., tampa lengvai nukopijuojami bei praranda strateginę vertę. Vadybos literatūroje ir praktikoje, vis daugiau gilinantis į organizacijos konkurencingumo ir pasiekimų vystymo galimybes, pabrėžiama žmogiškųjų išteklių, kaip svarbiausio ir sunkiai nukopijuojamo strateginio ištekliaus, svarba. Šios permainos iškelia reikalavimus organizacijų vadovams perkainuoti esmines vertybių, mąstysenos ir žmogiškųjų išteklių valdymo filosofijos pozicijas bei disponuoti tokiomis kompetencijomis, kurios užtikrintų sėkmingą žmogiškųjų išteklių partnerystę ir lygiavertį dalyvavimą strateginiame organizacijos valdyme.

Darbo iširtumas ir mokslinis naujumas. Žmogiškuosius išteklius ir jų valdymo ypatumus nagrinėja daugelis užsienio ir Lietuvos mokslininkų. Wright, McMahan ir McWilliams (1994) teigia, kad žmogiškieji ištekliai yra konkurencinio pranašumo šaltinis, anot Durkovič (2009), tai yra organizacijos sėkmės garantas ir pan. Tačiau daugiausia užsienio tyrėjų gilinasi į strateginį žmogiškųjų išteklių valdymą (Bamberger ir Meshoulam, 2000; Marti'n-Alca'zar, Romero-Ferna'ndez ir Sa'nchez-Gardey, 2008; Uysal, 2014) ir pažymi jo dermę su bendrąja organizacijos strategija. Kita autorių grupė (Fombrun, Tichy ir Devana, 1984; Beer, Spector, Lawrence, Mills ir Walton, 1985; Guest, 1987; Batt, 2002), gilindamiesi į žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus, pateikia įvairius strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modelius.

Nagrinėjant Lietuvos mokslininkų darbus pastebėtina, kad daugelyje jų žmogiškųjų išteklių valdymas analizuojamas viešajame sektoriuje. Adamonienė (2009) nagrinėja vadybines žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidas ir galimybes, Žaptorius (2007) gilinasi į jų skatinimo būdus ir pateikia darbo užmokesčio sistemos modelį, Papšienė ir Vilkaitė (2009) pabrėžia žmogiškųjų išteklių vadybos orientavimą į vartotojų lojalumo didinimą. Inovatyvią žmogiškųjų išteklių mokymo metodų sistemą ir perspektyvas pristato autorius Baležentis (2008), o Marčinskas, Česynienė ir Stankevičienė (2014), Česynienė, Stankevičienė ir Jurgaitytė (2015) nagrinėja žmogiškųjų išteklių padalinio svarbą informacinės visuomenės kontekste. Piktornaitė (2009), nagrinėdama žmogiškųjų išteklių strateginį valdymą, tvirtina, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra neatsiejamai susijęs su strateginiu organizacijos valdymu.

Moksliniame kontekste žmogiškieji ištekliai ir jų reikšmė bei žmogiškųjų išteklių valdymas, išryškinant tradicines žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, nagrinėjamas atsižvelgiant į organizaciją ir jos aplinką. Visgi šiuolaikinė dinamiška verslo aplinka ir kintanti vadybos

paradigma, skatina formuoti naują požiūrį į žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą, kuris pamažu turi peraugti į kokybiškai naują lygmenį. Todėl iškyla poreikis peržiūrėti anksčiau lyg ir nekvestionuotas organizacijų valdymo teorijas ir principus, ieškoti naujų žmogiškųjų išteklių valdymo būdų, kurie įgalina įtraukti juos į organizacijos valdymą, vystyti / tobulinti žinias ir gebėjimus, deleguoti funkcijas ir atsakomybes, taip didinant jų darbo ir gyvenimo kokybę. Atsižvelgiant į verslo pasaulio dinamiškumą šiuolaikinių organizacijų vadovai turi prisiišti žymiai svaresnį vaidmenį ir orientuotis ne į šiandienos keliamus reikalavimus vadovo kompetencijai, bet numatyti, kokios kompetencijos lems sėkmę ilgalaikėje perspektyvoje, valdant žmogiškuosius išteklius. Pastebėtina ir tai, kad verslo sėkmę lemia ne vadovo kompetencijų gausa, bet svarbiausios, t. y. strateginės vadovo kompetencijos ir gebėjimas jomis disponuoti.

Tenka pastebėti, kad nors daugelyje mokslinių šaltinių žmogiškųjų išteklių valdymas nagrinėjamas skirtingais aspektais ir įvairiuose kontekstuose, visgi pasigendama koncepcinių prielaidų ir tyrimų, kuriuose žmogiškųjų išteklių valdymas būtų nagrinėjamas sąsajose su vadovo strateginėmis kompetencijomis. Todėl galima teigti, kad vadovo strateginių kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų raiškos ir sąveikos tyrimas yra *aktuali mokslinė problema*, kurią konkretizuoja klausimai: *kokios vadovo strateginės kompetencijos yra reikalingos įgyvendinant skirtingas žmogiškųjų išteklių veiklas? kaip efektyvinti žmogiškųjų išteklių valdymą, įprasminant vadovo strateginių kompetencijų raišką?*

Darbo objektas: strateginės vadovo kompetencijos žmogiškųjų išteklių valdyme.

Darbo tikslas – išnagrinėti strateginių vadovo kompetencijų raišką žmogiškųjų išteklių valdyme.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcines prielaidas.
2. Išryškinti ir pagrįsti strategines vadovo kompetencijas teoriniame kontekste.
3. Ištirti strateginių vadovo kompetencijų raišką žmogiškųjų išteklių valdyme Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.
4. Parengti strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveikos modelį.

Tyrimo duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

Tyrimo duomenų analizės metodai: statistinė tyrimo duomenų analizė, aprašomoji statistika ir koreliacinės analizės metodas.

Darbo teorinis reikšmingumas: remiantis skirtingais mokslininkų požiūriais, susistemintos ir apibrėžtos žmogiškųjų išteklių, žmogiškųjų išteklių valdymo ir kompetencijos sampratos; išryškintos ir išnagrinėtos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos; identifikuotos ir aprašytos vadovo strateginės kompetencijos.

Darbo praktinis reikšmingumas: parengta konkreti tyrimo metodologija bei metodika, sukonstruotas kiekybinio tyrimo instrumentarijus bei instrumentas sudaro galimybę empiriškai ištirti strateginių vadovo kompetencijų bei žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų raišką; identifikuoti strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveiką. Sukonstruotas strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveikos modelis yra reikšmingas ne tik teorine, bet ir praktine prasme, nes išryškina tikslingas vadovų strategines kompetencijas, kurios reikalingos įgyvendinti tam tikras žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas ir, grįžtamuju ryšiu – strateginių vadovų kompetencijų vystymo galimybes, įgyvendinant žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas.

Darbą sudaro: santrauka, įžanga, 3 skyriai, išvados, literatūra, 18 paveikslėlių, 12 lentelių, 6 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 304 šaltiniai.

Publikacijos darbo tema: Abukauskienė, Sonata, Kvedaraitė, Nida. Strateginių vadovo kompetencijų raiška Panevėžio paslaugų sektoriaus verslo įmonėse // Technologijų ir verslo aktualijos 2017: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2017 balandžio 21 d. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2017. ISBN 9786090212363.

1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių vadybos klausimus, nuolat vystomos diskusijos apie personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumus ir panašumus, ieškoma atsakymų, ar personalo vadyba transformuojasi į žmogiškųjų išteklių vadybą, ar tai yra tik kitas personalo vadybos raidos etapas.

Pasak Bratton ir Gold (2003), personalo valdymo funkcija visada buvo lanksti, patikima istoriškai ir keičianti pagrindines vertes kaip makro aplinkybes, o žmogiškųjų išteklių vadyba atsirado kaip tam tikrų istorinių hipotezių rezultatas. Šiuo požiūriu, Chlivicko, Papšienės ir Papšio (2010) nuomone, žmogiškųjų išteklių vadyba laikoma istoriniu personalo valdymo gerovės etapu, darbo valdymo ar gamybos santykių produktu. Todėl, kaip tvirtina Lipinskienė (2012), personalo vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadyba skiriasi vyraujančiu požiūriu į darbuotojus, taikomais darbo organizavimo metodais, orientacija laike ir erdvėje, darbuotojams sudaroma galimybė dalyvauti organizacijos strategijos formavime ir investavimu į darbuotojus.

Gilinantį į personalo vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos skirtumus, galima remtis mokslininkų Torrington, Hall ir Taylor (2005) nuomone: personalo vadyba koncentruojasi į darbuotojus kaip į samdomą darbo jėgą, o žmogiškųjų išteklių vadyba į darbuotojus žvelgia kaip į ypatingus išteklius; personalo vadybai būdinga nuostata, kad išlaidos personalui ugdyti – tai papildomos sąnaudos, o žmogiškųjų išteklių vadyba šias išlaidas laiko investicija į žmogiškąjį kapitalą, t. y. lėšomis, kurios skirtos darbuotojų žinioms plėsti, profesiniams gebėjimams ir įgūdžiams tobulinti, informatyvumui didinti, jų judumo galimybėms užtikrinti ir netgi sveikatai gerinti (cit. iš Lipinskienė, 2012). Personalo vadybos dėmesio centre yra rutininė veikla – darbuotojų priėmimas, atleidimas ir pan., o žmogiškųjų išteklių vadybos siekiai, pasak Jančiausko (2006), yra sudėtingesni: naudojant tokias priemones kaip idėjų skatinimas, komandinio darbo metodų kūrimas, darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą, siekiama sukurti savitą organizacijos kultūrą, kurioje sąvoka „mes“ yra organizacijos veiklos variklis.

Taigi, galima daryti prielaidą, kad personalo valdymas, kaip atskira organizacijos veikla susiformavusi 1920 m., apėmė administracines veiklas (samda, vertinimas ir atlygis) bei atliko svarbiausią personalo suformavimo funkciją. Žmogiškųjų išteklių valdymas, kaip vadybos mokslo tyrimo objektas imtas tyrinėti 1980 m. pabaigoje Jungtinėse Amerikos Valstijose, orientavosi į organizacijų prigimtį, lankstumą ir decentralizuotą administravimą. Šiuo metu žmogiškųjų išteklių valdymas suvokiamas kaip strateginis, koordinuotas, nuoseklus ir visaapimantis požiūris į organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymą bei ugdymą, kai kiekvienas darbuotojas gali maksimaliai atskleisti savo potencialą ir asmenines bei profesines kompetencijas, efektyviai jas panaudoti organizacijos tikslams pasiekti ir savo poreikiams patenkinti.

1. 1. Žmogiškųjų išteklių ir žmogiškųjų išteklių valdymo sampratų analizė

Verslo pasaulyje vykstantys pokyčiai – globalizacija, socialiniai ir politiniai neramumai, technologijų proveržiai, dinamiška rinka, ekonominė konkurencija ir kt., sukuria aplinką, kurioje organizacijos sėkmė priklauso nuo daugelio dedamųjų (vadovų ir darbuotojų komunikavimo ir bendradarbiavimo, psichologinio organizacijos klimato, darbuotojų ugdymo ir kt.) ir turimų išteklių (natūraliųjų, materialiuųjų, finansinių, informacinių, inovacinių ir kt.), tačiau svarbiausią ir reikšmingiausią vaidmenį organizacijoje atlieka žmogiškieji ištekliai, kurių vertė nuolatos auga.

Autorių darbuose (Amit ir Belcourt, 1999; Stankevičienė ir Lobanova, 2006; Рябцев ir Антонова, 2007; Шумахов, 2009; Išoraitė, 2011; Ibukun-Falayi, 2014; Mulang, 2015 ir kt.) žmogiškieji ištekliai apibrėžiami nevienodai, o jiems apibūdinti vartojami skirtingi terminai: žmogiškieji resursai, žmogiškasis kapitalas, darbo jėga, darbuotojai bei personalas. Tačiau daugelis mokslininkų ir praktikų išreiškia vienodą nuomonę – žmogiškieji ištekliai yra pats svarbiausias organizacijos išteklius, be kurio nė viena organizacija negali gyvuoti.

Pokyčiai ekonomikoje ir dinamika rinkoje skatina įmones persiorientuoti ir keisti strategijas, išsikeliant naujus tikslus, kuriuos įgyvendinti gali tik žmogiškieji ištekliai – reikšmingiausias konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinis (Žiogelytė ir Kšivickaitė, 2014) ir svarbiausia aktyvioji sistemos dalis (Papšienė ir Černiauskienė, 2009), lemianti, kaip efektyviai bus pasiekti numatyti tikslai. Kiekviena inovatyvi ir siekianti konkurencinio pranašumo organizacija, Massingham ir Tam (2015) tvirtinimu, žmogiškuosius išteklius išskiria kaip vertingą šaltinį, kuris yra įmonės strategijos įgyvendinimo pagrindas, svarbesnis, Eigenhuis ir VanDijk (2008) teigimu, netgi už įmonės viziją bei strategiją. Mokslininkų Tomovos bei Szilagyi (2005) nuomone, žmogiškieji ištekliai nėra tik darbuotojų skaičiaus aritmetinė santrauka, tai unikalumas kiekvienos organizacijos, kurioje kriterijais išreikšti organizacinės informacijos srautai, organizacijos kultūra, individualus valdymo menas, motyvavimo sistemos ir organizacinė architektūra (cit. iš Blaškova ir Gražulis, 2009). Todėl kiekvienai organizacijai kyla iššūkis – tinkamai pasirinkti žmogiškuosius išteklius, kurie yra reikšmingi strateginiai svertai ilgalaikiam konkurenciniam pranašumui įgyti (Shahnawaz ir Juyal, 2006) ir sunkiai konkurentų nukopijuojami organizacijos resursai (Domínguez-Falcón, Martín-Santana ir DeSaá-Pérez, 2016). Apibendrinamas autorių išsakytas mintis, mokslininkas Зиновчук (2016) teigia, kad žmogiškieji ištekliai yra darbo, intelektinių, kūrybinių, verslumo gebėjimų ir darbuotojų moralinių savybių rinkinys, kurio racionalus formavimas, naudojimas ir plėtra užtikrina organizacijos veiklos efektyvumą bei konkurencingumą rinkoje.

Taigi, skirtingi žmogiškųjų išteklių sampratų aiškinimai atskleidžia, kad moksliniame kontekste nėra vienintelio ir visuotinai priimto žmogiškųjų išteklių apibrėžimo, kadangi žmogiškieji ištekliai suvokiami bei traktuojami nevienareikšmiškai.

Remiantis mokslinių šaltinių (Воробьев, 1996; Amit ir Belcourt, 1999; Shahnawaz ir Juyal, 2006; Шумахов, 2009; Snell ir Bohlander, 2013; Алексеевна, Юрьевна ir Фуадовна, 2014; Navimipour, Rahmani, Navin ir Hosseinzadeh, 2015; Konstantinos, Ioannis, Maria, Miltiadis, Kostas ir Eleni, 2016) analize bei susistemintais autorių požiūriais į žmogiškuosius išteklius, šią sąvoką galima apibrėžti taip: *svarbiausi / ypatingi / ilgalaikiai / lemiami ištekliai / išteklių rūšis; vertingiausias nematerialus turtas; didžiausia / patikimiausia investicija; pagrindinis komponentas / veiksnys / elementas; įmonės darbuotojai / žmonės / grupės; darbuotojų žinios / įgūdžiai / gebėjimai / patirtis* (žr. 1 priedą).

Pirmas požiūris į žmogiškuosius išteklius, kuriam atstovauja tyrėjai (Amit ir Belcourt, 1999; Raipa, 2001; Карпенко, 2003; Рябцев ir Антонова, 2007, 2008; Vveinhardt ir Kigaitė, 2009; Montoro-Sánchez ir Soriano, 2011; Kalibataitė, 2012; Алексеевна ir kt., 2014; Gupta ir Bhaskar, 2016), atskleidžia, kad žmogiškieji ištekliai apibrėžiami kaip *išteklių rūšis bei svarbiausias / ypatingas / ilgalaikis / lemiamas organizacijos ištekliai*. Kaip pažymi mokslininkai Soanes ir Stevenson (2003), žmogiškieji ištekliai yra asmeniniai įmonės ištekliai, kurie, Amit ir Belcourt (1999) nuomone, negali būti perkami ar parduodami ir be jų nė viena organizacija negalėtų pasiekti savo tikslų bei išgyventi (Рябцев ir Антонова, 2007, 2008). Autoriaus Coleman (1982) manymu, žmogiškieji ištekliai yra ypatingi ištekliai, prisidedantys prie organizacijos problemų sprendimo kaip efektyvus ir veiksmingas kolektyvinis veikėjas (cit. iš Papšienė ir Černiauskienė, 2009). Šiai nuomonei antrina ir Raipa (2001), tvirtinantis, kad žmogiškieji ištekliai yra svarbiausia organizacijos išteklių rūšis, teigiamai veikianti jos veiklos efektyvumą, lemianti prioritetus ir keičianti paslaugų pobūdį. Autoriai Amit ir Belcourt (1999) bei Amara ir Atia (2016), apibrėždami žmogiškuosius išteklius, juos įvardija kaip vieną iš svarbiausių išteklių, o Batra (1996) patikslina – tai yra vienas iš penkių esminių išteklių. Daugelis mokslininkų (Jewell, 2002; Thom ir Ritz, 2004; Jonušauskas ir Makštutis, 2008; Raudeliūnienė ir Jaskytė, 2014) taip pat laikosi nuostatos, kad žmogiškieji ištekliai yra pats svarbiausias organizacijos ištekliai, prisidedantis prie jos sėkmės, sukuriantis konkurencinį pranašumą ir, kaip pažymi Карпенко (2003) ir Kalibataitė (2012), reikalingas formuojant ir integruojant organizacijos intelektualinį potencialą. Pasak Jančiausko (2006), žmogiškieji ištekliai yra ilgalaikiai ištekliai, sąmoningai reaguojantys į vadybinius sprendimus ir tampantys konkurenciniu pranašumu, organizacijos veiklos efektyvumo šaltiniu, turinčiu didžiausią reikšmę vykstant organizacijos transformacijoms bei pokyčiams. Apibendrinamos pateiktas mintis, autorės Rupeikienė, Viningienė, Šaltytė ir Martinkienė (2010) bei Vveinhardt ir Kigaitė (2009) teigia, kad žmogiškieji ištekliai yra tokie ištekliai, kurie kuria organizacinę vertę, padeda spręsti itin greitai kintančios globalios verslo aplinkos problemas ir, Gupta ir Bhaskar (2016) įsitikinimu, tampa vertingiausiais, unikaliausiais ir nepakartojamais organizacijos ištekliais.

Kitą požiūrį turintys mokslininkai (Batra, 1996; Soanes ir Stevenson, 2003; Juknevičienė, 2006; Rodwell ir Teo, 2008; Dean, McKenna ir Krishnan, 2012; Snell ir Bohlander, 2013; Ibukun-Falayi, 2014; Qehaja ir Kutllovci, 2015) žmogiškuosius išteklius apibrėžia kaip organizacijos *vertingiausią nematerialų turtą*, kuriuo organizacijos gali pasiekti užsibrėžtus strateginius tikslus – uždirbti maksimalų pelną, įsitvirtinti rinkoje ir užimti kuo didesnę jos dalį. Pasak Dean, McKenna ir Krishnan (2012), žmogiškieji ištekliai yra svarbus organizacijų sėkmės garantas ir vertingiausias turtas. Šiai nuomonei antrina mokslininkai Batra (1996) ir Ibukun-Falayi (2014) – tai yra reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso jos veiklos efektyvumas. Mačiuitis, Mikalauskienė ir Zalieckaitė (2008) bei Juknevičienė (2006) taip pat teigia, kad žmogiškieji ištekliai yra daugelio organizacijų pagrindinis turtas, suteikiantis unikalumą ir išskirtinumą, kuriuo disponuoja tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijos. Kiti mokslininkai (Soanes ir Stevenson, 2003; Rodwell ir Teo, 2008; Jaarat, 2013; Qehaja ir Kutllovci, 2015), aiškindami žmogiškųjų išteklių sampratą, pabrėžia, kad tai svarbus ar netgi svarbiausias organizacijos turtas, kuris valdo ir kontroliuoja kitus išteklius ir nuo kurio priklauso organizacijos veikla bei valstybės politinių, ekonominių, socialinių veiksnių rezultatai. Kaip tvirtina tyrėjai Snell ir Bohlander (2013), Lapinskaitė ir Krikščiūnaitė (2014), žmogiškieji ištekliai yra nematerialus ir neapčiuopiamas, itin vertinamas, unikalus ir nepakartojamas organizacijos turtas, kurį vertindama ir puoselėdama organizacija įgyja konkurencinį pranašumą. Armstrong (2008) pabrėžia, kad žmogiškieji ištekliai yra strategiškai numatytas ir suplanuotas bei labiausiai vertinamas organizacijos turtas, valdomas atsižvelgiant į vidinius ir išorinius pokyčius.

Dar vieną požiūrį į žmogiškuosius išteklius išryškina autoriai (Byars ir Rue, 1991; González, 2004; Габриэляна, 2007; Blagovest, Hanzu – Pazara ir Nistor, 2010; Bullen ir Eyler, 2010; Mohammed, Bhatti, Jariko ir Zehri, 2013; Raja, 2015) teigdami, kad žmogiškieji ištekliai yra *didžiausia / patikimiausia investicija*. Naudojant inovatyvias technologijas, aukščiausios kokybės žaliavas bei priimant pažangius gamybos sprendimus sudėtinga sukurti pridėtinę vertę bet kuriai organizacijai, todėl, Garten (2015) teigimu, žmogiškieji ištekliai yra esminė organizacijos investicija, užtikrinanti tvirtą investicijų grąžą bei padedanti veiksmingai ir efektyviai pasiekti organizacijos tikslus ir uždavinius, didesnę našumą. Mokslininkų Byars ir Rue (1991), Raja (2015) manymu, žmogiškieji ištekliai yra didžiausia organizacijos investicija, padedanti plėtoti ekonomiką, ir, anot Габриэляна (2007) (cit. iš Разнодежина, 2010), visiškai atsiperkanti. Pritardami šių mokslininkų nuomonei, Mohammed ir kt. (2013) teigia, kad žmogiškieji ištekliai yra investicijos, kurių teikiama grąža reikšmingesnė nei patirtos išlaidos. Blagovest ir kt. (2010) žmogiškuosius išteklius apibrėžia kaip brangiausią, tačiau ir patikimiausią investiciją, o autoriai Bullen ir Eyler (2010) – kaip ilgalaikę investiciją, palaikančią ilgalaikį organizacijos produktyvumą.

Mokslininkai (Wright, McMahan ir McWilliams, 1994; Thom ir Ritz, 2004; Sakalas, 2008; Jagminas ir Pikturnaitė, 2009; Išoraitė, 2011; Nielsen ir Montemari, 2012; Navimipour ir kt., 2015), atstovaujantys ketvirtai pozicijai, žmogiškuosius išteklius apibrėžia kaip *pagrindinį komponentą / veiksnį / elementą*. Wright ir kt. (1994) pastebėjimu, žmogiškieji ištekliai yra svarbus komponentas, skatinantis organizacijos konkurencinį pranašumą, o Išoraitės (2011) nuomone, tai sunkiausiai pakeičiamas konkurencinis elementas ir svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Pasak Thom ir Ritz (2004), Mulang (2015), žmogiškieji ištekliai yra pagrindinis organizacijos elementas, palyginti su kitais elementais, tokiais kaip kapitalas, technologijos ir finansai, kuris užtikrina bet kokios sąmoningos žmogaus veiklos efektyvumą ir tikslingą pokyčių vykdymą. Kiti autoriai teigia, kad žmogiškieji ištekliai – vienas iš svarbiausių organizacijos veiksmų, sukuriančių organizacijoje didžiausią vertę (Sekliuckienė ir Langvinienė, 2011), padedančių įgyvendinti organizacijos tikslus (Navimipour ir kt., 2015), užtikrinančių vidaus ekonomikos ir jos konkurencingumo augimą (Шумахов, 2009; Nielsen ir Montemari, 2012); lemiančių ilgalaikį ekonomikos augimą (Gižienė ir Simonavičienė, 2009), organizacijos veiklą (Lapinskaitė ir Krikščiūnaitė, 2014) ir sėkmę (Sakalas, 2008). Apibendrinami šių autorių nuomones, Jagminas ir Pikturnaitė (2009) teigia, kad žmogiškieji ištekliai yra lemiamas bet kurios organizacijos efektyvios veiklos veiksnys, kuriam valdyti turi būti taikomi humanizmo ir demokratijos principai bei nauji ir modernūs darbo organizavimo metodai.

Moksliniuose darbuose (Graham ir Bennett, 1989; Воробьев, 1996; Bohlander, Snell ir Sherman, 2001; Ковалев, 2009; Болдырева ir Мосин, 2011; Konstantinos ir kt., 2016) galima išskirti dar vieną požiūrį į žmogiškuosius išteklius, kuriuos autoriai apibrėžia kaip organizacijos *darbuotojus / žmones / jų grupes*. Graham ir Bennett (1989) žmogiškuosius išteklius apibrėžia kaip įmonės darbuotojus (cit. iš Gao ir Alas, 2010), o Воробьев (1996) juos apibūdina kaip socialiai aktyvią ir motyvuotą žmonijos dalį. Mokslininkai Janiliauskas ir Telešius (2001), Bohlander ir kt. (2001) bei Armstrong (2008) šią sampratą sieja su žmonėmis, kurie reikalingi organizacijos veiklai, dalyvauja jos veiklos procesuose, individualiai ir kolektyviai prisideda prie tikslų įgyvendinimo, lemia organizacijos gebėjimą kurti vertę klientui. Konstantinos ir kt. (2016) teigia, kad žmogiškieji ištekliai – tai asmenys, turintys protinių sugebėjimų, bendravimo įgūdžių ir žinių. Ковалев (2009), apibūdinamas žmogiškuosius išteklius, akcentuoja žmonių grupes, kolektyvą, turintį kvalifikaciją, motyvaciją ir vertybes, kurį organizacija naudoja savo tikslams pasiekti, o Болдырева ir Мосин (2011) nuomone, tai yra socialinių ir profesinių santykių dalyviai, pasižymintys išskirtine kompetencija, poreikiais, motyvacija ir pasiekimais.

Nors moksliniame kontekste galima rasti įvairių žmogiškųjų išteklių apibrėžimų, tačiau daugiausia mokslininkų (Bohlander ir kt., 2001; Soanes ir Stevenson, 2003; Rupeikienė ir kt., 2010; Болдырева ir Мосин, 2011; Ployhart, Nyberg, Reilly ir Maltarich, 2014; Navimipour ir kt., 2015;

Konstantinos ir kt., 2016) žmogiškuosius išteklius apibūdina kaip *darbuotojų žinias / įgūdžius / gebėjimus / patirtį*. Barney (1995), apibrėždamas žmogiškuosius išteklius, teigia, kad tai yra gebėjimų, žinių, išminties ir visų patirčių visuma (cit. iš Blaškova, 2010) ir, anot Rupeikienės ir kt. (2010), darbuotojų kolektyvinė patirtis, įgūdžiai, žinios bei bendras visų darbuotojų kolektyvinis sugebėjimas spręsti problemas organizacijos mastu. Autoriai (Bohlander ir kt., 2001; Janiliauskas ir Telešius, 2001; Soanes ir Stevenson, 2003; Ployhart ir kt., 2014), nagrinėjantys žmogiškųjų išteklių sampratą, taip pat akcentuoja žinių, įgūdžių, patyrimo ir gebėjimų svarbą, o Болдырева ir Мосин (2011) teigia, kad žmogiškieji ištekliai dar turi pasižymėti ir išskirtine kompetencija bei pasiekimais. Be šių savybių, Sekliuckienė ir Langvinienė (2011) pabrėžia protinius gebėjimus, bendravimo įgūdžius, o Navimipour ir kt. (2015), Qehaja ir Kutllovci (2015) teigia, kad labai svarbu patirtis, išsilavinimas ir įgūdžiai. Mokslininkai Brooking (1996) bei Edvinsson ir Malone (1997) pateikia išsamiausią žmogiškųjų išteklių sampratą: žmogiškieji ištekliai – tai žinios, patirtis, organizacijos darbuotojų įgūdžiai, kūrybiškumas, organizacijos moralinės vertybės, korporacinė kultūra, intelektinio kapitalo elementai, kurie organizacijoje generuoja papildomas pajamas, skatina unikalių, novatoriškų bei inovatyvių produktų įvedimą į rinką (cit. iš Vveinhardt ir Žilaitytė, 2014).

Mokslinių šaltinių analizė leidžia teigti, kad žmogiškieji ištekliai suvokiami ir apibrėžiami gana skirtingai, tačiau jų reikšmę globalizacijos bei intensyvios konkurencijos sąlygomis, kai organizacijoms yra svarbus greitas persiorientavimas, nuolatiniai pokyčiai ir dinamiška veikla, akcentuoja daugelis autorių. Žinių ekonomikos visuomenėje konkurencija bei sparčiai kintanti aplinka reikalauja užtikrinti ir vystyti organizacijų veiklos gyvybingumą, tobulinti žmogiškuosius išteklius, kurių valdymo ypatumai pasižymi unikalumu. Todėl siekiant pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos ir motyvuotus darbuotojus, kurie nuolat atnaujintų savo įgūdžius ir gebėtu spręsti susidariusias problemas bei konkuruoti aršioje verslo aplinkoje, būtina užtikrinti kryptingą ir strategiškai veiksmingą žmogiškųjų išteklių valdymą.

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių valdymo koncepciją, galima pastebėti, kad autorių skirtingų laikotarpių publikacijose pateikiama įvairių sąvokų „personalo vadyba“ bei „žmogiškųjų išteklių vadyba“ apibrėžimų bei paaiškinimų, nuolat diskutuojama dėl šių sąvokų sinonimiškumo bei tinkamo vartojimo.

Pažymėtina tai, kad iki 1980 m. pradžios daugelyje šaltinių buvo pateikiama ir nagrinėjama personalo vadybos apibrėžtis, o autoriai tvirtino, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra tiesiog „senas vynas naujuose buteliuose“, nes jis daugiau ar mažiau nesiskiria nuo personalo valdymo (Armstrong, 1987, cit. iš Savanevičienė ir Stankevičiūtė, 2013). Mokslininkai Jagminas ir Piktornaitė (2009) tvirtina, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra natūrali evoliucinė personalo vadybos tąsa, kurią lemia kintančios išorinės aplinkos sąlygos.

Visgi, daugelis autorių išreiškia visiškai priešingą nuomonę – žmogiškųjų išteklių valdymas yra žymiai daugiau nei personalo valdymas, nes, pasak Dessler (2001), tai yra vadovų ir darbdavių politika bei praktika, apimanti tokias veiklas, kaip verbavimas, žmogiškųjų išteklių atranka, jų mokymas, kompensavimas ir vertinimas. Torrington ir Hall (1991) taip pat pažymi, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra kontrastas personalo valdymo sampratai, nes nukreiptas žmogiškųjų išteklių poreikiams patenkinti (cit. iš Banytė, Gadeikienė ir Kuvykaitė, 2006). Paražinskaitė (2014) antrina šiai nuomonei: žmogiškųjų išteklių valdymas kompleksiskai analizuoja žmogaus vaidmenį organizacijoje, jo pažinimo, ugdymo ir organizacijos vystymo klausimus, akcentuoja konkurencijos įtaką jo vystymuisi ir panaudojimo efektyvumui. Todėl galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas išreiškia kitokį nei tradicinė praktika požiūrį, nes suvokiamas kaip išskirtinis požiūris į darbuotojų valdymą, kai siekiama konkurencinio pranašumo, naudojant daugybę kultūrinių, struktūrinių ir personalo valdymo technikų, leidžiančių strategiškai paskirstyti lojalius ir gabius darbuotojus (Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011).

Žmogiškųjų išteklių valdymas, remiantis Fuller ir Moran (2001), yra organizacijos vidinės valdymo sistemos dinamikos atspindys, apibūdinamas kaip „gera praktika“ ir, anot Кинан (2008), paieškos procesas, kurio metu surandami atsakymai į visus klausimus, susijusius su strateginiu žmonių valdymu. Yahya ir Goh (2002) žmogiškųjų išteklių valdymą taip pat sieja su strateginiu valdymu, strateginio planavimo funkcija, kuri sujungia veiksnius, nustatančius darbuotojų elgseną. Sumetzberger (2005) požiūriu, žmogiškųjų išteklių valdymas yra personalo gebėjimas, pasirengimas ir noras vykdyti veiklą bei organizacijos vadovų užduotis rasti sąsajas tarp darbuotojų asmeninės ir organizacijos socialinės sistemos. Pasak Ivanovic ir Collin (1997), žmogiškųjų išteklių valdymas apima atsakomybę už organizacijos produktyvumą, formuojant darbuotojų politiką (cit. iš Bacevičiūtė ir Juknevičiūtė, 2009), o Armstrong (2008) suvokimu, tai yra politikos sąsajų rinkinys, paremtas ideologija ir filosofija. Taigi, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra sudėtinga, plati ir kompleksinė sąvoka, kurios suvokimas reikalauja gilesnės ir išsamesnės analizės.

Žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos analizė ir susisteminti skirtingi moksliniai darbai leido išryškinti esminius mokslininkų požiūrius į žmogiškųjų išteklių valdymą. Remiantis autoriais (Воробьев, 1996; Bratton ir Gold, 2003; Waterhause ir Lewis, 2004; Sumetzberger, 2005; Shahnawaz ir Juyal, 2006; Владимировна, 2010; Алексеевна ir kt., 2014; Carbery, Gunnigle ir Morley, 2015), žmogiškųjų išteklių valdymą galima suvokti kaip *naują mąstymo būdą / požiūrį į darbuotojus; valdymo sprendimus ir veiksmus; veiklą / veiklų visumą; valdymo procesą / valdymo proceso dalį; valdymo sritį / valdymo dalį; valdymo / vadybos funkciją, funkcijos dalį* (žr. 2 priedą).

Pirmasis požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą, remiantis autoriais (Pinnington ir Edwards 2000; Waterhause ir Lewis, 2004; Kumpikaitė, 2007; Алексеевна ir kt., 2014; Florén, Rundquist ir Fischer, 2016), šį procesą akcentuoja kaip *naują mąstymo būdą / požiūrį į darbuotojus*. Sherman,

Bohlander ir Chruden (1997), Looy, Gemmel ir Dierdonck (2004) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra naujas požiūris į darbuotojus, jų poreikius, gebėjimus, kompetencijas ir darbo aplinką (cit. iš Banytė ir kt., 2006). Armstrong ir Taylor (2014) antrina šiai nuomonei ir teigia, kad tai yra ne tik naujas, bet ir nuoseklus požiūris į darbuotojų samdą ir jų gebėjimų plėtojimą, nauja filosofija, paremta teorijomis apie tai, kaip tikslingai ir efektyviai valdyti darbuotojus, siekiant įgyvendinti įmonės tikslus. Pasak Pinnington ir Edwards (2000), žmogiškųjų išteklių valdymas yra naujas mąstymo būdas apie tai, kaip turėtų būti valdomi žmonės, kuriam, anot Stone ir Deadrick (2015), įtakos turi globalizacija, permainos ekonomikoje, technologijų srityje bei nauji reikalavimai organizacijoms. Kumpikaitės (2007) nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymas – tai organizacijos darbo jėgos ir gyvybiškai svarbių žmogiškųjų išteklių, prisidedančių prie organizacijos tikslų, reikšmingumo pripažinimas. Tai atskleidžia, anot Florén ir kt. (2016), kad šis procesas formuoja savitą požiūrį į organizacinę darbo sistemą ir darbuotojus, kuriuo, remiantis Chlivicku ir kt. (2010), siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas. Apibendrintai galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra strateginis ir nuoseklus požiūris į labiausiai vertinamą organizacijos turtą – darbuotojus (Burma, 2014).

Kitokį požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą pateikia autoriai (Schuler, 1992; Baršauskienė, 2006; Jonušauskas ir Makštutis, 2008; Marco-Lajara ir Šbeda-Garcęa, 2013), moksliniuose darbuose jį apibrėždami kaip *valdymo sprendimus ir veiksmus*. Žmogiškųjų išteklių valdymas, anot Baršauskienės (2006), yra sprendimai ir veiksmai, kurių tikslas – pritraukti, motyvuoti, ugdyti ir išlaikyti organizacijos poreikius ir reikalavimus atitinkančią darbo jėgą, kartu užtikrinant balansą tarp kuo geresnių organizacijos rezultatų ir darbuotojų gerovės siekimo. Beer, Spector, Lawrence, Mills ir Walton (1985) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra visi valdymo sprendimai ir veiksmai, kurie turi įtakos santykiams tarp organizacijos ir jos darbuotojų (cit. iš Paauwe, 1996) bei yra tiesiogiai susiję su žmonėmis, dirbančiais organizacijoje (Shahnawaz ir Juyal, 2006). Pasak Schuler (1992), šie sprendimai susiję su svarbiausiu organizacijos turtu – žmonėmis, taip siekiant didinti įmonės efektyvumą, tenkinti darbuotojų poreikius ir rūpintis visuomenės gerove. Autoriai Marco-Lajara ir Šbeda-Garcęa (2013) pritaria tokiai nuomonei ir detalizuoja valdymo sprendimus bei veiksmus: įdarbinimas, atlyginimas už rezultatyvumą, kompensavimas, darbuotojų motyvavimas, tai skatina darbuotojus prisidėti prie organizacijos strategijos įgyvendinimo ir konkurencinio pranašumo įgijimo. Kaip teigia Grinevičius, Paliulis, Chlivickas ir Markevičius (2006), žmogiškųjų išteklių valdymą galima apibūdinti kaip sprendimų parengimo, priėmimo ir jų įgyvendinimo veiksmų eigą, reguliuojant tokius procesus, kaip personalo verbavimą, parinkimą ir paskyrimą, darbo turinio nustatymą ir reglamentavimą, personalo vertinimą, motyvavimą, ugdymą ir saugaus darbo užtikrinimą. Tai rodo, pasak Jonušausko ir Makštučio (2008), kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra veiksmų kompleksas, įgalinantis įgyvendinti visus organizacijos tikslus.

Dar vienas požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą remiasi autorių (Bakanauskienė, 2002; Byars ir Rue, 2004; Žaptorius, 2007; Boxall, Purcell ir Wright 2008; Владимировна, 2010; Coyle-Shapiro, Hoque, Kessler, Pepper, Richardson ir Walker, 2013) moksliniais darbais, kuriuose jis apibrėžiamas kaip *veikla / veiklų visuma*. Kaip pastebi Byars ir Rue (2004), žmogiškųjų išteklių valdymas yra siejamas su veikla, numatančia ir koordinuojančia žmogiškuosius išteklius organizacijoje ir į kurią, pasak Gonzalez (2004), įeina daugybė su organizacijos valdymu susijusių dalykų, tokių kaip darbo sauga, selektyvi atranka, mokymai, veiklos vertinimas, informacijos sklaida, iniciatyvos ir plėtra. Žaptorius (2007) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas, kaip veikla, susideda iš planavimo, verbavimo bei atrankos procesų, mokymo ir tobulinimo, socializacijos bei darbinės veiklos įvertinimo, po kurio darbuotojai paaukštinami, perkeliami, pažeminami arba atleidžiami. Coyle-Shapiro ir kt. (2013) tvirtina, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra komercinių, valstybinių ir kitų organizacijų valdymo veikla, susijusi su darbuotojų verbavimu, išlaikymu ir motyvavimu. Banytė ir kt. (2006) tikina, kad tokia veikla turi teigiamos įtakos organizacijos veiklos rezultatams ir atlieka lemiamą vaidmenį konkurencinio pranašumo plėtros procese, nes, Lenzion (2015) manymu, žmogiškieji ištekliai tampa intelektiniu kapitalu. Taigi, kaip pažymi Владимировна (2010), žmogiškųjų išteklių valdymas yra viena iš svarbiausių organizacijos valdymo veiklų, leidžiančių pamatuoti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių efektyvumą organizacijos veiklai ir kontroliuoti procesus, kurie skatintų efektyvumo didinimą, bei, anot Bakanauskienės (2002), užtikrintų reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą.

Kiti mokslininkai (Amit ir Belcourt, 1999; Appleby, 2003; Waterhouse ir Lewis, 2004; Išoraitė, 2011; Snell ir Bohlander, 2013; Navimipour ir kt., 2015) žmogiškųjų išteklių valdymą apibrėžia kaip *valdymo procesą / valdymo proceso dalį*. Kaip teigia Navimipour ir kt. (2015), žmogiškųjų išteklių valdymas yra procesas, kai žmonės pasiekia tikslus ir veiksmingai sąveikauja su motyvacija. Appleby (2003), aiškindamas žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą, pažymi, kad tai yra valdymo proceso dalis, skirta užtikrinti žmogiškus darbuotojų santykius ir materialinę gerovę, o Hellriegel, Jackson, Slocum, Staude, Amos, Oosthuizen, Klopper ir Louw (2009) tvirtina, kad tai yra organizacijos žmogiškųjų išteklių analizės ir valdymo procesas, užtikrinantis strateginių tikslų patenkinimą. Snell ir Bohlander (2013) pateikia kitokią nuomonę, žmogiškųjų išteklių valdymą apibrėždami kaip žmogaus gabumų valdymo procesą, kuris apima organizacijos konkurencinės aplinkos analizę ir projektavimo darbus. Juknevičienė (2006) pabrėžia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra nuolatinis ir dinaminis procesas, orientuotas į geriausių darbuotojų atranką ir jų išlaikymą, sudarant tinkamas sąlygas jų tobulėjimui ir gebėjimui realizuoti. Taigi, kaip teigia Išoraitė (2011), žmogiškųjų išteklių valdymas yra svarbiausias procesas kiekvienoje organizacijoje, kuris, anot Amit ir Belcourt (1999), užtikrina darbuotojų socializaciją, mokymą, motyvavimą ir vertinimą bei veda prie strateginio organizacijos lankstumo.

Moksliniuose darbuose galima rasti dar vieną požiūrį, kuris žmogiškųjų išteklių valdymą traktuoja kaip *valdymo sritį / valdymo dalį* (Guest, 1987; Bratton ir Gold, 2003; Išoraitė, 2011; Carbery, Gunnigle ir Morley, 2015; Vivares-Vergara, Sarache-Castro ir Naranjo-Valencia, 2016). Žmogiškųjų išteklių valdymas, anot Vivares-Vergara ir kt. (2016), yra kompleksinė ir daugiamatė valdymo sritis, kuri apima tris pagrindines perspektyvas: organizacinę, individualią, išorinę ir politikos bei praktikos rinkinys, padedantis nukreipti darbuotojų talentą, didinant organizacijos pajėgumus. Mokslininkai Bratton ir Gold (2003) žmogiškųjų išteklių valdymą apibrėžia kaip strateginio organizacijos valdymo dalį, kuri sujungia veiksmus, nustatančius darbuotojų elgseną, arba žiūrint siauriau, tai strateginio planavimo funkciją atliekanti veikla, kai, pasak Poole (1999), organizacija administruojama veiksmingiau. Tai rodo, anot Guest (1987), kad žmogiškųjų išteklių valdymas pabrėžia strateginės integracijos, aukšto įsipareigojimo, aukštos kokybės ir lankstumo svarbą. Kitaip tariant, Алексеєвна ir kt. (2014) nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymas yra vienas iš svarbiausių organizacijos valdymo aspektų, kuris Išoraitės (2011) teigimu, yra strateginis, nuoseklus ir visapusiškas, tai tiesiog ideologija. Autoriai Carbery ir kt. (2015) žmogiškųjų išteklių valdymą sieja su darbo santykiais ir organizacine elgsena, o Korsakienė ir kt. (2011) pažymi, kad tai yra personalo valdymo evoliucijos etapas, veikiamas aplinkos ir visuomenės veiksnių.

Nors moksliniame kontekste aptinkama įvairių požiūrių į žmogiškųjų išteklių valdymą, tačiau daugiausia autorių (Stoner, Freeman ir Gilbert, 1999; Teo, 2002; Underis, 2007; Bacevičiūtė ir Juknevičienė, 2009; Baležentis ir Paražinskaitė, 2010; Kalibataitė, 2012; Raja, 2015) teigia, kad tai yra *valdymo / vadybos funkcija, funkcijos dalis*. Kaip pažymi mokslininkai Ivancevich ir Glueck (1989), žmogiškųjų išteklių valdymas yra organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviai panaudoti žmones, siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų (cit. iš Bacevičiūtė ir Juknevičiūtė, 2009) ir, pasak Stoner, Freeman ir Gilbert (1999), susijusi su organizacijos narių planavimu, verbavimu, parinkimu, socializacija, mokymu ir tobulinimu, vertinimu. Autoriai Joseph ir Ezzedeem (2008) žmogiškųjų išteklių valdymą taip pat traktuoja kaip organizacinę funkciją, kurią atlieka atsakingi už personalo valdymą darbuotojai, o ši funkcija apima platų diapazoną veiksmų, tokių kaip samda, mokymas, vertinimas, užmokestis ir kompensacijos. Tai atskleidžia, anot Kalibataitės (2012), kad žmogiškųjų išteklių valdymo tikslas yra atpažinti, analizuoti turimus ir trūkstamus organizacijos žmogiškuosius išteklius bei su jais susijusius procesus; taip pat planuoti, kontroliuoti veiksmus, kurių reikia žmogiškųjų išteklių ir procesų plėtrai, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Underio (2007) manymu, žmogiškųjų išteklių valdymas susijęs su klasikinei organizacijai reikalingu išteklių užtikrinimo veikla, tų išteklių vertinimu, jų poreikio planavimu ir išsaugojimu. Taigi, mokslininkų Teo (2002) ir Raja (2015) nuomone, žmogiškųjų išteklių valdymas apima daugybę funkcijų, tokių kaip darbo jėgos ir intelektualinio potencialo planavimas, verbavimas, atranka, mokymas ir ugdymas, veiklos vertinimas ir valdymo plėtra.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai yra reikšmingiausias ir unikaliausias kiekvienos organizacijos turtas, vertingiausias šaltinis bei organizacijos pagrindas, kurio svarba ir reikšmė išryškėja didėjančios konkurencijos sąlygomis. Mokslinių šaltinių analizė atskleidžia, kad žmogiškieji ištekliai suvokiami kaip vertingiausias nematerialus turtas; didžiausia / patikimiausia investicija; svarbiausi / ypatingi / ilgalaikiai / lemiami ištekliai / išteklių rūšis; pagrindinis komponentas / veiksnys / elementas; įmonės darbuotojai / žmonės / grupės; darbuotojų žinios / įgūdžiai / gebėjimai / patirtis.

Orientacija į žmogų, kaip į pagrindinį, lemiamą organizacijų veiklos efektyvumą užtikrinantį veiksni, yra esminis žmogiškųjų išteklių valdymo bruožas, įpareigojantis organizaciją pasirinkti optimaliausius su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusius sprendimus, valdymo būdus ir metodus. Susisteminius moksliniuose šaltiniuose pateikiamas žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžtis, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas suvokiamas kaip naujas mąstymo būdas / požiūris į darbuotojus; valdymo sprendimai ir veiksmai; veikla / veiklų visuma; valdymo procesas / valdymo proceso dalis; valdymo sritis / valdymo dalis; valdymo / vadybos funkcija, funkcijos dalis.

Taigi, žmogiškųjų išteklių vaidmens didėjimas reikalauja iš esmės pakeisti požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą, pereiti prie naujų valdymo būdų, lemiančių ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, jų turinį bei esminius uždavinius, kurie detaliau nagrinėjami kitame poskyryje.

1.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų koncepcinis pagrindimas

Kiekvienas darbuotojas yra unikalus savo gebėjimais, asmenybės bruožais, motyvacijos lygiu bei atsidavimu organizacijai, todėl žmogiškųjų išteklių valdymas organizacijoje reikalauja išskirtinio dėmesio ir priemonių. Organizacijų praktika rodo, kad pastaruoju metu žmogiškųjų išteklių valdymui yra pasitelkiami specialūs darbuotojų paieškos ir atrankos metodai, organizuojami įvairių lygių mokymai, diegiamos modernios vertinimo bei atlygio sistemos, rengiami veiklos ugdymo ir karjeros planai, pasitelkiamos žmogiškųjų išteklių darbo sąlygų gerinimo priemonės.

Mokslininkės Bacevičiūtė ir Juknevičienė (2009) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas apima visas veiklas valdant darbuotojus ir organizuojant jų veiklą, o Stoner, Freeman ir Gilbert (1999) pabrėžia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra valdymo procesas arba besitęsianti procedūra, aprūpinanti organizaciją tinkamais žmonėmis reikiamu laiku.

Gilinant is į žmogiškųjų išteklių valdymą galima pastebėti, kad moksliniame kontekste dažniausiai jis nagrinėjamas pasitelkiant žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas. Fottler (2008) tvirtina, kad žmogiškųjų išteklių valdymą detalizuoja šios tradicinės veiklos: įdarbinimas, atranka, mokymas ir vystymas, vertinimas, kompensavimas ir darbuotojų santykiai. Hanada (2000), sukonstravęs tradicinį žmogiškųjų išteklių valdymo modelį, teigia, kad jo struktūrinės dalys yra

personalo priėmimas, atlyginimas, karjeros realizavimas, ugdymas, vertinimas, karjeros planavimas, diversifikavimas, skatinimas ir motyvacija (cit. iš Chlivickas ir kt., 2010). Apibendrinę žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas autoriai Bae ir Rowley (2003), sudarė „4R“ modelį, susidedantį iš keturių pagrindinių funkcijų: darbuotojų verbavimo (atrankos), darbuotojų stiprinimo (įvertinimo ir skatinimo), darbuotojų išsaugojimo (mokymo, lavinimo) bei darbuotojų judėjimo (įdarbinimo, lankstumo, atleidimo). Mellam, Rao ir Mellam (2015) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procesas, atsižvelgiant į organizacijos struktūrą, darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus ir juos įgyvendinant, kompensavimo paketą, veiklos vertinimą, plėtrą bei motyvaciją, gali būti sudarytas iš tradicinių valdymo veiklų, tačiau būtina pasitelkti šiuolaikines ir modernias žmogiškųjų išteklių valdymo priemones, metodus bei būdus.

Kaip matyti, autoriai žmogiškųjų išteklių valdymo modeliuose pateikia didelę žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų įvairovę, tačiau remiantis mokslinių šaltinių (Youndt, Snell, Dean ir Lepak, 1996; Guest, 1997; Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook ir Frink, 1999; Sakalauskienė ir Janušauskienė, 2000; Bakanauskienė, 2002; Combs, Liu, Hall ir Ketchen, 2006; КИНАН, 2008; Arimavičiūtė, 2010; Doaei ir Najminia, 2012; Grant ir Vogt, 2015; Зиновчук, 2016; Domínguez-Falcón ir kt., 2016; Reznikova, 2016) analize ir susistemintais duomenimis, galima išskirti šias esmines / dažniausiai teoriniame kontekste nagrinėjamas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas: *žmogiškųjų išteklių planavimas; žmogiškųjų išteklių paieška ir verbavimas; naujų darbuotojų atranka; žmogiškųjų išteklių socializacija ir adaptacija; žmogiškųjų išteklių mokymas(si) / tobulinimas(si) ir lavinimas(si); žmogiškųjų išteklių vertinimas; atlygis už darbą* (žr. 3 priedą).

Detalesnė šių žmogiškųjų valdymo veiklų analizė pateikiama sekančiuose skyreliuose.

1.2.1. Žmogiškųjų išteklių planavimas

Planavimas yra viena iš svarbiausių organizacijos vadybos funkcijų, nuo kurios priklauso sprendimų priėmimas, operacijų sėkmė ir galimybė išvengti organizacijoje chaoso. Žmogiškųjų išteklių planavimas – tai veikla, užtikrinanti reikiamą darbuotojų skaičių reikiamoje vietoje ir laiku (Parker ir Caine, 1996), prognozuojant darbuotojų paklausą ir pasiūlą (Bakanauskienė ir Brasaitė, 2011). Pasak Lunenburg (2012), žmogiškųjų išteklių planavimas – tai personalo poreikių nustatymas, laisvų darbo vietų prognozė ir papildomų ar keičiamų darbuotojų kiekio ir kokybės nustatymas, o Prashanthi (2013) nuomone, tai yra procesas, kurio metu identifikuojami žmogiškieji ištekliai, galintys patenkinti organizacijos trumpalaikius ir ilgalaikius poreikius. Mokslininkai (Bulla ir Scott, 1987; Lobanova, 2015) pažymi, kad žmogiškųjų išteklių planavimą reikėtų suvokti kaip žmogiškųjų išteklių poreikį ateityje, jų kiekio, kvalifikacijos ir kompetencijos požiūriu. Casson (1978) taip pat pastebi, kad žmogiškųjų išteklių planavimas padeda geriau suprasti ir įvertinti

žmogiškųjų išteklių atsargas, srautus ir jų sąsają su organizacijos poreikiais. Mills (1985) žmogiškųjų išteklių planavimą sieja su sprendimų priėmimo procesu, apimančiu tinkamą žmonių su reikalingais įgūdžiais skaičiaus nustatymą ir įsigijimą, darbuotojų motyvavimą ir interaktyvių ryšių, tarp verslo tikslų ir žmonių planavimo veiklos, kūrimą.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių planavimo sampratą galima teigti, kad tai yra procesas, kurio metu nustatomas organizacijos žmogiškųjų išteklių poreikis ir užtikrinamas reikiamo kvalifikuotų darbuotojų kiekio reikiamu momentu įdarbinimas. Be to, tinkamas žmogiškųjų išteklių planavimo funkcijos vykdymas padeda ne tik įvertinti žmogiškųjų išteklių paklausą ir pasiūlą, bet ir išvengti jų kaitos, pasitelkiant karjeros vystymo ir darbuotojų savivertės didinimo priemones.

Prashanthi (2013), nagrinėdamas žmogiškųjų išteklių planavimą, išskiria šio proceso tikslus, kurių turėtų siekti kiekviena organizacija:

- ✓ pritraukti ir išsaugoti reikiamus žmones su tinkamais įgūdžiais, žiniomis ir kompetencijomis;
- ✓ numatyti galimas problemas, susijusias su žmonių pertekliumi ar stoka;
- ✓ telkti gerai apmokytą ir lanksčią darbo jėgą, siekiant prisitaikyti prie neaiškios ir besikeičiančios verslo aplinkos;
- ✓ mažinti priklausomybę nuo išorinio verbavimo;
- ✓ didinti žmogiškųjų išteklių saviraiškos galimybes, įvedant lankstesnes darbo sąlygas.

Teoriniame kontekste žmogiškųjų išteklių planavimas yra detalizuojamas skirtingais etapais, tipais ir veiklomis. Prashanthi (2013) teigia, kad žmogiškųjų išteklių planavimas yra dviejų tipų:

- *griežtas žmogiškųjų išteklių planavimas* remiasi kiekybine analize ir yra skirtas reikalingo žmogiškųjų išteklių skaičiaus užtikrinimui;
- *negriežtas žmogiškųjų išteklių planavimas* yra susijęs su žmonių prieinamumo užtikrinimu, pasitelkiant žmonių poreikio ir pasiūlos prognozavimo bei plėtros planus.

Mokslininkas Armstrong (2008), dedalizuodamas žmogiškųjų išteklių planavimo procesą, pažymi, kad jis prasideda nuo organizacijos verslo strategijos ir vyksta nuosekliai, t. y. žmogiškųjų išteklių planavimas prasideda nuo strateginio verslo plano, toliau realizuojamas ruošiant planavimo strategiją, atliekant darbo kaitos analizę, planuojant galimus scenarijus ir numatant žmogiškųjų išteklių paklausą bei pasiūlą (žr. 1 pav.). Atliekant žmogiškųjų išteklių poreikio prognozavimą bei vertinant darbuotojų pasiūlos galimybes, svarbu atlikti darbo aplinkos ir veiklos efektyvumo analizes bei paruošti žmogiškųjų išteklių planus, kuriuose atsispindėtų žmogiškųjų išteklių planavimas, išsaugojimas, darbo aplinka, lankstumas ir produktyvumas.

Kaip pastebi Prashanthi (2013), žmogiškųjų išteklių strategija yra reikšmingas organizacijos faktorius, padedantis jai įgyti konkurencinį pranašumą vystant intelektinį kapitalą, t. y. įdarbinant gablesnius žmones, nei konkurentai ir užtikrinant, kad jie plėtotų specifines žinias ir įgūdžius.



1 pav. Žmogiškųjų išteklių planavimo procesas (adaptuota pagal Armstrong, 2008)

Scenarijų planavimas, anot Armstrong (2008), padeda įvertinti aplinką, kurioje organizacija ketina veikti ir žmogiškųjų išteklių poreikį, o paklausos / pasiūlos prognozavimas – žmonių, atsižvelgiant į kokybę ir kiekybę, paklausą ir pasiūlą ateityje, kurie būtų prieinami organizacijos viduje ir išorėje. Siekiant nustatyti žmogiškųjų išteklių poreikį, kaip tvirtina Arimavičiūtė (2010), neužtenka įvertinti su personalu susijusius svarbiausius strategijos įgyvendinimo sėkmės veiksnius, būtina nustatyti ir jų vertinimo kriterijus, nes kiekvienam strateginiam tikslui pasiekti gali būti skirtingi sėkmės veiksniai ir skirtinga jų vertinimo kriterijų skalė. Su kriterijais būtina susieti reikalavimų žmogiškiesiems ištekliams formavimą bei organizacijos atitikties strateginiams reikalavimams nustatymą. Darbo kaitos analizė susijusi su faktinio darbo analize, pasitelkiant skaičiavimus ir tendencijas prognozių pateikimui, o darbo aplinkos analize siekiama įvertinti aplinką, kurioje žmonės dirbs, tobulins įgūdžius ir gebėjimus, įgys pasitenkinimą darbu. Veiklos efektyvumo analizė skirta darbo našumui įvertinti ir padeda lanksčiau reaguoti į žmogiškųjų išteklių naujus bei besikeičiančius poreikius (Armstrong, 2008).

Pasak Hendry (1995), žmogiškųjų išteklių planavimo procesas gali būti traktuojamas ne tik kaip linijinis, bet ir kaip ciklinis procesas, prasidedantis bet kuriame cikle, pavyzdžiui scenarijaus planavimas gali įtakoti apsirūpinimo strategiją, kuri gali paveikti verslo strategiją.

Inčiūraitė ir Žilinskas (2010), nagrinėdami žmogiškųjų išteklių planavimą, išryškina esminius jo trūkumus, kurių būtina vengti, siekiant šio proceso rezultatyvumo. Autoriai tvirtina, kad pagrindinė nesukomplektuoto personalo ir darbo vietų neužpildymo priežastis organizacijose yra netinkamas žmogiškųjų išteklių planavimas (Inčiūraitė ir Žilinskas, 2010), todėl Kaziliūno (2004) manymu, planuojant žmogiškuosius išteklius neužtenka vadovautis tik darbo rinkos poreikiais, būtina įvertinti ir kitus veiksnius, galinčius turėti įtakos organizacijos sėkmei.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių planavimas yra vienas reikšmingiausių procesų organizacijos valdyme, padedančių išvelgti problemas, susijusias su žmogiškųjų išteklių pertekliumi ar stoka. Žmogiškųjų išteklių planavimo pradinis etapas siejamas su strateginio verslo plano parengimu ir padeda identifikuoti organizacijos veiklos perspektyvas ir joms įgyvendinti reikalingas kompetencijas turinčius darbuotojus. Sekantis etapas yra planavimo strategija, leidžianti įvertinti aplinką, kurioje organizacija ketina veikti ir, atsižvelgiant į tai, žmogiškųjų išteklių poreikį. Atliekant žmonių poreikio ir pasiūlos prognozavimą svarbu išanalizuoti aplinką, atlikti veiklos efektyvumo analizę bei paruošti žmogiškųjų išteklių planus, kuriuose būtų apibrėžti žmogiškųjų išteklių planavimo, išsaugojimo ir jų produktyvumo užtikrinimo procesai. Taigi, žmogiškųjų išteklių planavimo procese pasitelkiami įvairūs metodai ir priemonės, padedantys identifikuoti ne tik vidinius, bet ir išorinius žmogiškųjų išteklių pasiūlos šaltinius, reikšmingus kitame žmogiškųjų išteklių valdymo etape – paieškoje ir verbavime.

1.2.2. Žmogiškųjų išteklių paieška ir verbavimas

Nuolat kintanti darbo rinka ir didėjanti konkurencija joje kelia vis didesnius reikalavimus žmogiškiesiems ištekliams, todėl jų paieška ir verbavimas šiuolaikinėse organizacijose tampa sudėtingu procesu. Žmogiškųjų išteklių paieška ir verbavimas yra paruošiamasis atrankos etapas, kuriame svarbu surasti kuo daugiau reikiamos kompetencijos kandidatų ir įvertinti jų ne tik profesines, bet ir asmenines savybes.

Pasak autorių Bakanauskienės ir Brasaitės (2011), paieška ir verbavimas – tai organizacijose vykdomos veiklos, kurių metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas darbo vietas / pareigas, o pagrindinis šių veiklų tikslas, Breaugh ir Starke (2000) nuomone, nustatyti ir pritraukti potencialius darbuotojus. Vanagas (2009) teigia, kad darbuotojų paieškos ir verbavimo rezultatas yra tam tikras skaičius kandidatų, iš kurių bus atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias darbuotojas. Kaip pastebi Tong (2008), žmogiškųjų išteklių paieška ir verbavimas yra apsirūpinimo procesas ir tinkamų kvalifikuotų kandidatų organizacijoje įsigijimas, naudojant įvairius tradicinius verbavimo metodus, kurių sąrašą pastaruoju metu papildė „internetinis verbavimas“. Mokslininkų Parry ir Tyson (2008) manymu, interneto integracija į verbavimo procesą ir specifinių svetainių, susijusių su verbavimu gausa, įveda naujus kintamuosius į verbavimo sąvoką, todėl daugelis organizacijų kuria internetines svetaines, kuriose galėtų verbuoti naujus darbuotojus. Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių paieška ir verbavimas suvokiama kaip visuma veiksmų, padedančių į darbo vietas / pareigas pritraukti tokius kandidatus, kurie turi reikiamas kompetencijas siekti organizacijos tikslų, o jų individualios charakteristikos geriausiai atitinka pareigybei keliamus reikalavimus (Lobanova, 2015).

Prieš pradėdant vykdyti žmogiškųjų išteklių paiešką ir verbavimą, svarbu suformuluoti profesinius ir techninius reikalavimus, kurie keliami būsimam darbuotojui, o organizuojant paieškos procesą, būtina atsižvelgti į kiekybinį, kokybinį ir laiko, tai yra pagrindinius organizacijos raidos aspektus. Autorės Reznikovos (2016) manymu, žmogiškųjų išteklių paieška gali būti vykdoma pasitelkiant tiek vidinius, tiek ir išorinius šaltinius, tačiau pirmenybę tikslinga teikti verbavimui organizacijos viduje, nes taip sunaudojama mažiau finansinių resursų ir didinama esamų darbuotojų motyvacija bei įsipareigojimas organizacijai.

Moksliniuose darbuose autoriai išskiria ir aprašo skirtingus žmogiškųjų išteklių paieškos ir verbavimo etapus. Carroll, Marchington, Earnshaw ir Taylor (1999) žmogiškųjų išteklių paieškai ir verbavimui siūlo naudoti keturis etapus (laisvos darbo vietos identifikavimas, darbo analizė, darbo aprašymo ir reikalavimų kandidatui parengimas), Vanagas (2009) pateikia devynis žmogiškųjų išteklių verbavimo būdus (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Žmogiškųjų išteklių verbavimo būdai (sudaryta autorės, remiantis Vanagu, 2009)

<i>Verbavimo būdas</i>	<i>Aprašymas</i>
Vidiniai organizacijos ištekliai	Naudojant vidinius organizacijos resursus yra sudaroma galimybė organizacijos darbuotojams užimti aukštesnes pozicijas organizacijoje, o darbuotojai skatinami tobulėti, sudarant galimybę kilti „karjeros laiptais“ organizacijos viduje.
Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis	Organizacijos darbuotojai suinteresuoti rekomenduoti gerai pažįstamą asmenį, dirbantį panašų darbą, nes nori įsiteikti darbdaviui.
Skelbimai laikraščiuose	Labai populiarūs ir viena pagrindinių paieškos formų, tačiau ne visada veiksminga, nes skelbimai laikraščiuose dažnai pritraukia labai daug kandidatų, kurie neatitinka keliamų kvalifikacijos reikalavimų.
Paieška aukštosiose mokyklose	Šio darbuotojų paieškos būdo privalumas – priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros, tačiau neturintys darbo patirties, todėl į juos reikia investuoti nemažai lėšų.
Įdarbinimo agentūrų paslaugos	Šis darbuotojų paieškos būdas taikomas kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų.
Dalyvavimas karjeros dienose	Personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, pabendrauti ir potencialius kandidatus pakviesti išsamiems pokalbiams.
Interneto skelbimai ir duomenų bazės	Internetas padeda gana greitai rasti norimą darbuotoją.
Valstybinių darbo biržų paslaugos	Geras būdas rasti žemesnės kvalifikacijos ar paprastus darbininkus.
Specialių konsultacinių firmų paslaugos	Į jas dažniausiai kreipiamasi kai ieškoma aukštos kvalifikacijos darbuotojų ir jų paiešką norima išlaikyti paslapyje, kad nesužinotų konkurentai.

Autorius Velička (2005), be jau minėtų žmogiškųjų išteklių paieškos ir verbavimo būdų, rekomenduoja pasitelkti ir reklaminius lankstinukus, atvirų durų dienas, skelbimus viešose informavimo priemonėse ar organizacijos internetiniame puslapyje.

Nagrinėdama žmogiškųjų išteklių paiešką ir verbavimą, Smilgienė (2006) pažymi, kad šie procesai bus sėkmingi tik tada, kai informacija apie žmogiškųjų išteklių poreikį pasieks reikiamus asmenis tam tikru metu, todėl organizacijos, Dessler (2001) nuomone, turi naudoti visus galimus išorinius ir vidinius darbuotojų paieškos šaltinius.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių paiešką ir verbavimą galima teigti, kad šis procesas atlieka svarbų vaidmenį žmogiškųjų išteklių valdyme, nes jo metu surandami ir priviliojami potencialūs kandidatai į laisvas darbo vietas. Be to, žmogiškųjų išteklių paieška ir verbavimas naujų darbuotojų paieškoje yra pirmas etapas, apimantis sprendimus, kokiais metodais ir /ar būdais bus ieškoma kontaktų. Organizacijos, priklausomai nuo to, kokio specialisto, į kokias pareigas ir kokių kompetencijų ieško, turi galimybes pasirinkti racionaliausių žmogiškųjų išteklių paieškos ir verbavimo šaltinį ir metodą / būdą.

1.2.3. Naujų darbuotojų atranka

Kiekvienos organizacijos varomoji jėga yra žmogiškieji ištekliai, todėl tikslingas ir racionalus naujų darbuotojų pasirinkimas yra reikšminga organizacijos veikla, garantuojanti potencialių kandidatų žinių, įgūdžių bei gebėjimų ir darbo vietai / pareigoms keliamų reikalavimų atitikimą.

Mokslininkai Stoner ir kt. (1999) žmogiškųjų išteklių atranką apibrėžia kaip abipusį procesą, kurio metu organizacija svarsto, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia, ar sutikti su pasiūlymu. Autorės Bakanauskienė ir Brasaitė (2011) teigia, kad darbuotojų atranka – tai veikla, kurios metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą ar pareigas atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias kandidatas, o šios veiklos rezultatas yra samdos sprendimas. Pasak Zaliapūgos ir Zaliapūgienės (2009), personalo atranka yra procesas, prasidedantis nuo personalo poreikių nustatymo ir pasibaigiantis geriausio kandidato įdarbinimu. Фей, Павловская ir Танг (2004) teigimu, darbuotojų atranka – tai viena iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų praktikoje, kai priimamas sprendimas, atrenkant geriausią kandidatą iš visų, kurie atrankos procese atliko organizacijos pateiktus testus, užduotis ar dalyvavo pokalbyje.

Dar kiti mokslininkai (Ivanovic ir Collin, 1997; Byars ir Rue, 2004; Bohlander ir Snell, 2013) žmogiškųjų išteklių atranką apibūdina kaip individualų pasirinkimo procesą, leidžiantį rinkti pretendentes pagal jų gebėjimus. Galutinis kandidatų pasirinkimas dažniausiai priklauso nuo testų ir pokalbio rezultatų, kurie, pasak Raipos (2001), užtikrina kandidatuojančių į laisvą darbo vietą žinių, gebėjimų, įgūdžių atitikimą darbo vietai keliamiems reikalavimams. Bacevičiūtės ir Juknevičienės

(2009) manymu, atranka – tam tikras žmogiškųjų išteklių valdymo proceso atspirties taškas, kai organizacija ne tik pritraukia, bet ir adaptuoja bei absorbuoja naujai atrinkto darbuotojo įnešamas žinias ir kompetencijas organizacijos tikslams tenkinti. Pagrindinis atrankos tikslas, anot Lievens, Van Dam ir Anderson (2002) bei Šukytės ir Rudnickienės (2010), identifikuoti tuos kandidatus, kurie teiks didžiausią naudą organizacijai ir įneš svarų indėlį į jos veiklą.

Pasak Baršauskienės (2006), žmogiškųjų išteklių atranka turėtų būti objektyvi, t. y. darbuotojai turėtų būti samdomi atsižvelgiant į jų kvalifikaciją ir kompetencijas, o ne į ryšius su įtakingais asmenimis ar kitus subjektyvius kriterijus. Organizuojant tokį atrankos procesą, organizacija pirmiausia turėtų sukurti racionalų atrankos mechanizmą, kurio pagalba būtų atrinkti tinkami kandidatai į tam tikrą darbo vietą.

Bacevičiūtė ir Juknevičienė (2009) teigia, kad žmogiškųjų išteklių atranką sudaro tam tikri etapai, kuriuos turi pereiti visi pretendentai į laisvas darbo vietas, o jų metu, pasitelkiant išsilavinimo analizes, įvairius testus, struktūruotus ir specialius interviu, bandoma identifikuoti tinkamiausią kandidatą. Lobanova (2015) atrankos procedūrose išskiria interviu, rekomendacijas, kognityvinius testus, asmenybės metodikas, grafologiją, darbo bandymus, vertinimo centrus, biografijos anketas ir astrologijos metodus. Taigi, moksliniuose šaltiniuose galima rasti įvairių atrankos proceso etapų ir metodų (priėmimo į darbą anketų ar dokumentų analizė, pirminis pokalbis, testavimas, diagnostinis pokalbis, rekomendacijų ir charakteristikų tikrinimas ir kt.), kurių pasirinkimas priklauso nuo organizacijos specifikos ir aplinkos veiksnių.

Dažniausiai kandidatų tinkamumas darbo vietai / pareigoms vertinamas testais, kuriuos Appleby (2003) skirsto į penkias rūšis:

- ✓ pasiekimo testai (išmatuoja pretendento pasiekimus bei išugdytus gebėjimus);
- ✓ gabumų testai (vertinami asmens gabumai ir galimybės);
- ✓ intelekto testai (vertinama kandidato atmintis ir mąstymas);
- ✓ interesų testai (identifikuojamos pretendento interesų sritys);
- ✓ asmenybės testai (išsiaiškinami dominuojantys asmenybės bruožai, polinkiai, nuotaikų ir temperamento derinys).

Bacevičiūtė ir Juknevičienė (2009), nagrinėdamos žmogiškųjų išteklių atrankai naudojamus metodus, teigia, kad testai nėra labai patikima priemonė naujų darbuotojų atrankai, nes gali būti neteisingai interpretuojami testų rezultatai. Autorės naujų darbuotojų atrankai rekomenduoja taikyti pokalbį. Pokalbis arba interviu, Dessler (2001) nuomone, yra procedūra, kurios metu iš kandidatų į naują darbo vietą žodinių atsakymų į žodinius klausimus ir elgsenos, judesių, mimikos (neverbalinės kalbos) gaunama tam tikra kandidato asmenybę atskleidžianti informacija. Kipkebut (2010) kritikuoja tradicinius atrankos metodus, kai daugiausia dėmesio yra skiriama kandidato patirčiai, išsilavinimui ar siaurai suprantamiems techniniams gebėjimams identifikuoti.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių atrankos etapas yra sudėtingas, todėl organizacija turi atsakingai formuoti personalą ir naudoti kuo įvairesnius naujų darbuotojų atrankos būdus / metodus, derindama juos tarpusavyje. Atrankos metu rekomenduojama atlikti kandidatų į darbo vietą / pareigas duomenų analizę ir pasikviesti juos pirmajam pokalbiui, patikrinti rekomendacijas ir charakteristikas, pateikti kandidatams užpildyti testus ar organizuoti interviu, tačiau siekianti efektyvaus atrankos proceso, organizacija turi pasirinkti priimtinausią atrankos metodą, kuris užtikrintų tinkamiausio kandidato iš turimų pretendentų sąrašo pasirinkimą.

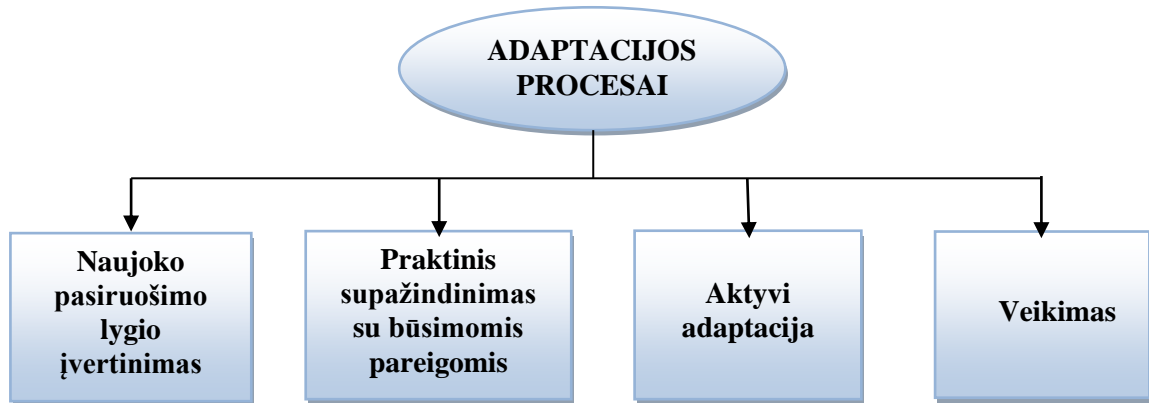
1.2.4. Žmogiškųjų išteklių adaptacija ir socializacija

Adaptacija ir socializacija yra tęstiniai žmogiškų išteklių valdymo procesai, prasidedantys naujo darbuotojo įdarbinimu ir trunkantys visą laiką, kol darbuotojas dirba organizacijoje. Adaptacijos ir socializacijos koncepcijos, pasak Gražulio (2012), dažnai tarpusavyje painiojamos. Šiai nuomonei pritaria mokslininkės Kavaliauskienė ir Langvinienė (2016) teigdamos, kad adaptacijos proceso metu naujas darbuotojas identifikuojasi organizacijoje, o socializacijos rodikliai neatsiejami nuo darbo užduočių įsisavinimo, darbo vaidmens suvokimo, socialinės integracijos bei organizacijos kultūros perpratimo.

Adaptacija – tai veikla, kurios metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos darbo vietos / pareigų asmuo susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu (Bakanauskienė ir Brasaitė, 2011). Kitaip tariant, tai darbuotojo prisitaikymo prie išorinių ir vidinių aplinkos sąlygų bei socialinės aplinkos procesas, kai darbuotojas susipažįsta ir prisitaiko prie naujo kolektyvo, vadovo (Šukytė ir Rudnickienė, 2010). Adaptacija, anot Korsakienės ir kt. (2011) – tai abipusis darbuotojo ir organizacijos prisitaikymas, kurį lemia laipsniškas naujo darbuotojo pritaipimas prie profesinės ir socialinės-ekonominės darbo aplinkos organizacijos viduje. Profesinės adaptacijos metu darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta ir sąlygomis (Rupeikienės ir kt., 2010). Socialinė adaptacija, Rancovos (2004) nuomone, yra sudėtingesnė ir ilgesnė nei profesinė, o organizacinės adaptacijos pagalba, anot Purnos (2011), panaikinamas disbalansas tarp darbuotojo ir organizacijos.

Dessler (2001) išskiria du pagrindinius adaptacijos komponentus: orientavimą, apibrėžiamą kaip prisitaikymą naujoje fizinėje aplinkoje ir darbui reikalingų įgūdžių įvaldymą bei socializavimą, apibūdinamą kaip prisiderinimą prie naujo kolektyvo. Šukytės ir Rudnickienės (2010) manymu, šie procesai prasideda ir vyksta vienu metu, tačiau jeigu orientavimą galima suplanuoti ir nustatyti informacijos įsisavinimo terminus, tai socialinė adaptacija vyksta ilgą laiką tarpą, kurį sunku apibrėžti. Autoriai Dromantaitė ir Pokštas (2014) pažymi, jog individo adaptacijos procesą sudaro socializacija (išorės adaptacija, vidinė integracija) ir jos fazės (išankstinė, susidūrimo, pasikeitimo) bei socialinė adaptacija, individualizacija ir identifikacija.

Šadrakov (2004), gilindamasis į naujo darbuotojo organizacijoje adaptacijos procesus, išskiria keturis pagrindinius šio proceso etapus (žr. 2 pav.).



2 pav. Individo adaptacijos proceso etapai organizacijoje (Šadrakov, 2004)

Naujoko pasiruošimo lygio įvertinimas yra pirmasis adaptacijos proceso etapas, kurio metu vertinamas jo specialus pasirengimas ir įgyta patirtis, vyksta susipažinimas su organizacija, personalu ir elgesio taisyklėmis. Kitame etape, pasak Šadrakov (2004), darbuotojas praktiškai susipažįsta su būsimomis pareigomis, o aktyvios adaptacijos etape – stengiasi prisitaikyti prie kitų darbuotojų, aktyviai veikti ir patikrinti žinias. Šiame etape labai svarbi yra pagalba darbuotojui, kuri gali būti suteikiama vertinant jo veiklą arba bendradarbiaujant su kolegomis. Naujo darbuotojo adaptacijos procesą užbaigia veikimo etapas, skirtas įveikti gamybinės bei tarpusavio santykių problemas ir pereiti prie stabilaus darbo. Šadrakov (2004) nuomone, šie darbuotojų adaptacijos procesai yra svarbūs ne tik naujiems darbuotojams, bet ir esamiems, nes gali suaktyvinti kūrybinį potencialą, labiau įtraukti į organizacijos veiklą bei gyvenimą.

Žukauskaitė ir Bagdžiūnienė (2008), nagrinėdamos žmogiškųjų išteklių adaptacijos procesą, išskiria tris veiksmų grupes: organizaciniai ir darbo aplinkos veiksniai (pvz., organizacijos kultūra, vadovavimo ypatumai, mentorystės sistema), socializacijos priemonės (pvz., mokymai, orientavimo programos) ir individualūs veiksniai (pvz., asmeninės savybės, profesinės žinios). Kaip teigia Fominienė ir kt. (2009), labiausiai adaptacijos proceso sėkmę lemia individualūs veiksniai (gebėjimas bendrauti, pasitikėjimas savimi, aktyvumas, asmeninė motyvacija ir ankstesnio darbo patirtis), nors didelę svarbą turi ir psichologiniai veiksniai – interesų sutapimas ir etiškas bendradarbių elgesys bei organizaciniai veiksniai – papročių ir ritualų perpratimas, darbuotojų pagalba.

Socializacija yra nuolatinis ir palaipsniui vykstantis procesas, žmogiškųjų išteklių adaptavimo dedamoji, kurios pagalba nauji darbuotojai priima kolektyvo vertybes, standartus, elgesio normas ir modelius, netgi nuomones (Baranauskienė, 2008). Mokslininkų (Gražulio, 2012; Kavaliauskienės ir Lengvenienės, 2016) nuomone, socializacijos procesą sudaro: išankstinė socializacija, susidūrimas / adaptacija bei pasikeitimas / integracija (žr. 2 lentelę).

Darbuotojo socializacijos proceso etapai (Gražulis, 2012, p. 148)

<i>Socializacijos etapai</i>	<i>Socializacijos etapo apibūdinimas</i>
Išankstinė socializacija	Kandidatui jau antro pokalbio metu suteikiama galimybė pristatyti savo profesinę ir socialinę kompetencijas, aptarti lūkesčius. Atrankos pokalbis turėtų padėti prognozuoti darbo rezultatus, aptarti organizacijos ir darbuotojo vertybių bei lūkesčių suderinamumą, numatyti įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes. Išankstinė socializacija dažniausiai baigiasi ne vien darbo sutarties pasirašymu, bet ir psichologinės sutarties sudarymu.
Adaptacija / susidūrimas	Padėti naujokui įsitraukti į naują darbo aplinką, sumažinti neretai patiriamą pirmosios darbo dienos šoką, susipažinti su darbo tvarka ir technologiniu procesu, organizacijos tikslais, palengvinti įsiliejimą į organizacinę kultūrą ir kartu identifikuotis organizacijoje bei sudaryti prielaidas efektyviai dirbti ateityje. Šiame etape svarbi kuratoriaus / mentoriaus ar kito patyrusio kolegos pagalba. Pavykusi adaptacija sudaro tinkamas prielaidas naujokui efektyviai dirbti organizacijoje.
Integracija / pasikeitimas	Valdymo (motyvacija, mokymas, ugdymas, vertinimas ir kt.), socialinėmis (organizacinė kultūra, psichologinis klimatas kolektyve ir pan.) ir techninėmis (technologija, darbo ir poilsio sąlygos bei pan.) priemonėmis išmokyti derinti savo ir grupės interesus, įgyti naujų kompetencijų, siekti aktyviai dalyvauti priimančioms iššūkiams, galiausiai susieti save su grupės nariais ir tapti organizacinės kultūros dalimi.

Taigi, socializacija – tai naujo darbuotojo pažintis bei prisitaikymas prie bendradarbių ir vadovo, kai jis perima organizacijos ir padalinių nusistovėjusius tradicinius požiūrius, standartus, vertybes ir elgesio modelius. Sėkmingas socializacijos procesas padeda atsiskleisti asmenybei, o jo rezultatas yra saugumo jausmas, emocinis įsipareigojimas, susitapatinimas su kolektyvu ir galimybės įgyvendinti asmeninius lūkesčius bei poreikius (Gražulis, 2012).

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių adaptacijos ir socializacijos procesus galima teigti, kad adaptacijos metu visos organizacijos grandys padeda darbuotojui prisitaikyti naujoje darbo vietoje, o šį procesą apima naujoko pasiruošimo lygio įvertinimas, praktinis supažindinimas su būsimomis pareigomis, aktyvi adaptacija ir veikimas. Socializavimo metu perteikiamos naujam darbuotojui organizacijos tradicijos, standartai, vertybės ir elgesio normos, o šį procesą sudaro išankstinė socializacija, susidūrimas / adaptacija bei pasikeitimas / integracija. Taigi, žmogiškųjų išteklių adaptacija ir socializacija yra reikšmingos žmogiškųjų išteklių valdymo grandys, padedančios sumažinti personalo paieškos išlaidas ir išėjimo iš organizacijos riziką.

1.2.5. Žmogiškųjų išteklių mokymas(is) / tobulinimas(is) ir lavinimas(is)

Organizacijos plėtros koncepcijoje pabrėžiama, kad žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos pagrindas yra personalo ugdymas(is) ir tobulinimas(is). Vadovaujantis šia nuostata, organizacijos turėtų sudaryti palankias sąlygas darbuotojų tobulinimuisi profesinėje srityje (Išoraitė, 2011).

Kaip teigia Kumpikaitė (2007), žmonių išteklių mokymas – vienas iš strateginių organizacijos uždavinių, siekiant sukurti sistemą, ugdančią darbuotojų gebėjimus bei padedančią suderinti organizacijos reikalavimus ir darbuotojų poreikius. Smith (1999) manymu, žmogiškųjų išteklių mokymas(is) ir tobulinimas(is) turi teigiamą poveikį ne tik organizacijai, bet ir pačiam individui ir visai visuomenei.

Kiti autoriai (Brooks ir Nafukho, 2006; Bakanauskienė ir Brasaitė, 2011) žmogiškųjų išteklių ugdymą apibūdina kaip nenutrūkstamą veiklą ar procesą, reiškiančius reikalingos darbuotojų kvalifikacijos suteikimą, organizuojant mokymus ir vystant karjerą. Pasak Capelli ir Neumark (2001), mokymas gali būti apibūdinamas ir kaip intensyvi formaliojo mokymo sistema, ir kaip bendradarbiavimas darbuotojo vystymosi procesuose.

Lobanova (2015), gilindamasi į žmonių išteklių ugdymą, pažymi, kad šis procesas apima darbuotojų mokymo(si) poreikio analizę ir sėkmingam darbui atlikti reikalingų žinių, įgūdžių bei kompetencijų įgijimą. Žaptoriaus (2007) nuomone, žmonių išteklių mokymo ir tobulinimo procesai susideda iš penkių etapų: poreikio analizės, mokymo proceso projektavimo, veiksmingumo patikrinimo, įgyvendinimo, rezultatų įvertinimo ir įtvirtinimo, kurie vykdomi pasitelkiant specialias priemones, tokias kaip dokumentuose užfiksuotos informacijos apie veiklą studijavimas, žmogiškųjų išteklių požiūrio tyrimai, veiklos įvertinimas, testai, stebėjimas, klausimynai, konsultacijos, spauda, interviu ir grupinė diskusija.

Įvertinus darbuotojų ugdymo(si) poreikį, sudaromas kompetencijų ugdymo(si) planas ir rengiama ugdymo(si) programa, numatomi mokymo(si) metodai ir tipai. Rupeikienė ir kt. (2010) konstatuoja, kad mokymas(is) gali būti individualus, grupinis, organizacinis, formalus / neformalus, savaiminis, tačiau svarbu mokymo(si) tipus priderinti prie kiekvieno darbuotojo poreikių. Воробьев (1996) išskiria praktikoje naudojamus mokymo(si) metodus: paskaita, verslo ir kompiuteriniai žaidimai, dalyvavimas seminaruose ir konferencijose, stažuotės, nuotolinis mokymasis, savarankiškas literatūros studijavimas, o Žaptorius (2007) aprašo šiuos mokymo(si) būdus:

- ✓ mokymai darbo vietoje – labiausiai paplitęs mokymo(si) būdas, kuris apima darbuotojų rotaciją, kai darbuotojai tam tikrą laiką keičia darbus ir taip įgyja įvairių įgūdžių;
- ✓ mišrus mokymas(is) – mokymas(is) dirbti yra derinamas su atitinkamomis instrukcijomis;
- ✓ „globotojo“ mokymas(is) – darbuotojas mokosi, vadovaujamas kvalifikuoto kolegos;
- ✓ mokymas(is) ne darbo vietoje vyksta ne darbe, o imituojant darbo sąlygas, pvz., gamybinis mokymas vykstantis tam tikroje specialioje patalpoje su tikrais įrengimais.

Didėjant reikalavimams ir konkurencijai darbo rinkoje tradiciniai mokymo(si), tobulinimo(si) ir lavinimo(si) metodai praranda svarbą ir reikšmę, o jų vietą, pasak Beleženčio (2008), užima inovatyvios mokymo(si) formos ir metodai (žr. 3 lentelę).

Inovatyviojo mokymo(si) formos (sudaryta autorės, remiantis Beleženčiu, 2008)

<i>Mokymo(si) forma</i>	<i>Aprašymas</i>
<i>Savarankiškas mokymasis</i>	Mokymosi sistema, kurios daugelis mokymosi proceso aspektų yra kontroliuojami besimokančiojo, sprendžiančio, ką ir kaip studijuoti. Savarankiško mokymosi svarbiausieji privalumai: didelė motyvacija mokytis; galimybė pasirinkti mokymosi vietą, priemones, formą, laiką; galimybė keisti mokymosi kryptį; didelis besimokančiojo mobilumas. Naujas savarankiško mokymosi galimybes sukuria inovatyviųjų metodų, panaudojant informacines technologijas, taikymas
<i>Komandinis mokymas</i>	Mokymas, kuris prasideda diskusijomis, leidžia kurti „bendrąjį mąstymą“ sprendžiant ir aptariant realias ir imitacines situacijas. Komandinio mokymo privalumai: vaidmenų ir užduočių pasiskirstymas komandoje; bendrųjų sprendimų priėmimas; geriausias kiekvieno komandos nario gebėjimų panaudojimas; sinergetinis efektas; komandinio darbo gebėjimų lavinimas.
<i>Besimokanti organizacija</i>	Ateities organizacija, kuri orientuojasi į naują kokybę, pokyčius organizacijos darbe, naujus darbo metodus. Pokyčiai organizacijoje priklauso nuo besimokančiojo personalo, kurio mokymas orientuotas nuolat gerinti visos organizacijos veiklą. Sukuriamas glaudus darbo ir mokymosi, dalyvavimo inovaciniuose kūrimo procesuose ir rezultatų įvertinimo ryšys. Besimokančiajai organizacijai būdinga: mokymasis, nes tik mokantis galima tobulėti; mokymosi šaltiniai; kultūra; mokymosi stilius; vadybinis dėmesys.
<i>Besimokanti visuomenė</i>	Integruojamos visos mokymo organizacinės formos: savarankiškas mokymasis, komandinis mokymas, besimokanti organizacija. Viena svarbiausių tokios visuomenės sukūrimo priedaidų – mokymasis visą gyvenimą – žmogaus konkurencingumo žinių ekonomikos sąlygomis garantas, sudarantis sąlygas įvertinti savo galimybes ir jas nukreipti pageidaujama linkme.

Inovatyvus mokymas(is) lyginant su tradiciniu, anot Beleženčio (2008), sudaro sąlygas mobilesniam mokymui(si), mažina finansines ir laiko sąnaudas, sudaro galimybę mokytis neatitrūkstant nuo tiesioginio darbo, padidina besimokančiųjų skaičių, lengvina informacijos paiešką, nors organizacijose, taikant inovatyvaus mokymosi formas, iškykla ir nemažai problemų: kvalifikuoto administruojančiojo personalo stoka, kokybiškas metodinės medžiagos parengimas, motyvacijos ir savarankiškumo stoka, inovatyvių mokymo(si) metodų potencialo neišnaudojimas.

Taigi, žmogiškųjų išteklių ugdymas(is) ir tobulinimas(is) neabejotinai naudingi tiek darbuotojui, tiek darbdaviui, nes pasak Appleby (2003), tai yra geriausias būdas įgyti žinių bei praplėsti akiratį, o darbuotojo turimos žinios, kvalifikacija bei kompetencijos padeda organizacijai siekti geresnių rezultatų. Be to, nuolat tobulėjantis darbuotojas yra pasitikintis savimi, emociškai saugesnis, turi stipresnę savivertę, geba spręsti sudėtingas problemas. Mokslinėje literatūroje aprašomi skirtingi mokymo(si) metodai, kurie gali būti taikomi skirtingose mokymosi aplinkose ir suteikia tam tikrą mokymo(si) rezultatą, tačiau sėkmingą žmogiškųjų išteklių ugdymo(si) proceso organizavimą lemia racionalus jo turinys, mokymo(si) priemonių kokybė, darbuotojų pasirengimas permainingoms, jų noras adaptuotis ir mokytis bei efektyvus motyvavimas.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių mokymą(si), tobulinimą(si) ir ugdymą(si) galima teigti, kad tai yra organizacijos strateginė žmogiškųjų išteklių valdymo veikla, nes darbuotojų įgytos žinios, įgūdžiai ir patirtis didina organizacijos veiklos efektyvumą ir kuria pridėtinę vertę, padeda užimti tvirtą poziciją verslo aplinkoje. Žmogiškųjų išteklių mokymo(si), tobulinimo(si) ir lavinimo(si) procesus apima mokymo(si) poreikio analizė, mokymo(si) tikslų iškėlimas ir mokymo(si) rezultatų įvertinimas, o darbuotojai turi galimybę laisvai pasirinkti jų poreikius atitinkančius mokymo(si), tobulinimo(si) ir lavinimo(si) būdus: tradicinius (mokymai darbo vietoje, mišrus mokymas(is), „globotojo“ mokymas, mokymas(is) ne darbo vietoje) arba inovatyvius (imitacinis mokymas(is), e. mokymas(is), nuotolinis ar komandinis mokymas(is)).

1.2.6. Žmogiškųjų išteklių vertinimas

Viena iš svarbiausių nepalaujamo organizacijos bei jos žmogiškųjų išteklių veiklos tobulinimo priemonių, nukreiptų į žmogiškųjų išteklių veiklos ir elgesio valdymą, yra darbuotojų veiklos įvertinimas.

Mokslininkai (Marchington ir Wilkinson, 2002; Bakanauskienė ir Brasaitė, 2011; Domínguez-Falcón ir kt., 2016) žmogiškųjų išteklių vertinimą apibrėžia kaip formalų procesą, kuris identifikuoja darbuotojų našumą, įvertina jų atliekamą darbą, atitiktį einamoms ar numatomoms ateityje pareigoms, dabartinį ir ankstesnį veiklos lygį pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Židonis ir Jaškūnaitė (2009) pateikia platesnį žmogiškųjų išteklių vertinimo apibrėžimą, teigdami, kad tai yra procesas, vykstantis subjektyviai ar formaliai ir susijęs su darbo atlikimo standartais bei priedų, darbuotojų kvalifikacinių klasių nustatymu.

Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimui yra taikomos įvairios metodikos. Župerkienė ir Župerka (2010) teigia, kad vertinimas gali būti neformalizuotas, kai nuolat suteikiamas grįžtamasis ryšys darbuotojams, informuojant apie jų veiklos lygį ir formalizuotas, kurio metu vertinamas darbuotojas bei jo atliktas darbas. Raudeliūnienė (2007) išskiria tris kompleksiško vertinimo dimensijas: vertintojus; vertinimo turinį (darbo rezultatai, darbuotojo asmeninės savybės) bei laiką (praeitis ir ateitis) ir rekomenduoja personalo vertinimui taikyti šiuos vertinimo metodus:

1. Laisvi / nestructūruoti metodai (charakteristikų metodai). Vertinant pagal šiuos metodus rezultatai būna gana subjektyvūs, todėl svarbu griežtai nustatyti vertinimo kriterijus ir pasirinkti vertinimo skales. Šiems metodams yra priskiriamas grafinės vertinimų skalės metodas, kai ekspertiniu būdu vertinami šie veiklos kriterijai: kokybė – atlikto darbo tikslumas, išbaigtumas ir priimtumas; našumas – per tam tikrą laiko tarpą atlikto darbo kiekis ir efektyvumas; darbo išmanymas – darbe taikomi praktiniai ir techniniai įgūdžiai bei informacija; patikimumas – pasitikėjimas darbuotoju, domėjimasis jo darbo rezultatais, drausme; savarankiškumas.

2. *Struktūrizuoti metodai* (rangavimo metodai) sudaro galimybę ranguoti darbuotojus nuo geriausio iki prasčiausio pagal vieną arba kelis pasirinktus kriterijus, poruoti darbuotojus ir lyginti pagal pasirinktą kriterijų, naudojant skalę nuo aukščiausiai vertinamo darbuotojo iki žemiausiai vertinamo darbuotojo ir suskirstyti darbuotojus į kategorijas pagal jų darbo rezultatus.

3. *Kiti vertinimo metodai* (specialieji): vertinimo centrai, kokybės būreliai, situacijos metodai. Sordi (2005) teigia, kad vertinama gali būti individuali, komandinė ir organizacinė veikla, todėl siūlomi ir skirtingi žmogiškųjų išteklių veiklos įvertinimo metodai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo metodai (sudaryta autorės pagal Sordi, 2005)

<i>Vertinimo metodai</i>	<i>Vertinimo kriterijai</i>
Tam tikrų dimensijų analizė	<ul style="list-style-type: none"> ✓ bruožai, kuriais pasižymi žmoniškieji ištekliai; ✓ turimos kompetencijos; ✓ užduočių atlikimas; ✓ tikslų pasiekimas.
Žmogiškųjų išteklių palyginimas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ranguojama; ✓ lyginamos poros; ✓ darbuotojai skirstomi į kategorijas procentais.
Objektyvus matavimas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ matuojama darbo kokybė ir kiekybė; ✓ fiksuojamas dalyvavimas darbe; ✓ analizuojamas darbo saugos paisymas; ✓ sudaromi darbuotojų veiklos reitingai, grafinės reitingų skalės; ✓ aprašomos elgesio charakteristikos; ✓ fiksuojamas norimo elgesio pasireiškimas; ✓ aprašomos sąlygos, kurioms esant įmonės tikslai yra pasiekiami.

Žmogiškųjų išteklių veikla gali būti vertinama atliekant dimensijų analizę, t. y. vertinant darbuotojo bruožus, kompetencijas, užduočių atlikimą, tikslų pasiekimą, taip pat lyginant, ranguojant, skirstant žmogiškuosius išteklius į kategorijas bei matuojant darbo kokybę ir kiekybę, fiksuojant dirbtą laiką bei aprašant elgesio taisykles.

Župerkienė ir Župerka (2010) siūlo darbuotojus vertinti pagal vieną iš keturių vertinimo būdų:

➤ *Tiesioginis vadovas vertina jam pavaldžius darbuotojus.* Tiesioginis vadovas ne visuomet gali skirti pakankamai laiko diskutuoti su darbuotojais apie jų pasiekimus, nesėkmes, aptarti ateities planus, todėl šis vertinimo būdas suteikia būtent tokią galimybę vadovui.

➤ *Vadovas vertina vadovą.* Šis būdas padeda vystyti tiek darbuotojo, tiek organizacijos veiklas, nes vertinimo rezultatai atskleidžia veiklos spragas ar privalumus, vertinamo vadovo tinkamumą vadovauti vienai ar kitai veiklai, organizacijos padaliniui.

➤ *Kolegos vertina kolegas.* Dažnai kolegos geriau nei tiesioginis vadovas žino, kaip dirba jų kolega, tačiau darbuotojai baiminasi, kad jų vertinimo rezultatai bus identifikuoti ir išviešinti. Šis būdas priklauso nuo vyraujančios organizacinės kultūros, todėl prieš jį naudojant rekomenduojama pirmiausia įvertinti psichologinį klimatą ir tokiu būdu vertinamų darbuotojų pasirengimą.

➤ *360⁰ grįžtamasis ryšys* yra toks personalo vertinimo būdas, kai informacija apie darbuotoją renkama iš jo kolegų, vadovų, pavaldinių, vidinės ir išorinės aplinkos. Esminis skirtumas tarp tradicinio ir 360⁰ grįžtamojo ryšio vertinimo yra tai, jog tradiciniu būdu vertinant personalą dalyvauja vienas asmuo – vertintojas, o vertinimo rezultatai panaudojami administraciniam sprendimams. Naudojant 360⁰ vertinimo būdą vertinti gali visi asmenys vieni kitus, o vertinimo rezultatai yra skirti personalo ugdymui ir tobulinimui.

Žmogiškųjų išteklių vertinimo metodų gausa skatina organizacijas pasirinkti patikimiausią, patogiausią ir priimtinausią metodą, kuris būtų suprantamas tiek vertinamiesiems, tiek vertinimą atliekantiems darbuotojams bei įvertintų pasirinktus kriterijus. Daugelio šių metodų tikslas – nustatyti darbuotojų veiklos trūkumus, gerinti darbo efektyvumą ir kokybę, tačiau jų patikimumas nėra vienodas. Pasak Korsakienės ir kt. (2011), efektyviausiu laikomas 360 laipsnių grįžtamojo ryšio metodas, kuriuo atliktas vertinimas lemia didesnio objektyvumo tikimybę ir darbuotojų pritarimą jo rezultatams. Pasak Bakanauskienės ir Brasaitės (2011), žmogiškųjų išteklių vertinimo patikimumą lemia ir šie veiksniai: vertinimo tikslai, vertinimo kriterijų veiksmingumas, vertintojų profesionalumas ir asmeninės savybės.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimą galima teigti, kad tai yra formalus / neformalus, nuolatos vykstantis procesas, kurio metu, pasitelkiant įvairius vertinimo būdus ir / ar metodus, identifikuojama, matuojama ir vertinama žmogiškųjų išteklių veikla. Šis procesas turi būti atliekamas kruopščiai ir atsakingai, o geriausias sprendimas vertinant darbuotojų veiklos rezultatus, yra kompleksiškas vertinimas, sudarantis galimybę derinti kelis vertinimo metodus, būdus ar modelius ir į vertinimo procesą įtraukti įvairius vertintojus / sprendimų priėmėjus. Žmogiškųjų išteklių vertinimas suteikia organizacijai daug naudingos informacijos, o žmogiškųjų išteklių veiklos vertinimo rezultatai leidžia pagrįsti darbuotojo mokymo(si) ir ugdymo(si) poreikį bei atlygio už darbą sprendimus.

1.2.7. Atlygis už darbą

Atlygis už darbą yra pagrindinis darbuotojo – darbdavio santykius apibūdinantis parametras, teikiamas darbuotojui mainais už jo indėlį į organizacijos veiklą ir naudojamas siekiant pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti žmogiškuosius išteklius. Kaip teigia mokslininkė Lazauskaitė-Zabielskė (2010), atlygis už darbą – vertingas darbinės veiklos rezultatas, kuris ne tik motyvuoja darbuotoją dirbti, bet ir rodo jo vertę organizacijai, socialinį statusą bei lemia pragyvenimo lygį. Bakanauskienė ir Brasaitė (2011) atlygį už darbą apibūdina kaip veiksnį, užtikrinantį atsilyginimą žmogiškiesiems ištekliams už jų veiklą ir darbą organizacijos naudai bei leidžiantį jiems jaustis fiziškai, finansiškai ir emociškai saugiais.

Pasak Stankevičienės, Liučvaitienės ir Šimelytės (2010), Legenzovos (2012), atlygis už darbą yra pozityvus darbuotojų stabilumą ir lojalumą organizacijai užtikrinantis elementas ir didesnio organizacijos pelno augimo galimybė, atsižvelgiant tiek į išorinės, tiek į vidinės aplinkos pokyčius.

Moksliniame kontekste nėra vieningos nuomonės, koks turi būti atlygis už darbą, kad jis būtų veiksmingas ir duotų laukiamų rezultatų. Tačiau mokslininkai sutaria, jog ypač svarbų vaidmenį vaidina teisingo atlygio samprata. Pasak Jėčiuvienės (2006), pagrindinis instrumentas, kuriuo galima užtikrinti darbo santykius ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, yra objektyvus atlygis už darbą, pagrįstas reikalavimų, socialinio, rinkos bei darbo įvertinimo teisingumo principais. Teisingumo teorija aiškina, kad žmonės subjektyviai nustato atlyginimo ir pastangų santykį, kurį lygina su tokį pat darbą dirbančių asmenų atlygiu (Stoner ir kt., 1999).

Moksliniuose darbuose galima rasti daug įvairių atlygiui už darbą įtaką darančių veiksnių, kurie skirstomi atsižvelgiant į tai, ar jie priklauso nuo konkrečios organizacijos vidinės aplinkos ypatumų, ar yra bendri visoms organizacijoms atskiros šalies aplinkoje. Žiogelytės (2011) teigimu, visus veiksnius, įtakojančius atlygį už darbą, galima suskirstyti į tris grupes (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Veiksniai darantys įtaką atlygiui už darbą (sudaryta autorės pagal Žiogelytę, 2011)

<i>Veiksnių grupė</i>	<i>Veiksniai</i>
Organizacijos išorinės aplinkos veiksniai arba rinkos veiksniai	Socialiniai veiksniai; ekonominiai veiksniai – pakilimai, krizės, nuosmukiai; politiniai veiksniai; technologiniai veiksniai; paklausa; darbo jėgos demografiniai pokyčiai; didėjanti tarptautinė konkurencija.
Organizacijos vidinės aplinkos veiksniai	Darbuotojų skaičius; darbo sąlygos; darbo sudėtingumas; darbo kiekis, jo intensyvumas; darbo užmokesčio fondas; gaminamų prekių pasiūla; organizacijos dydis; gaminamos produkcijos pobūdis.
Individualūs su darbuotoju susiję veiksniai arba asmens veiksniai	Žmonių fizinių ir protinių galimybių skirtumai; darbuotojo požiūris į darbą, noras tobulėti; darbuotojų išsilavinimas; indėlis į karjerą.

Išoriniai veiksniai, pasak Armstrong (2008), skatina organizacijas laikytis tokios atlygio už darbą apmokėjimo politikos, kad darbuotojų atlygis už darbą atitiktų rinkos situaciją, būtų teisingas ir lygus, užtikrintų organizacijos konkurencingumą darbo rinkoje ir augimo galimybes. Atlygis už darbą turi būti teisingas lyginant jį ir organizacijos viduje, nes kiekvienas darbuotojas, lygindamas savo atlygį su kitais tos pačios organizacijos darbuotojais, turėtų jaustis teisingai atlygintas (Korsakienė ir kt., 2011).

Atlygio už darbą formų ir priemonių yra labai daug ir įvairių (piniginės ir nepiniginės; finansinės ir nefinansinės; materialinės ir moralinės). Legenzova (2012) išskiria šias atlygio už darbą formas: darbo užmokestis, priedai, premijos ir kitos išmokos iš pelno, įmonės apmokamas sveikatos, gyvybės draudimas, įmokos į pensijų fondus (išorinius ar nuosavus), įmonės akcijos.

Nors praktinėje organizacijų veikloje didelį susidomėjimą kelia naujesnių ir įvairesnių darbuotojų atlygio už darbą priemonių (įmonės automobilis, asmeninis kompiuteris, mobilusis telefonas, sporto klubai) paieška, Stankevičienės, Gerikienės ir Jurgaitytės (2016) teigimu, darbo užmokestis yra svarbiausia žmogiškųjų išteklių motyvacijos darbuotojams paskata. Darbuotojo darbo užmokestis ir jo dydis priklauso nuo daugelio veiksnių – atliekamo darbo sudėtingumo, darbuotojo žinių ir profesinės patirties, fizinio ir dvasinio tinkamumo darbuotojams.

Milkovich, Newman ir Gerhart (2013) siūlo atlygį skirstyti į tiesioginį, kuris apima piniginių užmokesčių ir netiesioginį, t. y. darbuotojui suteikiamas naudas: pripažinimą ir statusą, išsūkius keliantį darbą, organizacijos prestižą. Toks atlygio už darbą struktūros traktavimas yra artimas šiuolaikinei atlygio struktūros sampratai, nes dėmesys yra skiriamas ne tik darbo užmokesčiui, bet ir kitoms finansinėms ir nefinansinėms darbuotojų skatinimo priemonėms.

Neaiškiais principais pagrįstas ir neadekvatus žmogiškųjų išteklių atlygis už darbą ar atskirų skatinimo priemonių taikymas lemia prastus organizacijos finansinius rodiklius, darbuotojų konfliktų ir nepasitenkinimo darbu, organizacija didėjimą, todėl organizacijos privalo didelį dėmesį skirti atlygio už darbą adekvatumui darbuotojo užimamos pareigos ir atliekamoms veikloms bei kompleksiniam motyvavimo priemonių taikymui (Zakaria, Noordin, Sawal, Zakaria, Noor ir Maras, 2011).

Apibendrinant atlygį už darbą galima teigti, kad tai yra žmogiškųjų išteklių valdymo veikla ir pozityvus darbuotojų stabilumą užtikrinantis elementas, vienas universaliausių veiksnių, motyvuojančių žmogiškuosius išteklius darbuotojams, užtikrinančių darbuotojo ir darbdavio santykius, naudą darbuotojams ir atsilyginimą už jų veiklos rezultatus. Ne tiek svarbu, koks yra atlygio už darbą dydis, kiek svarbu, kad gaunantis atlygį žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už įdėtą pastangą ir darbą.

Apibendrinant skyrių galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra viena iš svarbiausių organizacijos administracinės veiklos krypčių, sudarančių galimybę ne tik pamatuoti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių organizacijoje efektyvumą, bet ir laiku koreguoti žmogiškųjų išteklių veiklas bei procesus, siekiant padidinti jų veiksmingumą. Skirtingi mokslininkai išskiria įvairias veiklas, sudarančias žmogiškųjų išteklių valdymo turinį, tačiau neabejojama, kad svarbiausios jų – žmogiškųjų išteklių planavimas, paieška ir verbavimas, atranka, adaptacija ir socializacija, mokymas(is) / tobulinimas(is) ir lavinimas(is), vertinimas ir atlygis už darbą.

Didėjanti žmogiškųjų išteklių reikšmė šiuolaikinėse organizacijose reikalauja keisti požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą, pereiti prie modernių valdymo būdų ir metodų, nes efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas ne tik užtikrina kiekvieno darbuotojo pasitenkinimą, susijusį su savirealizacijos galimybėmis darbe, saugiomis darbo sąlygomis, bet ir sąlygoja įsipareigojimą organizacijai, tuo pačiu kuriant pridėtinę vertę organizacijai.

2. VADOVO STRATEGINIŲ KOMPETENCIJŲ KONCEPCINĖS IŽVALGOS

Šiuolaikinė dinamiška verslo aplinka ir kintanti valdybos paradigma formuoja naują požiūrį į organizacijos valdymą, palaipsniui peraugantį į kokybiškai naują lygmenį ir įgalinantį įtraukti žmogiškuosius išteklius į organizacijos valdymą, vystyti / tobulinti jų žinias ir gebėjimus, deleguoti funkcijas ir atsakomybes. Šios permainos kelia reikalavimus organizacijų vadovams perkainuoti esmines vertybių, mąstysenos ir žmogiškųjų išteklių valdymo filosofijos pozicijas bei disponuoti tokiomis kompetencijomis, kurios užtikrintų sėkmingą žmogiškųjų išteklių partnerystę ir lygiavertį dalyvavimą strateginiame organizacijos valdyme. Siekiant išnagrinėti vadovų strateginių kompetencijų koncepcines išvalgas, pirmiausia tikslinga atskleisti kompetencijos sampratą.

2.1. Kompetencijos sampratos analizė

Mokslinėje literatūroje kompetencijos sąvoka imta naudoti nuo 1990 metų, apibrėžiant ją kaip pagrindinį organizacijos išteklių ar instrumentą, kuris galėtų būti pasitelkiamas organizacijos konkurencinio pranašumo įgijimui ir personalo verslo savybių nustatymui bei matavimui (Гнеденко, 2012). Jovaišos (2007) manymu, kompetencijos sąvoką galima apibūdinti dviem aspektais: pirma, tai yra profesinio ugdymo reikalavimų įgyvendinimo kokybė, ir antra – specializuota veiklos kokybė, suteikiama baigus atitinkamos pakopos nuosekliąsias studijas. Mokslininkai Makštutis, Prakapienė, Dudzevičiūtė ir Melnikas (2016) teigia, kad kompetencija – tai objekto veiklos reikalavimų ar subjekto turimų gebėjimų aprašas, kuris, Sudnicko ir Rekašienės (2014) požiūriu, lemia gerą ar prastą veiklą. Rodriguez ir kt. (2002) pritaria tokiai nuomonei teigdami, kad kompetencija yra išmatuojamas žinių, įgūdžių, gebėjimų, elgesio ir kitų charakteristikų, reikalingų individui sėkmingai atlikti darbus ar profesines funkcijas, modelis. Autorė Andrašiūnienė (2007), gilindamasi į kompetencijos sampratą, pateikia net keturias jos interpretacijas: pirma, tai yra efektyvios veiklos demonstravimas, gebėjimas atlikti pateiktas užduotis, esant realiai ar imituojamai darbo situacijai; antra, tai galėjimas gerai atlikti veiklą turimomis žiniomis ir įgūdžiais; trečia, tai įgaliojimai ką nors daryti, veikti; ir ketvirta – kvalifikuotas žinojimas, kurio pagrindas yra kvalifikacija. Pasak Adamonienės (2009), kompetencijos atsiskleidžia tik veikloje, nes žmogus, įgydamas profesiją, gauna tam tikrą kvalifikaciją ir pirminius įgūdžius, reikalingus veikti tam tikroje profesinėje veikloje, o kompetenciją jis demonstruoja ir vysto atlikdamas bei tobulindamas savo profesinę veiklą, siekdamas profesinės karjeros. Atkočiūnienė (2010) antrina autoriams ir apibendrindama jų mintis teigia, kad kompetencija yra kompleksinė visuma, apimanti daug dedamųjų: kvalifikaciją, žinias, gebėjimus, rezultatyvumą, asmenines savybes ir kt.

Taigi, skirtingi kompetencijos sampratos aiškinimai atskleidžia, kad tai yra kompleksinė sąvoka, kurios turinį nėra paprasta identifikuoti, tačiau atlikta kompetencijos sampratos analizė ir susisteminti duomenys leido išryškinti esminius mokslininkų požiūrius į kompetenciją.

Remiantis mokslininkais (Spencer ir Spencer, 1993; Ivanovic ir Collin, 1997; Jucevičienė ir Lepaitė, 2000; Stoof, 2005; Mažeikis, 2007; Sahu, 2009; Adamonienė ir Ruibytė, 2010; Penchev ir Salopaju, 2011; Guščinskienė ir Čiburienė, 2016; Makštutis ir kt., 2016) kompetenciją galima apibrėžti kaip *individo gebėjimus; individo savybes / žinias / įgūdžius / patirtį / požiūrius / vertybes / elgesį; derinį / junginį / komplektą; sistemą / elementą / svarbų veiksnį* (žr. 4 priedą).

Vienas iš požiūrių autorių (Ivanovic ir Collin, 1997; Jucevičienė ir Lepaitė, 2000; Lankelytė ir Šilingienė, 2004; Svetlik ir Stavrou-Costea, 2007; Pagon, Banutai ir Bizjak, 2008; Sahu, 2009; Gudžinskienė ir Norvaišaitė, 2010) darbuose kompetenciją apibrėžia kaip *individo gebėjimus*. Bendrąja prasme Lipinskienė ir Stanikūnienė (2010) kompetencijos sąvoką naudoja gebėjimams apibrėžti, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su patirtimi, meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu ir problemų sprendimu. Kaip teigia Spencer ir Spencer (1993), kompetencija yra darbuotojo gebėjimas identifikuoti, panaudoti, ir jeigu įmanoma, išplėsti savo veiksmų sritį bei supratimą. Ivanovic ir Collin (1997), Sahu (2009) nuomone, kompetencija – tai individo gebėjimai, skatinantys susidoroti su darbo reikalavimais organizacinėje aplinkoje ir atlikti tam tikrą užduotį realioje ar imituojamoje veikloje, įvairiose nenusėjamose ir sudėtingose situacijose. Pasak Pečiuliauskienės (2008), šie gebėjimai grindžiami individo žiniomis, mokėjimais, įgūdžiais, požiūriais, patirtimi, polinkiais, asmenybės savybėmis bei vertybėmis. Gudžinskienė ir Norvaišaitė (2010), Jakiūnienė ir Rekašiūtė (2010), analizuodamos kompetencijos sampratą taip pat akcentuoja gebėjimus, tačiau pabrėžia jų taikymą, o ne turėjimą: kompetencija yra gebėjimas konkrečiomis aplinkybėmis pritaikyti turimas žinias ir jomis remiantis atlikti konkrečią veiklą. Mokslininkės (Lankelytė ir Šilingienė, 2004; Jucevičienė ir Lepaitė, 2000) kompetenciją apibrėžia kaip žmogaus kvalifikacijos raišką arba individo žinių, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių sąlygotą gebėjimą veikti. Apibendrinamas pateiktas autorių mintis, Pukelis (2009) tvirtina, kad kompetencija – asmens gebėjimas, formaliai patvirtintas konkrečiu dokumentu, pagrįstai (kvalifikuotai, konkrečiame kokybės lygyje) ir patikimai (tiksliai, greitai ir efektyviai) atlikti tam tikrą profesinę veiklą ar funkciją apibrėžtame profesijos standarte.

Kitas požiūris į kompetenciją remiasi autorių (Boyatzis, 2008; Jurkuvienė ir Butrimavičienė, 2009; Penchev ir Salopaju, 2011; Кучерова ir Косц, 2012; Adamonienė ir Petrauskienė, 2014; Guščinskienė ir Čiburienė, 2016) darbais, kuriose kompetencija yra suvokiama kaip *individo savybės / žinios / įgūdžiai / patirtis / požiūriai / vertybės / elgsena*. Mokslininkai Teresevičienė, Zuzevičiūtė ir Kabišaitytė (2008), Penchev ir Salopaju (2011) mano, kad kompetencija – tai individo žinios, įgūdžiai ir patirtis, požiūriai, įsitikinimai ir vertybinės nuostatos, būtinos, pasak

Adamonienės ir Petrauskienės (2014), sėkmingai atlikti pagal pareigybes priklausančias užduotis. Šiai nuomonei antrina autorės Guščinskienė ir Čiburienė (2016), kurių nuomone, kompetencija yra požiūriai, asmeninės savybės ir vertybės, lemiančios individo kvalifikaciją ir / ar gebėjimą veikti. Pasak Jurkuvienės ir Butrimavičienės (2009), kompetencija yra profesiniai sprendimai, besiremiantys specializuotomis žiniomis, kurios yra integruojamos su per patirtį įgytomis žiniomis. Be to, kompetencija yra individo savybės, priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu (Boyatzis, 2008) ir demonstruojamas žmogaus elgesys, padedantis siekti numatytų tikslų konkrečiomis sąlygomis ir konkrečiu laiku (Кучерова ir Коч, 2012).

Dar vieną požiūrį į kompetenciją atskleidžia tyrėjai (Sokol, 2001; Laužackas, Stasiūnaitienė ir Teresevičienė, 2005; Mažeikis, 2007; Marčinskas, Diskienė ir Stankevičienė, 2010), ją apibrėždami kaip *derinį / junginį / komplektą*. Kaip teigia Sokol (2001) ir Stoof (2005), kompetencija yra žinių, įgūdžių ir požiūrių derinys, reikalingas atlikti veiklą, užduotį ar tam tikrą vaidmenį. Marčinskas ir kt. (2010), apibrėždami kompetenciją, ją įvardija kaip technologijų derinį, pagrįstą išreikštomis ir neišreikštomis žiniomis, elgesio bruožais, reikalingais sėkmingai atlikti darbą. Pasak Hellriegel (2008), kompetencija – tai žinių, įgūdžių, elgesio ir požiūrių komplektas, kuris prisideda prie asmeninio efektyvumo didinimo (cit. iš Fatoki, 2014). Antrindami autorių nuomonėms, Laužackas ir kt. (2005) bei Mažeikis (2007) pažymi, kad kompetencija yra sudėtinga ir dinamiška mažiausiai trijų sudėtinių dalių – žinių, gebėjimų ir įgūdžių, nuostatų – jungtis ar junginys.

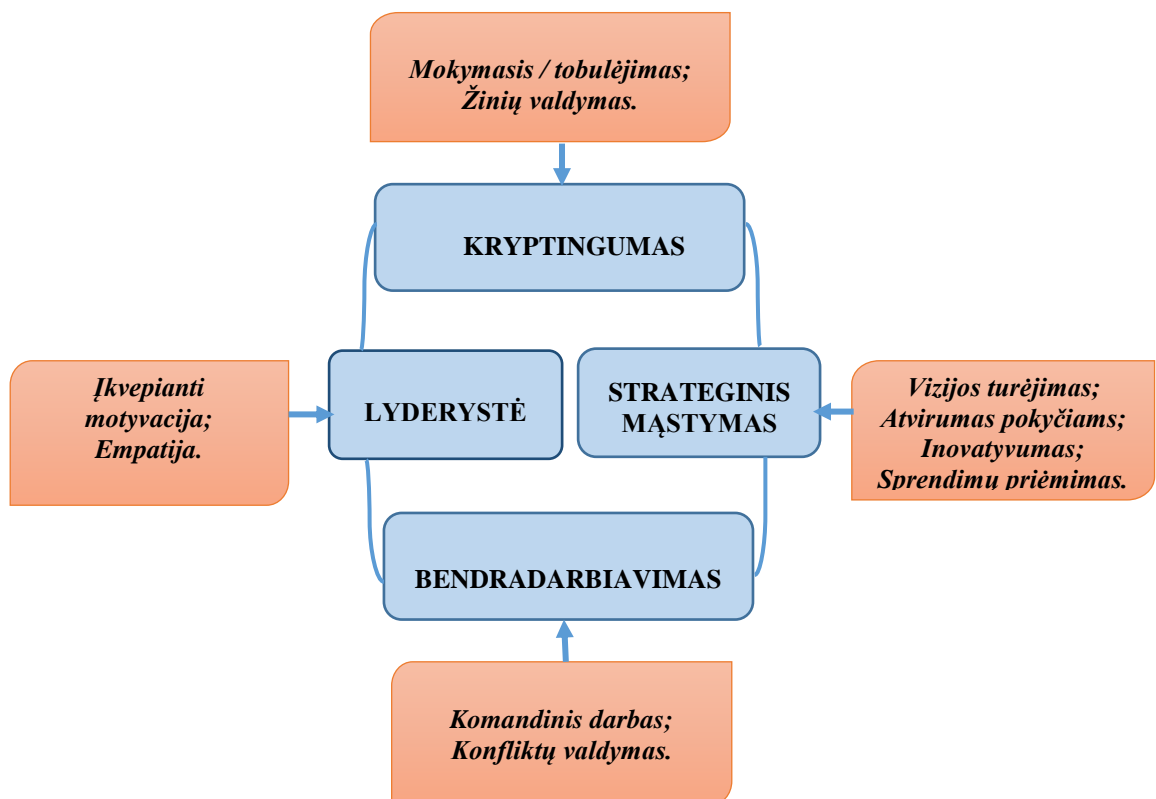
Kiti tyrėjai (Weinert, 2001; Moon, 2002; Gudauskaitė, 2007; Adamonienė ir Ruibytė, 2010) kompetenciją apibūdina kaip *elementą / svarbų veiksni / sistemą*. Kaip teigia Moon (2002), kompetencija – griežtais reikalavimais apibrėžtas profesijos standarto elementas (cit. iš Pukelis, 2009), o Adamonienės ir Ruibytės (2010) nuomone, tai svarbus veiksnys individui įgyvendinant sėkmingą karjerą. Weinert (2001) kompetenciją apibrėžia kaip griežtai specializuotą gebėjimų, patirimų, įgudimų ir pajėgumų sistemą, kuri yra būtina tam tikros specializuotos veiklos uždaviniams ir tikslams pasiekti. Gudauskaitė (2007) pateikia apibendrintą kompetencijos sampratą, ją apibrėždama kaip kompleksinę veiksnių sistemą, apimančią žinias ir žinojimo gebėjimus, strategijas ir žinomus šablonus, emocijas ir nuostatas.

Apibendrinant galima teigti, kad kompetencija yra kompleksinis ir daugiaspektis reiškinys, specializuota veiksnių sistema, susidedanti iš gebėjimų, patirties ir konkrečios veiklos aplinkos junginio bei sudaranti galimybę identifikuoti, panaudoti ir išplėsti veiksnių sritį bei supratimą, atlikti tam tikrą veiklą, grindžiamą individo žiniomis, įgūdžiais, požiūriais, patirtimi, asmeninėmis savybėmis įvairiose sudėtingose situacijose. Išsamesnę kompetencijos sampratą atskleidžia mokslinių šaltinių analizės ir sintezės pagrindu išskirti požiūriai, kurie kompetenciją traktuoja kaip individo gebėjimus; individo savybes / žinias / įgūdžius / patirtį / požiūrius / vertybes / elgesį; derinį / junginį / komplektą; sistemą / elementą / svarbų veiksni.

2.2. Vadovo strateginių kompetencijų teorinis pagrindimas

Vadybos pokyčių kontekste diplomatija, atvirumas, gebėjimas nuolat mokytis ir spręsti konfliktus, įsiklausymas, atsparumas stresui ir neapibrėžtumui, puikūs bendravimo įgūdžiai – tai tik dalis kompetencijų, kuriomis turėtų disponuoti šiuolaikinės organizacijos vadovas. Visgi, svarbu orientuotis ne tik į šiandienos vadovui reikalingas kompetencijas, bet ir numatyti, kokios vadovo kompetencijos lems sėkmę ilgalaikėje perspektyvoje.

Vadovo kompetencija, Marčinsko ir kt. (2010) nuomone, yra žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška, atsiskleidžianti jo veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams. Moksliniame kontekste yra pateikiamas gan įvairus vadovui reikalingų „kompetencijų portfelis“, tačiau verslo sėkmę lemia ne vadovo kompetencijų gausa, bet svarbiausios, t. y. strateginės kompetencijos. Kaitos paradigmoje pasižymintys strategine kompetencija vadovai skatina organizacijos bendruomenės narių lyderystę ir plėtoja ją visuose organizacijos lygiuose, yra savo organizacijos ambasadoriai ir ryšių su suinteresuotomis šalimis kūrėjai. Taigi, galima teigti, kad vadovo strateginės kompetencijos yra unikalių asmeninių savybių ir gebėjimų rinkinys, kurį sudaro keturios dedamosios: *lyderystė, strateginis mąstymas, kryptingumas ir bendradarbiavimas* (žr. 3 pav.).



3 pav. Vadovo strateginės kompetencijos (sudaryta autorės pagal Savanevičienę, Šilingienę, Stukaitę ir Vaitkevičių, 2007)

Lyderystės kompetencija siejasi su organizacijos strateginiais tikslais, nes šios vadovo kompetencijos pagalba darbuotojai lengviau suvokia darbo reikalavimus, organizacijos viziją ir tobulėja kartu su organizacija (Гнеденко, 2012). Vadovas, turintis lyderio kompetenciją, geba analizuoti darbuotojų veiklą, deleguoti užduotis bei nukreipti bendrą darbą reikiama linkme. Cepreeva ir Kocapeva (2014) teigia, kad strateginis mąstymas – tai gebėjimas kūrybiškai ir kritiškai mąstyti, iškelti unikalias idėjas ir tikslus, mąstyti paradoksis bei numatyti viziją. Kryptingumas, Savanevičienės ir kt. (2007) teigimu, svarbus strateginiu požiūriu, nes susijęs su pozityvia nuostata į mokymą(si) bei tobulėjimą, kuri lemia naujų žinių ir gebėjimų, taip pat kitų reikšmingų kompetencijų įgijimo poreikį. Bendradarbiavimas, pasak Kvedaraitės (2009), tai individų tobulėjimo pagrindas ir organizacijos gyvavimo sąlyga, neatsiejama nuo gebėjimo veikti išvien bei nuolat mokytis vieniems iš kitų. Šia kompetencija pasižymintis vadovas geba sukurti pasitikėjimo atmosferą bei žino, kada ir kaip pritraukti komandas, siekiant geresnių veiklos rezultatų.

Išsamesnė vadovo strateginių kompetencijų analizė pateikiama kituose poskyriuose.

2.2.1. Lyderystė

Besikeičiančiame verslo kontekste daugelyje organizacijos valdymo sričių pabrėžiamas lyderystės, kaip aukštesnio lygmens organizacijų procesų dalies, kuri užtikrina organizacijos gyvybingumą, fenomenas. Lyderystę, kaip mokslinių tyrimų objektą, dar 1948 m. pradėjo nagrinėti Ohajo universiteto vadybos ir psichologijos profesorius R. M. Stogdill, tačiau dar ligi šiol tiksliai apibrėžti šį terminą gana sudėtinga, nes jis nuolat kinta, o autoriai pateikia skirtingas jo apibrėžtis.

Lyderystė yra viena iš svarbiausių veiksmingo vadovavimo sudedamųjų dalių ar viena iš būtinų vadovo kompetencijų, kuri atskleidžia vadovo gebėjimą įkvėpti ir vesti paskui save kitus (Šilingienė, 2011). Pasak Jucevičiaus ir Ilonienės (2009), lyderystė reikalauja tokių gebėjimų, kaip motyvuoti ir „uždegti“ žmones, kurti ir vystyti komandas bei dirbti jose.

Lyderystės kompetencija, Ahmad, Abbas, Latif ir Rasheed (2014) teigimu, apima lyderio gebėjimą motyvuotai įtikinti sekėjus siekti tikslų ir būti sektinu pavyzdžiu darbuotojams, įrodant pasiaukojimą viso kolektyvo labui. Be to, pasižymintis lyderio kompetencija vadovas geba analizuoti kitų darbuotojų veiklą bei nukreipti bendrą darbą reikiama linkme, padrąsinti ir remti darbuotojus, didinti jų savivertę, pastebėti laimėjimus, konstruktyviai elgtis darbuotojams suklydus, išklausti jų problemas bei padėti jas spręsti, nes lyderystė – tai procesas, kurio metu vadovas daro įtaką asmenų grupei / komandai, kad būtų pasiektas bendras organizacijos ar komandos tikslas.

Kaip teigia Savanevičienė ir kt. (2007, 2009), lyderystės kompetencijų grupei priskiriamos šios strateginės vadovo kompetencijos: *įkvepianti motyvacija ir empatija*.

Įkvepianti motyvacija yra viena iš transformacinės lyderystės dimensijų, kuri atskleidžia vadovo gebėjimą išreikalauti siekiamą rezultatą, „uždegti“ ir įkvėpti kitus, įtikinti sėkme, patraukliai pateikti tikslus, įgalinti ir padrąsinti kitus bei sukelti jų susidomėjimą. Pasak Diržytės ir kt. (2012), lyderiai savo elgesiu įkvepia pasekėjams komandiškumo dvasią, entuziazmą bei optimizmą ir išreiškia pasitikėjimą bei norą solidarizuotis, nes jaučiasi atliekantys prasmingą darbą ir, anot Modassir ir Singh (2008), tiki, kad gali pasiekti puikių rezultatų. Įkvepianti motyvacija – tai lyderio gebėjimas orientuoti į aukštesnius lūkesčius, sutelkiant galios, pasitikėjimo ir dinamikos pojūtį esantiems šalia; tai elgesys, įkvėpiantis ir motyvuojantis pasekėjus siekti bendros vizijos ar kolektyvinių tikslų (Wang ir Howell, 2010).

Kaip teigia mokslininkai Avolio, Waldman ir Yammarino (1991), vadovai, turintys įkvepiančios motyvacijos kompetenciją, geba suformuluoti patrauklią organizacijos ateities viziją, kuri įkvėptų siekti naujų, aukštesnių tikslų ar standartų bei įtikinti savo darbuotojus priimti iššūkius, padrąsinti siekti daugiau, nei jie mano galintys bei suteikti jiems minčių ir veiklos laisvę.

Pasak Valuckienės ir kt. (2015), lyderio įtaka aplinkiniams pasireiškia jo elgesiu ir pasiekimais, rodant asmeninį pavyzdį, kuris patraukia ir įtikina. Gebėjimo įtikinti kitus pagrindas yra tikėjimas ir entuziazmas. Tikėjimas savo jėgomis yra viena iš mentalinių jėgų, kurią pasitelkia lyderiai, o tvirtas jų tikėjimas daro didelį poveikį aplinkiniams. Entuziazmas reiškia, kad lyderiai siekdami tikslo yra linkę pasiaukoti, prisiimti riziką, rūpintis ne savo, o pasekėjų gerove. Pasak Savanevičienės ir kt. (2009), didžiausią įspūdį sudaro toks vadovas, kuris rizikuoja savo materialine padėtimi dėl organizacijos statuso, įvaizdžio, lyderio pozicijų.

Taigi, vadovas, turintis įkvepiančios motyvacijos kompetenciją: geba išreikalauti norimą rezultatą; padrąsinti, „uždegti“, įkvėpti ir įtikinti kitus sėkme; sukurti galimų laimėjimų viziją; patraukliai pateikti tikslus ir gauti kitų pritarimą; iššaukti susidomėjimą idėja ir norą dalyvauti ją realizuojant; įgalinti ir įnorinti kitus, suteikiant veiklos laisvę.

Empatija, Rogers (2007) teigimu, tai gebėjimas suvokti kito asmens vidinį pasaulį ir susitapatinti su juo neprarandant savęs. Kaip teigia Ахмедзянова (2011), empatija yra vieno žmogaus atsakas į kito pergyvenimą, o Cohen ir Strayer (1996) manymu, tai supratingumas ir dalijimasis vienas kito emocijomis bei išgyvenimais, mokėjimas suprasti, atjausti, dėmesingumas kito žodžiams ir jausmams, mokėjimas išklaudyti. Pasak Malinausko (2008), empatija yra svarbus asmenybės bruožas, kuris padeda išsaugoti psichinę sveikatą bei kurti atvirus, stiprius tarpasmeninius santykius. Autoriui antrina Gailienė ir Adomaitytė (2009) teigdamos, kad tai yra asmenybės ypatumas ar gebėjimas, turintis lemiamos reikšmės profesinės veiklos reikšmingumui. Vitkauskas (2003) empatiją apibrėžia kaip intelektualinį ir emocinį jautrumą, gebėjimą įeiti į kito pasaulį ir suprasti jo išgyvenimus, mokėjimą matyti vidinę ir išorinę tikrovę to asmens akimis.

Remiantis autoriais (Гиппенрейтер, Карягина ir Козлова, 1993; Андреева, 2006; Bilbokaitė ir Bilbokaitė, 2012; Козяревич, 2013; Бояцис ir Макки, 2015), empatijos kompetencija yra detalizuojama tam tikrais gebėjimais:

✓ *Supratingumas* – tai gebėjimas suprasti žmogų ir įsijausti į jo esybę, atkreipiant dėmesį į teigiamas ir neigiamas jo savybes bei emocinę būklę, o tai padeda palaikyti artimesnius santykius, palengvina bendravimą ir prisideda prie veiklos efektyvumo gerinimo. Pasak Preston ir de Waal (2001), žmonės turi skirtingus požiūrius į auklėjimą, istorines, socialines ar kultūrines priežastis bei aplinkos ir laiko skirtumus, kuriuos suvokus tampa paprasčiau bendrauti su žmonėmis.

✓ *Gebėjimas klausyti* – tai gebėjimas atidžiai klausytis pašnekovo, rodant jam pagarbą, priimančiam jo išsakytą nuomonę ir pritaikant gautą informaciją profesinių ir asmeninių žinių gilinimui.

✓ *Įtaka* – tai gebėjimas įtikinti žmones daryti tai, ko iš jų norima ar reikalaujama.

✓ *Reakcija į nuomonės skirtumus* – tai gebėjimas lanksčiai ir ramiai priimti kito išsakytą nuomonę ir ją apsvarstyti.

Taigi, empatijos apraiškos forma priklauso nuo vadovo vertybinių orientacijų, bendravimo, gebėjimo ne tik atpažinti, bet ir valdyti savo bei kitų emocijas ir asmeninių jo savybių. Pasak Ramanausko (2014), nagrinėjant vadovo empatijos kompetenciją, neretai pabrėžiamas emocinis intelektas, apimantis gebėjimą tiksliai nustatyti, įvertinti ir išreikšti emocijas; generuoti jausmus, kurie padeda mąstymo procesui; suprasti emocijas ir jas valdyti, siekiant emocinio ir intelektualinio augimo. Išugdyta emocinė kompetencija padeda vadovui suvokti savo ir pavaldinių emocijas, suprasti informaciją, kurią užkoduoja emocijos ir ją valdyti.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovas, turintis empatijos kompetenciją, yra jautrus darbuotojų rūpesčiams ir poreikiams bei geba matyti pasaulį jų akimis, bendrauti atsižvelgdamas į jų emocinę būseną, tinkamai išreikšti savo emocijas, atpažinti bei suprasti darbuotojų emocijas ir tikslingai jas panaudoti organizacijos labui.

2.2.2. Strateginis mąstymas

Nei viena verslo organizacija negali sėkmingai funkcionuoti ir konkuruoti turbulentinėje aplinkoje, neturėdama strategijos, aiškiai apibrėžtų strateginių orientyrų, veiklos kryptingumą nusakančių įsipareigojimų suinteresuotoms grupėms. Kaip teigia mokslininkai (Bonn, 2001; Dragoni, Oh, Vankatwyk ir Tesluk, 2011), strateginis mąstymas yra kompetencijų grupė, apimanti holistinį supratimą apie organizaciją ir jos aplinką, kūrybiškumą ir organizacijos vizijos turėjimą, t. y. žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, reikalingi rinkos galimybių nustatymui ir vizijos suformulavimui kuriant vertę organizacijai ir suinteresuotosiems šalims. Strategiškai mąstantys vadovai priimdami verslo sprendimus dėmesį koncentruoja į aplinką ir jos teikiamas galimybes, rezultatų analizę ir

ateities perspektyvas, grįžtamąjį ryšį ir mokymąsi, kad sukurtų tinkamą aplinką organizacijos viduje. Be to, pasak Grublienės ir Šimkuvienės (2003), tokie vadovai geba nustatyti prioritetus, numatyti veiklos kryptis, etapus ir metodus, kuriuos reikia pritaikyti, kad kryptingai ir ryžtingai būtų pasiekti organizacijos tikslai, valdant komandoje vykstančius procesus ir žmogiškuosius išteklius. Kaip pažymi Savanevičienė ir kt. (2007, 2009), strateginio mąstymo kompetencijų grupei priskiriamos šios strateginės vadovo kompetencijos: *vizijos turėjimas, atvirumas pokyčiams, inovatyvumas ir sprendimų priėmimas*.

Vizijos turėjimo kompetencija atskleidžia individo gebėjimą aiškiai apibrėžti pagrindinius organizacijos tikslus ir viziją, perteikti juos kitiems, laikantis moralinių ir etinių principų. Adamonienės ir Ruibytės (2011) teigimu, lyderio strateginio mąstymo kompetencijos poreikis išryškėja kuriant organizacijos viziją, idėjas, jos kryptis ir yra veikiau susijusi su žmogiškųjų išteklių įkvėpimu, jų krypčių ir tikslų nustatymu nei su kasdiene veikla ir planų įgyvendinimu. Aiškios organizacijos vizijos matymas ir žmogiškųjų išteklių pasitikėjimo ugdymas padeda vadovui įgyvendinti jo kaip lyderio potencialą (Bennis, 1989). Skaržauskienės ir Paražinskaitės (2010) nuomone, vizijos turėjimo kompetencija būdinga transformacinei lyderystei, kuri yra interpretuojama kaip emocijų vadyba, nes tokio vadovo pasekėjai įkvepiami siekti vizijos emocijų kalba ir emocine komunikacija.

Vizijos turėjimo kompetencijai būdingas holistinis mąstymas, padedantis veikti neapibrėžtose veiklos situacijose, orientuotis ne tik į užduotis ir rezultatus, bet ir darbuotojus. Vizijos turėjimo kompetencija pasižymintis vadovas turi aiškių ir įgyvendinamų vizijų, yra kompetentingas bei geba atrasti kažką naujo, prisiimti atsakomybę, pamatyti ir parodyti klaidas, siekiant iš jų mokytis. Tokio vadovo sukurta vizija apima priemones, atskleidžiančias kaip vadovas ketina bendrauti su klientais, optimizuoti veiklą, plėsti asortimentą, konkuruoti rinkoje ir gerinti vidinę organizacijos politiką. Remiantis Gupta (2005), šis vadovo sukurta ateities planas gali padėti jam tapti geriausiu, tačiau tam būtinas kryptingas ėjimas pasirinkto tikslo link, asmeninės savybės – ryžtingumas, nuoseklumas ir konceptualinės kompetencijos, leidžiančios įvertinti procesų eigą, numatyti reikiamus pokyčius, suprasti nukrypimų priežastis ir jas pašalinti.

Viziją turintis vadovas aiškiai mato tolimą ateitį, pateikia aiškų tikslą ir kryptį, į kuriuos gali orientuotis kiti. Kaip teigia Savanevičienė ir kt. (2007), nors vizija gali būti labai miglota, tačiau tikslas aukštas ir apimantis fundamentalų status quo pokytį, o skelbiama idėja yra labai patraukli, paprasta, aiški, suvokiama ne tik organizacijos darbuotojams, bet ir kitoms suinteresuotoms šalims.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovas, pasižymintis vizijos turėjimo kompetencija, holistiškai suvokia organizaciją ir jos aplinką, turi aiškiai suformuluotą ir pagrįstą organizacijos ateities viziją ir strateginius tikslus, geba juos aiškiai, paprastai ir įtikinamai perteikti suinteresuotoms šalims ir laikosi etinių, moralinių principų.

Atvirumas pokyčiams priklauso strateginio mąstymo kompetencijos grupei ir atskleidžia šią kompetenciją turinčio vadovo veiklos, elgsenos ir asmeninių savybių rinkinio ypatumus (Grublienė ir Šimkuvienė, 2003). Kaip teigia Kiaunytė (2008), sparčiai besikeičiant verslo aplinkai, kurią lemia konkurencinės, ekonominės, technologinės, socialinės ir politinės jėgos, ypač svarbus tampa vadovo atvirumas pokyčiams, gebėjimas greitai reaguoti į pokyčius, juos inicijuoti ir įgyvendinti.

Pasak Savanevičienės ir kt. (2007), atvirumo pokyčiams kompetencija disponuojantis vadovas priima iššūkius ir geba prisitaikyti prie kintančios aplinkos, inicijuoja ir įgyvendina pokyčius, palaiko naujas iniciatyvas, suvokia pokyčių poreikį, jų įgyvendinimo galimybes ir būdus. Autorius Zabulionis (2006) išskiria kiek kitokią atvirą pokyčiams vadovui būdingą elgseną: adaptacija – vadovai testuoja naują situaciją ir save, išmėgina naujus elgesio būdus, dirba pagal skirtingus standartus, ieško būdų, kaip susidoroti su pokyčiais bei internalizavimas – vadovas sukūręs visą pokyčių eigą, suvokia naują situaciją ir geba tai perteikti kitiems. Vaičekauskytės (2010) nuomone, vadovai, turintys atvirumo pokyčiams kompetenciją, pirmiausia pateikia planuojamo pokyčio viziją, ruošia pokyčio įgyvendinimo planą (numatomi darbuotojų vaidmenys, veiksmai) ir galiausiai atskleidžia galimą situaciją po pokyčio įgyvendinimo.

Apibendrinus autorių (Zabulionis, 2006; Savanevičienė ir kt., 2007; Vaičekauskytė, 2010) pateiktus atvirumo pokyčiams kompetenciją turinčio vadovo veiksmus ir elgsenos ypatumus, galima išskirti atvirumo pokyčiams kompetencijos vertinimo kriterijus ir indikatorius, kurie leidžia įvertinti vadovo nuostatas į pokyčius ir pagal jas projektuoti jo elgseną (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Atvirumo pokyčiams kompetencijos vertinimas (sudaryta autorės)

<i>Kriterijai</i>	<i>Indikatoriai</i>
Pokyčių iniciavimas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suvokia pokyčių poreikį (argumentuotai pateikia pokyčių įgyvendinimo galimybes ir būdus); ✓ Palaiko naujas iniciatyvas (išklauso kitų nuomones, pasiūlymus dėl pokyčių vykdymo); ✓ Rodo iniciatyvą organizuojant pokyčius; ✓ Pateikia planuojamo pokyčio viziją; ✓ Ruošia pokyčio įgyvendinimo planą (numato darbuotojų vaidmenis, veiksmus, paskirsto darbus).
Teigiama reakcija į pokyčius	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Priima pokyčius (emociškai ramiai priima pokyčius); ✓ Aktyviai išsako savo nuomonę, pateikia siūlymus; ✓ Argumentuotai paaiškina kitiems pokyčių naudą; ✓ Prisideda prie pokyčių įgyvendinimo.
Gebėjimas prisitaikyti prie kintančios aplinkos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Testuoja / analizuoja naują situaciją ir save; ✓ Ieško būdų, kaip efektyviai ir greitai susidoroti su pokyčiais; ✓ Greitai ir ramiai prisitaiko prie daugybinių reikalavimų ir kintančių prioritetų; ✓ Išmėgina naujus elgesio būdus (dirba pagal skirtingus standartus); ✓ Suvokia naują situaciją ir geba tai perteikti kitiems.

Kaip matyti, atviras pokyčiams vadovas geba ne tik suvokti jų poreikį organizacijoje, bet ir įvertinti pokyčių sėkmės prielaidas, identifikuoti pokyčių įgyvendinimo būdus ir kt. Be to, atviras pokyčiams vadovas geba ramiai emociškai priimti ir sėkmingai prisitaikyti prie neišvengiamų išorinės aplinkos pokyčių bei prisiima atsakomybę už jų įgyvendinimą organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovas, pasižymintis atvirumo pokyčiams kompetencija, geba priimti iššūkius ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos, palaiko naujas iniciatyvas bei suvokia pokyčių poreikį organizacijoje, inicijuoja ir įgyvendina pokyčius, numato jų įgyvendinimo galimybes ir būdus bei prisiima atsakomybę už organizacijoje įvykdytus pokyčius.

Inovatyvumo kompetencija, Savanevičienės ir kt. (2009) požiūriu, atskleidžia vadovo imlumą naujovėms, tiek generuojant ir pateikiant naujas idėjas, tiek taikant naujus veiklos metodus, priemones, randant naujus sprendimo būdus.

Šiuolaikinių organizacijų vadovai turi išsilaisvinti iš kasdienės rutinos ir pasitelkdami kūrybinį potencialą ieškoti naujų verslo galimybių. Šiai nuomonei antrina Воробьева (2007), teigdama, kad pagrindinis vaidmuo šiuolaikinėje ekonominėje sistemoje tenka ne kapitalisto pramonininko, o verslininko novatoriaus tipui, kuris pasižymi kaip genialus naujų rinkos poreikių, technologijų, prekių ir gamybos šakų atradėjas. Toks vadovas, anot Dementjevės ir Domarkienės (2013), pasižymi inovatyvumo kompetencija ir analitiniu intelektu, yra pajėgus identifikuoti problemas ir atrasti jų sprendimus, entuziastingai plėtoja socialinį sąmoningumą ir turi pakankamai žavesio, kad galėtų įtikinti kitus priimti jo idėjas.

Remiantis mokslininkų (Симбирских ir Суворова, 2011; Rasmussen, 2012; Raipa ir Jurkšienė, 2013; Barynienė, 2015; Geleženyte, 2015) darbais ir juose apibendrintais tyrimų rezultatais, galima išskirti šiuos esminius inovatyvumo kompetenciją turinčio vadovo bruožus:

- *Gebėjimas analizuoti ir apibendrinti savo darbo patirtį.* Mokslininkai (Rasmussen, 2012; Geleženyte, 2015) teigia, jog inovatyvus vadovas geba vertinti susidariusią situaciją, identifikuoti problemines situacijas ir kūrybiškai jas spręsti, prognozuoti galimus sprendimų rezultatus. Barynienė (2015) pažymi, jog analitiniai gebėjimai glaudžiai siejasi su kritiniu mąstymu, o šių veiksmų sąsaja atskleidžia vadovo gebėjimą kritiškai vertinti gaunamą informaciją bei gilintis į ją.

- *Jautrumas informacijai inovacijų tematika.* Inovatyvumu pasižymintis vadovas nuolat ieško naujų idėjų, skaito knygas ir straipsnius, dalyvauja parodose, konferencijose. Симбирских ir Суворова (2011) pažymi, jog šis vadovo kaip novatoriaus bruožas reiškiasi jo motyvacijoje ir siekiuose rinkti naujausią informaciją ir ją pritaikyti praktikoje.

- *Stipri asmeninė motyvacija* domėtis intelektualiais darbais ir moksliniais pasiekimais profesinėje srityje. Inovatyvumu pasižymintis vadovas, pasak Rasmussen (2012), nuolat turi nepatenkintų poreikių, kuriuos siekia patenkinti savo veikloje. Симбирских ir Суворова (2011) nurodo, jog inovatyvumo kompetenciją turintis vadovas pasižymi nuolatinio mokymosi ir globalaus

požiūrio į pasaulį gebėjimais. Tai reiškia, kad toks vadovas yra atviras pokyčiams, geba reaguoti į vykstančius pokyčius, pats juos inicijuoja ir įgyvendina (Barynienė, 2015).

- *Noras atnaujinti turimas žinias.* Mokslininkai (Geleženyte, 2015; Barynienė, 2015) pažymi, jog savaiminis žinių atnaujinimas nėra inovatyvumas, nes žinių įsisavinimas ir jų neištransliavimas tik padidina asmeninį žinių kiekį. Todėl vadovas, turintis inovatyvumo kompetenciją, suvokia poreikį ne tik atnaujinti žinias, bet ir jomis dalintis su darbuotojais ir kitomis suinteresuotomis šalimis, nes tokiu būdu yra užtikrinami žinių plėtojimo ir tobulinimo procesai.

- *Komunikavimas.* Симбирских ir Суворова (2011) atlikti empiriniai tyrimai išryškino vieną iš inovatyvumo kompetencijos bruožų – komunikavimą, kuris atskleidžia, kad komunikavimo procese inovatyvus vadovas geba tinkamai pasirinkti informacijos sklaidos būdą, atitinkantį klausytojų auditoriją bei komunikavimui tinkamą vietą ir laiką.

- *Intelektinis labilumas* (lengvai kintantis). Mokslininkai Симбирских ir Суворова (2011) nurodo, kad šis inovatyvaus vadovo bruožas reiškiasi gebėjimu mokytis ir išmokti, susivokti naujose situacijose bei atskleisti reiškinių sąsają nuolat kintančioje ir nepastovioje aplinkoje.

- *Tikslo siekimas.* Kaip teigia Barynienė (2015), Raipa ir Jurkšienė (2013), inovatyvumo kompetencija disponuojantis vadovas visuomet veikia vedinas aiškaus tikslo ir siekių.

- *Kūrybiškumas ir improvizacija, individualus kūrybinis stilius, originalumas.* Kūrybiški vadovai kuria naujas idėjas bei teikia efektyvius problemų sprendimo būdus, kurie tuo pačiu galimai tampa inovatyvių produktų ar paslaugų pagrindu (Barynienė, 2015). Симбирских ir Суворова (2011) pažymi, jog kūrybiškumo prigimtis natūraliai sponuoja improvizacijų ir originalumo egzistavimą bei raišką, todėl, anot Maceikos, Strazdo ir Maciukevičienės (2007), vadovo inovatyvumas reiškiasi esminių problemų diagnozavime, naujų sprendimų radime ir idėjų sukūrimu. Autoriai inovatyvumo kompetencijos indikatoriams priskiria ir verslumą, nes verslus vadovas demonstruoja tikėjimą asmenine sėkme siekiant užsibrėžto tikslo nuolat kintančioje aplinkoje, novatorišką mąstymą, aktyvų bei rizikingą veikimą, kuris reikalingas įgyvendinant inovacijas (Maceika ir kt., 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad inovatyvumo kompetenciją turintis vadovas yra įžvalgus ir originalus, imlus naujovėms, geba kurti ir pateikti naujas idėjas, eksperimentuoti, taikyti naujus veiklos metodus ir rasti naujus sprendimo būdus peržengiant nusistovėjusias ribas, mesti iššūkį pripažintoms tiesoms ir žengti į dar nežinomas sritis.

Sprendimų priėmimas, Grublienės ir Šimkuvienės (2003) manymu, tai vienintelė ir reikšmingiausia funkcija, kuri labiausiai atspindi vadovų elgesį bet kurioje organizacijoje ir, bet kuriame lygyje bei aiškiai išskiria vadovus iš kitų organizacijos darbuotojų. Sprendimų kompetencija pasižymintys vadovai tikslingai renkasi duomenis analizei ir jais remdamiesi priima į ateitį nukreiptus sprendimus, geba taikyti kelis galimus sprendimo būdų derinius, pagrįsti savo apsisprendimą ir prisiimti atsakomybę už jo padarinius ir riziką. Be to, tokie vadovai, anot

Savanevičienės ir kt. (2009), pasitelkdami oportunistinį strateginį mąstymą, geba reaguoti į sparčiai kintančią aplinką, priimti iššūkius ir ieškoti, generuoti naujas alternatyvas ir idėjas, naujus veiklos metodus, inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius. Didelę reikšmę vadovams, pasižymintiems sprendimų priėmimo kompetencija, turi kūrybiškumas, nes kitoks, t. y. kūrybiškas požiūris į iškilusią problemą ir jos sprendimo būdų paieškas gali sąlygoti naujas ir netikėtas alternatyvas.

Kaip teigia Guščinskienė (2002), sprendimų priėmimas yra platus ir daugialypis procesas, kuris padeda atsakyti į klausimus: kokių tempų veikti? kokia yra reali padėtis? Šis procesas prasideda problemų analize ir susipažinimu su informacija, toliau seka informacijos kaupimas ir apdorojimas, trukdžių, neleidžiančių siekti organizacijos tikslų, identifikavimas ir paskutinis etapas yra alternatyvų kūrimo stadija, kurioje svarbus vaidmuo tenka alternatyvų paieškos ir vertinimo metodams. Pasak Buškevičiūtės ir Raipos (2010), sprendimų priėmime svarbu atmesti netinkamas alternatyvas ir pasirinkti iš jų vieną, nes tinkamas alternatyvos – sprendimo pasirinkimas lemia organizacijos plėtrą ir numatomas perspektyvas. Be to, sprendimo priėmimas turi įvairaus lygio rizikas, todėl problemos identifikavimas, informacijos rinkimas ir jos apdorojimas padeda priimti racionalų sprendimą (Ūsaitė, 2016). Kitas svarbus faktorius sprendimų priėmimo procese, anot Savanevičienės ir kt. (2009), laiku priimtas kokybiškas sprendimas, lemiantis sėkmingą organizacijos funkcionavimą ir plėtrą.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovas, pasižymintis išvystyta sprendimų priėmimo kompetencija, laiku priima sprendimus nenukrypstančius nuo vizijos ir prisiima atsakomybę už jų pasekmes, padarinius ir riziką, geba kūrybiškai ir užtikrintai priimti kokybiškus sprendimus net ir sudėtingomis, neapibrėžtomis sąlygomis, identifikuodamas ir apibrėždamas problemas, nuolat rinkdamas informaciją ir ją apdorodamas, išvelgdamas ir pasverdamas sprendimo alternatyvas, argumentuodamas ir pagrįsdamas logika savo sprendimą.

2.2.3. Kryptingumas

Aiškų vizijos turėjimas ir gebėjimas priimti strateginius sprendimus, pasak Savanevičienės ir kt. (2007), neužtikrina organizacijos sėkmės, būtinas kryptingas ėjimas pasirinkto tikslo link.

Kryptingumo kompetencija apima daug savybių, o viena iš jų – protingas vadovo elgesys, kuris tinkamai pritaikant žinias, nukreipia darbuotojus link numatytų tikslų įgyvendinimo (Ridley, Mollen ir Kelly, 2011). Tai rodo, kad ši kompetencija neabejotinai susijusi su nuolatiniu mokymusi ir tobulėjimu, kurių kryptingumą lemia tiek organizacijos, tiek vadovų išsikelti asmeniniai tikslai. Petty (2009) išskyrė norą mokytis skatinančias priežastis, kurios susijusios su individo kryptingumu ir nauda jam pačiam: savigarba, siekis įsiteikti (pvz., dėstytojui, bendramokslui), baimė (pvz., sulaukti nemalonumų), lūkesčiai ir tiesiog gera būsena (pvz., mokytis smagu).

Mokslinėje literatūroje, anot Diskienės (2009), pastebimas didelis susidomėjimas mokymosi ir žinių valdymo procesais organizacijose, nes žinios tampa strateginiu organizacijos turtu bei konkurencinio pranašumo šaltiniu, o intelektualiai vadovų gebėjimai bei protiniai įgūdžiai yra itin svarbūs kuriant organizacijos gerovę. Todėl, kryptingumo kompetencijų grupei, anot Savanevičienės ir kt. (2007, 2009), priskiriamos šios esminės strateginės vadovo kompetencijos: *mokymasis / tobulėjimas ir žinių valdymas*.

Mokymasis / tobulėjimas. Šių dienų versle vykstant spartiems ir nuolatiniais visuomeniniams, technologiniams ir politiniams pokyčiams, atsiranda būtinybė naujai pažvelgti ir įvertinti vadovų kompetencijas. Nuolatinės transformacijos reikalauja vis daugiau prisitaikymo prie naujos aplinkos, todėl mokymosi / tobulėjimo kompetencija, kaip prisitaikymo prie pokyčių priemonė, įgyja bene didžiausią reikšmę kiekvienam vadovui. Gražulio, Valicko, Dačiulytės ir Sudnicko (2012) nuomone, mokymasis negali būti atsietas nuo kasdieninio gyvenimo ir patirties, nes sąmoningo žmogaus patyrimas vyksta laike, erdvėje, visuomenėje ir tarpusavio santykiuose, o šios mokslinės idėjos atskleidžia naują požiūrį į mokymąsi.

Kaip teigia Savanevičienė ir kt. (2007), mokymosi / tobulėjimo kompetencija – vadovo gebėjimas taikyti žinias praktinėje veikloje, pastovus savo profesinių žinių ir asmeninių savybių tobulinimas, siekis žinoti daugiau ir mokytis iš savo patirties. Mokymosi / tobulėjimo kompetenciją išvystęs vadovas pasižymi proaktyvia nuostata į asmeninį mokymąsi ir geba diagnozuoti savo mokymosi poreikius, mokymosi tikslus, kontroliuoti mokymosi turinį, metodus ir apimtis (Kvedaraitė, 2009), identifikuoti mokymuisi reikalingus išteklius, pasirinkti ir naudoti mokymosi strategijas bei reflektuoti mokymosi veiklą (išsiaiškinti sėkmės ir nesėkmės priežastis), vertinti mokymosi rezultatus (kokios patirties įgijo ir kur ją galės pritaikyti) (Jucevičienė, 2007).

Mokymosi kompetencijos struktūrą sudaro mokymosi mokytis svarbos suvokimas, teigiamos nuostatos, mokymosi uždavinių iškėlimas ir strategijų mokymosi tikslams įgyvendinti numatymas, mokymosi organizavimas, mokymosi analizė ir refleksija, tolesnio mokymosi planavimas (Linkaitytė ir Žilinskaitė, 2008). Remiantis šia mokymosi kompetencijos struktūra, galima apibrėžti vadovo, pasižyminčio mokymosi / tobulėjimo kompetencija, esminius bruožus ir elgseną:

- *Teigiamas požiūris į mokymąsi ir nusiteikimas mokytis.* Mokymosi / tobulėjimo kompetenciją išvystęs vadovas suvokia mokymosi, tobulėjimo ir jų vertės svarbą, pasižymi noru ir poreikiu tobulėti, pasitiki savo jėgomis ir žino turįs išskirtinių gebėjimų (sėkmės nuostata), yra pasiryžęs veikti, atkaklus, kryptingas ir savarankiškas mokymosi procese (jausmų įtraukimas į mokymąsi) bei geba dalintis žiniomis, įgyta patirtimi su kitais.

- *Tikslo ir jo link vedančių veiklų numatymą* atskleidžia mokymosi tikslingumo vertinimas, atsižvelgiant į laiką, mokymosi tikslų svarbą ir siekiamą galutinį rezultatą, aplinkybių, kurios gali turėti įtakos šio mokymosi plano įgyvendinimui, išvelgimą.

- *Tinkamos mokymosi aplinkos pasirinkimas.* Mokymosi / tobulėjimo kompetencija pasižymintis vadovas geba tinkamai pasirinkti informacijos ir mokymosi šaltinius ir jais naudotis, valdyti laiką stengiantis laikytis numatytų terminų, koreguoti mokymosi procesą iškilus kliūtims, numatyti mokymosi būdus ir strategijas. Šie vadovo gebėjimai atskleidžia organizuotą ir kryptingą jo mokymosi / tobulėjimo veiklą.

- *Mokymosi veiklų ir rezultatų apmąstymas bei įsivertinimas.* Mokymosi / tobulėjimo kompetencija disponuojantis vadovas geba taikyti mokymosi proceso įsivertinimo būdus, užsiimti mokymosi proceso savistaba ir refleksija, leidžiančia numatyti mokymosi proceso tobulintinus aspektus, priemones, metodus ar būdus (Mokėjimo mokytis kompetencijos vertinimas, 2012).

Apibendrinant galima teigti, kad nuolat besikeičiančiai verslo aplinkai, vadovų gebėjimas nuolatos mokytis iš įvairių šaltinių bei įgytas žinias pritaikyti praktikoje tampa reikšmingu ir vienu iš svarbiausių organizacijos sėkmės veiksnių. Vadovas pasižymintis mokymosi / tobulėjimo kompetencija siekia sužinoti daugiau, nuolatos tobulina savo profesines žinias ir gebėjimus, asmenines savybes, mokosi iš savo patirties ir taiko įgytas žinias praktinėje veikloje.

Žinių valdymas. Ekonomikoje nepastovumas yra vienintelis pastovus reiškinys, todėl žinių valdymas yra vienas iš svarbiausių organizacijos konkurencinių pranašumų. Atkočiūnienės ir Juškaitės (2012) teigimu, efektyvus žinių valdymas yra svarbus įrankis bet kurioje organizacijoje, padedantis valdyti ne tik nenuspėjamas situacijas, bet ir pasinaudoti ateities galimybėmis, o žinios yra vertingas, nepakeičiamas, unikalus ir neišmatuojamas organizacijos turtas, tačiau išmatuojami ir akivaizdūs yra rezultatai, kuriuos žinios teikia.

Žinių valdymo kompetencija, kaip pažymi Savanevičienė ir kt. (2007), yra tiek vadovo gebėjimas perimti kitų žinias ir patirtį, tiek dalintis savo žiniomis ir patirtimi bei palaikyti kitus jų tobulėjimo kelyje. Šią kompetenciją turintis vadovas yra pajėgus nuspręsti, kurios žinios yra vertingos, naudoja efektyvius žinių perdavimo kanalus, sukuria socialinės sąveikos kontekstą, apibrėžiantį, kaip bus kuriamos, įteisinamos, panaudojamos ir išplatinamos žinios specifinėse situacijose bei organizacijoje. Pupininkienės ir Rodzevičiūtės (2008) nuomone, žinių valdymo kompetencija – tai gebėjimas žinias kaupti ir panaudoti: rinkti informaciją, įvertinti, organizuoti, išlaikyti, interpretuoti, perduoti kitiems ir apdoroti kompiuteriu.

Pasak Jucevičiaus ir Ilonienės (2009), informacijos ieškojimas, žinių ir informacijos identifikavimas, koncepcijų formavimas ir naujų žinių generavimas, kūrimas, informacijos ir žinių panaudojimas bei sklaida yra žinių valdymo kompetencijos sudedamosios dalys.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovas išvystęs žinių valdymo kompetenciją moko ir palaiko kitus jų profesinio tobulėjimo metu (coachingas), geba perimti kitų žinias ir patirtį, dalintis žiniomis ir patirtimi su savo darbuotojais (mentoringas), konsultuoti juos dalykiniais ir žinių įgijimo klausimais bei rinkti ir kaupti informaciją, ją apdoroti ir panaudoti savo praktinėje veikloje.

2.2.4. Bendradarbiavimas

Pokyčių aplinka, kuri lemia didėjančią konkurenciją, bendradarbiavimo plėtrą, informacijos kaitą, augančius visuomenės poreikius bei naujas organizacijų valdymo tendencijas, kelia vis naujus reikalavimus bei iššūkius šiuolaikinėms organizacijoms.

Nūdienos organizacijai svarbus ir reikšmingas tampa bendradarbiavimas – gebėjimas kiekvienos grupės / komandos nario interesus derinti su bendrais organizacijos interesais, tikslais, optimaliai išnaudoti žmogiškųjų išteklių galimybes bei sudaryti sąlygas atsiskleisti jų gebėjimams. Todėl, pasak Limerick, Cunnington ir Crownther (2002), organizacijoms reikalingi vadovai, pasižymintys bendradarbiavimo kompetencija, t. y. gebantys bendrauti, dirbti komandoje, generuoti ir keistis idėjomis, būti atviru kitų idėjoms bei kultūroms. Viena vertus, Sanders ir Schyns (2006) nuomone, bendradarbiavimas yra pagrindinis vadovo savęs realizavimo veiksnys, apimantis daugybę elementų (lygiavertę partnerystę, savęs įvertinimą, tobulėjimą), kita vertus, bendradarbiavimo kompetencija laikoma bendros grupinės / organizacinės veiklos pamatu.

Esminė kritiškai mąstančios, gebančios dirbti komandoje ir priimti bendrus sprendimus bei konstruktyviai spręsti konfliktus asmenybės vystymosi sąlyga yra bendradarbiavimas. Todėl, anot Savanevičienės ir kt. (2007, 2009), bendradarbiavimo kompetencijų grupei priskiriamos šios strateginės vadovo kompetencijos: *komandinis darbas ir konfliktų valdymas*.

Komandinis darbas. Kaip teigia Lepaitė ir Buinevičiūtė (2003), bendradarbiavimo kaip vadovo kompetencijos plėtojimas ir vystymas atsiskleidžia komandose. Komanda ir komandinis darbas yra vienas iš daugelio socialinių mokslų, tokių kaip žmogiškųjų išteklių vadyba, edukologija, organizacijų sociologija ir kitų mokslų tyrinėjimų objektų, kurį kiekvienas iš šių mokslų traktuoja skirtingai. Palujanskienės (2008) nuomone, komanda dažniausiai yra suvokiama kaip efektyviai veikianti susitelkusi grupė, kurios sėkmę lemia vaidmenų komandoje pasiskirstymas ir tarpusavio bendradarbiavimas.

Dauguma Lietuvos ir užsienio autorių (Vodopivec ir Hmelak, 2000; Chong, 2007; Gündüz, 2008; Bogdonova ir Večkienė, 2009; Vasiliauskas, 2012), nagrinėdami komandinį darbą, akcentuoja komandos narių vaidmenis. Pasak Varžinskienės ir Rudzevičiūtės (2009), komandinis vaidmuo išreiškia asmens įnašą ir santykius su kitais komandos nariais. Siekiant efektyvaus komandinio darbo, kiekvienas komandos narys turi atlikti net kelis vaidmenis ir juos suprasti, nes darni skirtingų komandinių vaidmenų sąveika suformuoja efektyvią komandą.

Taigi, galima išskirti esminius komandinio darbo vaidmenis ir juos apibūdinančias charakteristikas, kurios leidžia identifikuoti vadovo vaidmenis komandoje ir jo komandinio darbo kompetenciją, t. y. gebėjimą dalyvauti komandoje lygiateisiškumo principu, pasiskirstyti su darbuotojais funkcijomis ir atsakomybe, eliminuoti kontrolės mechanizmą (žr. 7 lentelę).

Komandinio darbo kompetencijos vertinimo kriterijai ir indikatoriai (sudaryta autorės)

<i>Kriterijus – vaidmuo</i>	<i>Komandinio darbo vaidmenų indikatoriai</i>
Lyderis (pirmininkas – koordinatorius)	Imasi iniciatyvos užduoties pradžioje; paskirsto komandos nariams atsakingas veiklas; vadovauja ir pasako, kada, kokias veiklas reikia atlikti; įtraukia visus narius į užduoties atlikimą.
Idėjų generuotojas	Pateikia daugiau nei vieną užduoties atlikimo idėją; įvardija galimus užduoties atlikimo variantus; neatsižvelgia į užduoties atlikimo detales; kritikuoja kitų idėjas.
Vykdytojas – komandos žmogus	Atlieka tai, kas buvo liepta; klauso ne tik vadovo, bet ir kitų komandos narių; atlikęs savo užduotį padeda kitiems komandos nariams.
Stebėtojas – vertintojas (kritikas)	Stebi kaip atliekama užduotis; pasako kiekvienam komandos nariui, ką jis daro blogai; paaiškina, kaip išspręsti susidariusią problemą; nereiškia emocijų; nesistengia prisidėti prie užduoties įvykdymo; ilgai galvoja, ar verta atlikti vieną ar kitą sprendimą; pastebi ir pabrėžia trūkumus.
Darbų užbaigėjas - kontroliuotojas	Tikrina atliktą užduotį; daug dėmesio skiria smulkmenoms; nuolat stebi laiką; ragina kitus komandos narius skubėti atlikti užduotį; stresuoja (jaudinasi) užduoties įvykdymo pabaigoje (baigiantis laikui).

Vaidmenų pasiskirstymas komandoje leidžia kiekvienam komandos nariui atlikti skirtingas užduotis pagal jo gebėjimus ir galimybes. Pasidalinus vaidmenis komandoje, pirmiausia išryškėja lyderis, kuris geba paskirstyti darbus; idėjų generatorius – pateikti geriausias idėjas užduoties įvykdymui; stebėtojas – prižiūrėti darbų vykdymą, vertinti klaidas ir siūlyti sprendimus joms išspręsti; komandos žmogus – pagelbėti bet kurioje situacijoje; kontroliuotojas – užtikrinti, kad užduotis būtų atlikta kokybiškai ir laiku. Komandos sėkmę dažniausiai lemia vadovų bei darbuotojų tarpusavio ir interesų suderinamumas, pasitikėjimas vienas kitu, gebėjimas kurti lygiaverčius santykius ir bendradarbiavimo atmosfera, siekiant bendrų tikslų.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovas, pasižymintis komandinio darbo kompetencija, ugdo komandos dvasią, stebi ir objektyviai vertina komandoje vykstančius procesus, paskirsto užduotis komandos nariams atsižvelgdamas į jų žinias, gebėjimus bei asmenines savybes, geba suderinti individualius ir bendrus interesus, tikslus, apjungti skirtingų komandos narių nuomones.

Konfliktų valdymas. Kaip teigia autoriai Savanevičienė ir kt. (2007), nors organizacijoje būtina harmoningai suvienyti visas veiklos sritis ir žmogiškųjų išteklių poreikius, lūkesčius, vertybes ir gebėjimus, visiškas konfliktų nebuvimas organizacijoje – ne tik neįmanomas, bet ir nepageidautinas. Konfliktai, pasak Targamadzės (2006), padeda palaikyti ir išsaugoti organizacijos pusiausvyrą bei prisitaikyti prie nuolat kintančių veiklos sąlygų. Mokslininkių Makštutytės, Vaškevičiūtės (2011) nuomone, konfliktai atkuria, normalizuoja arba pagerina situaciją, skatina pokyčius, tačiau siekiant šių tikslų, būtina juos valdyti, pasirenkant vieną iš konflikto sprendimo strategijų, priklausomai nuo susiklosčiusios situacijos.

Konfliktų valdymo kompetencija apibūdinama kaip vadovo gebėjimas išlaikyti nešališką ir objektyvų elgesį ir, pasak Lakio (2003), atskleidžia vadovo gebėjimą palaikyti kūrybinę įtampą, tam tikrą pavaldinių konkurenciją, neleisti jai peraugti į atvirus, juolab besitęsiančius bendradarbių ar jų grupių konfliktus. Autoriai (Motužytė ir Ruškus, 2008; Meldiuk ir Toločka, 2012; Rekašienė, 2014) konfliktų valdymo kompetenciją apibrėžia kaip vadovo gebėjimą atpažinti tarp darbuotojų kylančią įtampą ir į ją tinkamai reaguoti, bendraujant, numalšinant emocijas, bandant išsiaiškinti konflikto priežastis ir rasti tinkamus sprendimus. Apibendrinami autorių mintis, Savanevičienė ir kt. (2007) teigia, kad konfliktų valdymo kompetencija yra vadovo gebėjimas atskleisti konflikto esmę, išsiaiškinti pagrindines konfliktą sukėlusias priežastis, palaikyti atvirą abiejų konfliktuojančių pusių bendravimą, leidžiant joms pasisakyti, toleruojant skirtingus požiūrius ir randant bendrą sprendimą. Taigi, vadovas turi mokėti lanksčiai naudoti konflikto sprendimo strategijas, priklausomai nuo situacijos, gebėti išlaikyti nešališką ir objektyvų elgesį, kūrybinę įtampą ir derėjimosi galią, laiku identifikuoti konfliktus, atskleisti konfliktų esmę ir juos tinkamai išspręsti.

Savanevičienė ir kt. (2007) išskiria vadovo konfliktų valdymo kompetencijai būdingus bruožus: nešališka, objektyvi elgsena konfliktinėse situacijose; tarpininkavimas sprendžiant konfliktus; gebėjimas ne tik valdytis stresinėse situacijose, bet ir surasti visoms konfliktuojančioms pusėms priimtina sprendimą. Городнова (2010) pažymi, kad vadovas konfliktinėse situacijose turi būti dėmesingas ir kontroliuoti savo emocijas; neeliminuoti konfliktų ir juos vertinti kaip galimybes stiprinti tarpasmeninius santykius; kurti saugią aplinką ir pateikia penkis konfliktų valdymo kompetencijos vertinimo lygius bei juos apibūdinančius indikatorius (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Konfliktų valdymo kompetencijos vertinimas (sudaryta autorės pagal Городнова, 2010)

Lyderio lygis	Kolektyve formuoja konstruktyvų požiūrį į ginčus. Reikalauja, kad darbuotojai susitartų tarpusavyje, kol situacija nevirto konfliktu, o esant konfliktinei situacijai elgiasi kaip kompetentingas tarpininkas, kuris padeda šalims susitarti.
Išvystytos kompetencijos lygis	Geba išžvelgti ir aptarti pašnekovo interesus. Suranda išradingus problemos sprendimo variantus, kurie patenkina abi šalis. Geba išvengti konfliktinių situacijų, net bendraujant su nekonstruktyviai nusiteikusiai darbuotojais.
Bazinis kompetencijos lygis	Konfliktinėje situacijoje ieško kompromiso, išklauso kito pozicijos, parodo supratimą ir pagarbą aponento pozicijai, net kai ši pozicija prieštarauja jo nuomonei. Yra lankstus.
Nepakankami išvystyta kompetencija	Konfliktinėje situacijoje bando susitarti, tačiau laikosi savo pozicijos. Nelankstus. Atsisako suprasti kitų nuomonę.
Kompetencija neišvystyta	Provokuoja konfliktus, o esant konfliktinei situacijai užima neutralią poziciją.

Городнова (2010) konfliktų valdymo kompetencijos išvystymo lygiai atskleidžia, kad:

1. Lyderio kompetenciją (lyderio lygis) turintis vadovas yra dėmesingas, geba valdytis stresinėse situacijose (nesutrinka, priima racionalius sprendimus), kontroliuoti savo emocijas (rami verbalinė ir neverbalinė kalba) ir vertinti situaciją be išankstinio nusistatymo (išklauso abi puses), reikalauja, kad priešininkai susitartų tarpusavyje.

2. Stiprią konfliktų valdymo kompetenciją (stipriai išvystytos kompetencijos lygis) išvystęs vadovas yra nekategoriškas, linkęs bendradarbiauti, nevengia priešiška nusiteikusių asmenų, geba suprasti kito žmogaus poziciją ir ją vertinti kaip partnerį, bendramintį, idėjų šaltinį, identifikuoti pagrindines problemas ir pateikti objektyvius konflikto sprendimo būdus.

3. Bazinę konfliktų valdymo kompetenciją (bazinis kompetencijos lygis) turintis vadovas supranta ir gerbia kito nuomonę, išklauso jo poziciją, geba rasti kompromisą ir lanksčiai priimti sprendimus (svarsto įvairius konflikto sprendimo būdus) .

4. Nepakankama vadovo konfliktų valdymo kompetencija atskleidžia, kad toks vadovas negeba suprasti kito žmogaus nuomonės, nėra lankstus, priimant sprendimą (kategoriškai laikosi savo nuomonės), bando susitarti, tačiau siekia patenkinti tik savo interesus.

5. Neišvystyta konfliktų valdymo kompetencija pasižymintis vadovas provokuoja konfliktus ir demonstruoja savo pranašumą, elgiasi pašaipiai ir pertraukinėja pašnekovą pokalbio metu.

Apibendrinant galima teigti, kad turintis konfliktų valdymo kompetenciją vadovas yra puikus tarpininkas sprendžiant konfliktus, geba nešališkai ir objektyviai elgtis konfliktinėse situacijose, nekonfrontuoti su konfliktiškais žmonėmis, parinkti tinkamą konfliktų valdymo strategiją ir surasti visoms konfliktuojančioms pusėms priimtina sprendimą bei valdytis stresinėse situacijose.

Apibendrinant skyrių galima teigti, kad moksliniame kontekste yra pateikiamas gan įvairus šiuolaikiniam vadovui reikalingų „kompetencijų portfelis“, tačiau verslo sėkmę lemia ne vadovo kompetencijų gausa, bet svarbiausios, t. y. strateginės kompetencijos ir gebėjimas jomis disponuoti:

➤ *Lyderystės kompetencija atspindinti vadovo gebėjimą tinkamai reikšti emocijas bei patraukliai pateikti tikslus ir sukurti galimų laimėjimų viziją.*

➤ *Strateginis mąstymas – tai kompetencija, atskleidžianti vadovo gebėjimą lengvai prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir laiku priimti sprendimus, perteikti aiškią organizacijos ateities viziją ir atsakingai inicijuoti bei įgyvendinti pokyčius.*

➤ *Kryptingumas – kompetencija, apibūdinanti vadovo gebėjimą pritaikyti savo žinias praktinėje veikloje, konsultuojant kitus dalykiniais klausimais ir nuolatos tobulinant savo žinias.*

➤ *Bendradarbiavimo kompetencija atskleidžia vadovo gebėjimą ugdyti komandos dvasią, suderinti bendrus ir individualius tikslus, valdytis stresinėse bei konfliktinėse situacijose ir racionaliai parinkti konfliktų valdymo strategijas, elgtis nešališkai ir objektyviai.*

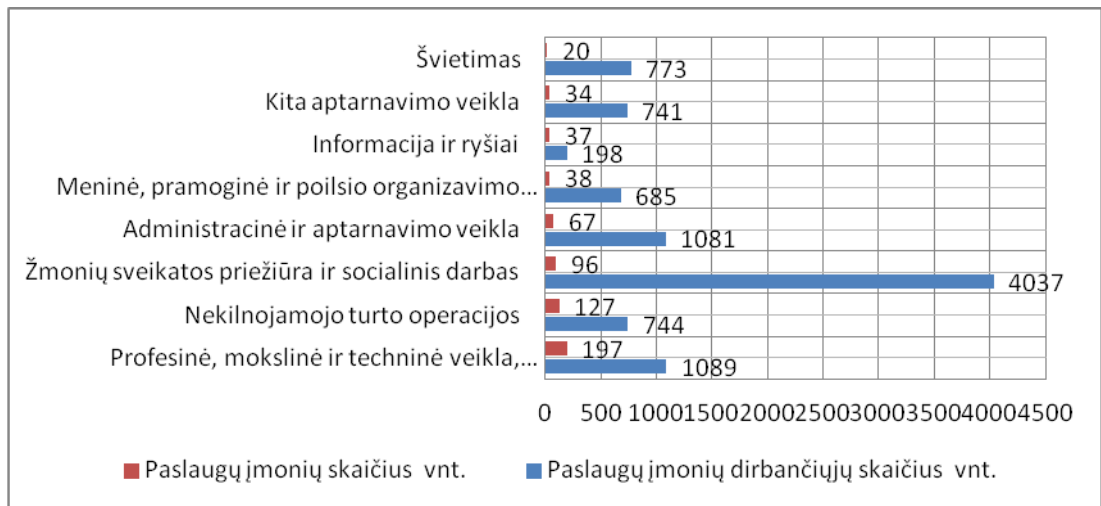
3. STRATEGINIŲ VADOVO KOMPETENCIJŲ RAIŠKOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME PANEVĖŽIO MIESTO PASLAUGŲ SEKTORIAUS VERSLO ĮMONĖSE TYRIMAS

3.1. Paslaugų sektoriaus verslo įmonių charakteristikos

Paslaugų sektoriuje dirbančių darbuotojų skaičius, anot ekonomisto Maurico (2011), nuolat didėja. Tai patvirtina ir Lietuvos statistikos departamentas (2015), pateikdamas informaciją, kad didžiausias poreikis darbuotojų yra paslaugų sektoriuje, nes tris iš penkių laisvų darbo vietų registravo būtent šio sektoriaus darbdaviai. Taigi, galima daryti prielaidą, kad paslaugų sektorius yra didžiausia ekonominės veiklos rūšis, kuri užima didžiausią verslo rinkos dalį, įdarbina didžiausią skaičių šalies gyventojų bei geriausiai reprezentuoja visą šalies ūkį. Daugiausia įmonių 2016 m. pradžioje veikė prekybinėje srityje (apie 25 proc.) ir kitose paslaugų sektoriaus veiklose, tokiose kaip profesinė, mokslinė ir techninė veikla (apie 10 proc.), transportas ir saugojimas (beveik 8 proc.) ir kitos. Visa tai atspindi ir dirbančiųjų šiame sektoriuje skaičius: 2015 m. Vilniaus miesto paslaugų sektoriuje dirbo 147,6 tūkst. darbuotojų, šis skaičius nelabai stebina, nes tai Lietuvos sostinė ir didžiausias Lietuvos miestas. Kauno miesto paslaugų sektoriuje dirbo 56,5 tūkst. darbuotojų, o Klaipėdos ir Šiaulių miestuose dirbančiųjų skaičius paslaugų sektoriuje yra ženkliai mažesnis (atitinkamai 24,8 tūkt. ir 12,4 tūkst.). Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dirba 9,3 tūkst. darbuotojų.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015 m. pabaigoje Panevėžyje veikė 616 paslaugų sektoriaus verslo įmonių. 496 įmonėse dirbo ne daugiau kaip 9 darbuotojai ir tik 120 įmonių deklaravo, kad turi 10 ir daugiau darbuotojų. Panevėžio miesto paslaugų verslo sektoriaus pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos rūšis pavaizduotas 4 paveikslėlyje.

Kaip matyti 4 paveikslėlyje, Panevėžio miesto paslaugų sektoriuje dominuoja profesinė, mosline ir techninė veikla užsiimančios verslo įmonės, kurios vykdo teisinę, apskaitos, reklamos, architektūros ir inžinerinę veiklą. Didžioji dalis šios ekonominės veiklos paslaugų sektoriaus įmonių mažos, nes net 176 įmonės iš 197 dirba ne daugiau kaip 9 darbuotojai. Profesinė, mosline ir techninė veikla užsiimančios verslo įmonės sudaro beveik 32 proc. visų paslaugų įmonių veikiančių Panevėžio mieste, kuriose dirba 1089 darbuotojai. Antrąją vietą Panevėžio miesto paslaugų sektoriuje užima įmonės užsiimančios nekilnojamojo turto operacijomis. Šių įmonių yra gerokai virš 100 ir jose dirba 744 darbuotojai. Mažiausiai Panevėžio mieste veikia švietimo paslaugas teikiančių įmonių (22), tai sudaro tik 4 proc. įmonių veikiančių Panevėžio mieste. Tačiau reikėtų pastebėti, kad didžiausias darbuotojų skaičius (4037) yra žmonių sveikatos priežiūros ir socialinį darbą vykdančiose įmonėse.



4 pav. Panevėžio miesto paslaugų verslo sektoriaus pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos rūšis ir darbuotojų skaičių (sudaryta autorės, remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis.

Prieiga per internetą: <http://osp.stat.gov.lt>)

Paslaugų sektoriaus verslo įmonių charakteristika rodo, kad paslaugos yra svarbiausia ir didžiausia ekonominės veiklos rūšis ne tik Panevėžio mieste, bet ir visos Lietuvos mastu. Paslaugų sektoriuje dirba labai didelė dalis Lietuvos gyventojų ir netgi atvykėlių iš užsienio šalių. Galima daryti prielaidą, kad paslaugų sektoriaus verslo įmonėms ypatingai svarbūs yra kompetentingi ir savo darbą gerai išmanantys žmogiškieji ištekliai, kurių valdymas tampa prioritetine vadovų veikla.

3.2. Tyrimo metodologinės nuostatos

Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinių šaltinių (Ivancevich ir Glueck, 1989; Byars ir Rue, 1991; Schuler, 1992; Wright ir McMahan, 1992, 1994; Paauwe, 1996; Poole, 1999; Bakanauskienė, 2002; Карпенко, 2003; Thom ir Ritz, 2004; Sumetzberger, 2005; Juknevičienė, 2006; Eigenhuis ir VanDijk, 2008; Шумахов, 2009; Pikturnaitė ir Jagminas, 2010; Nielsen ir Montemari, 2012; Snell ir Bohlander, 2013; Алексеевна ir kt., 2014; Raja, 2015; Зиновчук, 2016) analizė atskleidė, kad žmogiškieji ištekliai yra ne tik įmonės darbuotojai ar jų grupės, bet ir patikimiausia investicija, kuri sudaro vertingiausią įmonės nematerialųjį turtą, paremtą darbuotojų žiniomis, įgūdžiais, gebėjimais ir patirtimi. Žmogiškųjų išteklių valdymas suvokiamas kaip naujas požiūris į darbuotojus, jų poreikius, gebėjimus, kompetencijas, darbo aplinką ir yra reikšmingas valdymo procesas, kurio veiklą (žmogiškųjų išteklių planavimas, žmogiškųjų išteklių paieška ir verbavimas, naujų darbuotojų atranka, žmogiškųjų išteklių socializacija ir adaptacija, mokymas (-is) / tobulinimas (-is) ir lavinimas (-is), žmogiškųjų išteklių vertinimas, atlygis už darbą) efektyvumas priklauso nuo vadovo žinių ir gebėjimų, t. y. vadovo turimų strateginių kompetencijų (lyderystė, strateginis mąstymas, kryptingus ir bendradarbiavimas).

Projektinėje darbo dalyje siekiama ištirti vadovo strateginių kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų raišką bei jų sąveiką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.

Siekiant tyrimo tikslo sukonstruotas tyrimo instrumentarijus (žr. 5 priedą), apimantis tyrimo diagnostinius blokus ir juos detalizuojančius kriterijus, kurių raišką įvertinti padėjo Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus įmonių darbuotojams pateiktas klausimynas (žr. 6 priedą). Kintamieji tyrimo kriterijai suskirstyti į tris diagnostinius blokus (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Vadovo strateginių kompetencijų raiškos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo veiklose empirinis tyrimas

<i>Diagnostinio bloko pavadinimas</i>	<i>Diagnostinio bloko kriterijai</i>	<i>Požymių skaičius</i>
1. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos	<i>Planavimas</i> : vidiniai planavimo šaltiniai, išoriniai planavimo šaltiniai.	9
	<i>Paieška ir verbavimas</i> : vidiniai verbavimo šaltiniai, išoriniai verbavimo šaltiniai.	7
	<i>Atranka</i> : duomenų analizė, testavimas, pokalbis.	7
	<i>Socializacija ir adaptacija</i> : išankstinė socializacija, adaptacija / susidūrimas, integracija / pasikeitimas.	7
	<i>Mokymas(-is) / tobulinimas(-is), lavinimas(-is)</i> : mokymas(-is) darbo vietoje, mokymas(-is) ne darbo vietoje.	10
	<i>Vertinimas</i> : neformalus ir formalus vertinimas.	12
	<i>Atlygis už darbą</i> : piniginio atlygio sistema, nepiniginio atlygio sistema.	10
2. Vadovo strateginės kompetencijos	<i>Lyderystė</i> : įkvepianti motyvacija, empatija.	10
	<i>Strateginis mąstymas</i> : vizijos turėjimas, atvirumas pokyčiams, inovatyvumas, sprendimų priėmimas.	20
	<i>Kryptingumas</i> : mokymasis / tobulėjimas, žinių valdymas.	10
	<i>Bendradarbiavimas</i> : komandinis darbas, konfliktų valdymas.	10
3. Demografinės charakteristikos	Respondentų lytis, amžius, darbo stažas, išsilavinimas, pareigos.	5
	Iš viso:	117

Pirmasis diagnostinis blokas – *žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos* – sukonstruotas remiantis teorinėje darbo dalyje analizuotų mokslininkų (Youndt ir kt. 1996; Guest, 1997; Ferris ir kt. 1999; Sakalauskienė ir Janušauskienė, 2000; Bae ir Rowley, 2003; Brown, 2004; Люльчак, 2005; Кинан, 2008; Papšienė ir Vilkaitė, 2009; Parry ir Tyson, 2011; Lunenburg, 2012; Snell ir Bohlander, 2013; Fottler, 2008; Reznikova, 2016) išskirtomis žmogiškųjų išteklių valdymo veiklomis: žmogiškųjų išteklių planavimas, žmogiškųjų išteklių paieška ir verbavimas, naujų darbuotojų atranka, žmogiškųjų išteklių socializacija ir adaptacija, žmogiškųjų išteklių mokymas (-is) / tobulinimas (-is) ir lavinimas (-is), žmogiškųjų išteklių vertinimas, žmogiškųjų išteklių atlygis už darbą

Žmogiškųjų išteklių planavimo kriterijus sudarė galimybę išsiaiškinti formalizuoto žmogiškųjų išteklių planavimo įmonėse raišką, žmogiškųjų išteklių poreikio planų rengimo bei vidinių ir išorinių planavimo šaltinių panaudojimo ypatumus.

Žmogiškųjų išteklių paieškos ir verbavimo kriterijus sudarė galimybę identifikuoti kompetentingų ir gabių žmogiškųjų išteklių planavimo ir verbavimo įmonėse ypatumus, panaudojant tiek vidinius, tiek išorinius verbavimo šaltinius.

Žmogiškųjų išteklių atrankos kriterijus sudarė galimybę įsigilinti į vadovo vaidmenį atrankos procesuose bei įmonėse taikomus atrankos metodus (duomenų analizė, testavimas ar pokalbis), atrenkant potencialius kandidatus į konkrečią laisvą darbo vietą.

Žmogiškųjų išteklių socializacijos ir adaptacijos kriterijus sudarė galimybę išsiaiškinti žmogiškųjų išteklių socializacijos programos (išankstinė socializacija, adaptacija / susidūrimas, integracija / pasikeitimas) įmonėse veiksnumą ir vadovo vaidmenį žmogiškųjų išteklių adaptacijos ir socializacijos procese.

Žmogiškųjų išteklių mokymo(-si) / tobulinimo (-si) ir lavinimo (-si) kriterijus sudarė galimybę identifikuoti žmogiškųjų išteklių ugdymui (-si) ir tobulinimui (-si) taikomus mokymo(-si) metodus įmonėse (mokymas(-is) darbo vietoje, neformalus mokymo(-si) metodai).

Žmogiškųjų išteklių vertinimo kriterijus sudarė galimybę įsigilinti į įmonėse funkcionuojančią žmogiškųjų išteklių vertinimo sistemą ir metodus (formalius ir neformalius vertinimo metodus), grįžtamojo ryšio ne tik su vertinimą atliekančiais asmenimis, bet ir vertinamaisiais raišką.

Žmogiškųjų išteklių atlygio už darbą kriterijus sudarė galimybę išsiaiškinti įmonėse veikiančios apmokėjimo už darbą sistemos ypatumus, darbuotojams suteikiamas papildomas atlygio už darbą vertes.

Antrasis diagnostinis blokas – *vadovo strateginės kompetencijos* – sukonstruotas remiantis teorinėje darbo dalyje nagrinėtų autorių (Vodopivec ir Hmelak, 2000; Petkevičiūtė ir Kaminskytė, 2003; Savanevičienės ir kt., 2007; Gündüz, 2008; Bogdanova ir Večkienė, 2009; Boren, 2010; Adamonienė ir Ruibytė, 2011; Гнеденко, 2012; Сергеева ir Косарева, 2014; Rekašienė, 2014; Barynienė, 2015; Самаль ir Плешко, 2016) darbais, kuriuose išskiriamos keturios vadovo strateginių kompetencijų grupės, iš kurių kiekvieną sudaro atitinkamos kompetencijos: lyderystė (įkvepanti motyvacija ir empatija), strateginis mąstymas (vizijos turėjimas, atvirumas pokyčiams, inovatyvumas ir sprendimų priėmimas), kryptingumas (mokymasis / tobulėjimas ir žinių valdymas) ir bendradarbiavimas (komandinis darbas ir konfliktų valdymas).

Vadovo lyderystės kompetencijos kriterijus sudarė galimybę išsiaiškinti tiriamųjų įmonių vadovų įkvepiančios motyvacijos ir empatijos bruožus, t. y. vadovų gebėjimą paskatinti ir įtikinti darbuotojus, išreikalauti norimą rezultata, gebėjimą matyti aplinką ir pasaulį darbuotojų akimis bei valdyti emocinę būklę.

Vadovo strateginio mąstymo kompetencijos kriterijus sudarė galimybę identifikuoti Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovų vizijos turėjimo, atvirumo pokyčiams, inovatyvumo ir sprendimų priėmimo gebėjimus, t. y. vadovų suvokiamą įmonės ateities viziją, gebėjimą ją perteikti savo darbuotojams, laikytis etinių moralinių principų ir prisitaikyti prie kintančios aplinkos, inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius įmonėje, vadovų imlumą naujovėms, gebėjimą eksperimentuoti ir nuolat taikyti naujus veiklos metodus, identifikuoti ir apibrėžti problemas, laiku pateikti sprendimus.

Vadovo kryptingumo kompetencijos kriterijus sudarė galimybę atskleisti įmonių vadovų mokymosi / tobulėjimo ir žinių valdymo gebėjimus, t. y. vadovų gebėjimą mokytis ir išmolti greičiau ir daugiau nei konkurentai, nuolat tobulinti profesines žinias ir gebėjimus bei asmenines savybes ir bruožus, pritaikyti žinias praktinėje įmonių veikloje ir dalintis jomis su įmonių darbuotojais, juos mokyti ir palaikyti.

Vadovo bendradarbiavimo kompetencijos kriterijus sudarė galimybę atskleisti tiriamųjų įmonių vadovų komandinio darbo ir konfliktų valdymo gebėjimus, t. y. vadovų gebėjimą pažinti darbuotojus ir atskleisti jų gebėjimus, derinti organizacinius ir individualius darbuotojų tikslus, skatinti ir palaikyti komandinį darbą, ugdyti komandos dvasią, priimti komandinius sprendimus, ieškoti bendro sutarimo konfliktinėse situacijose, tarpininkauti sprendžiant iškilusį konfliktą ir priimti abi konfliktuojančias puses tenkinantį sprendimą.

Trečiasis tyrimo diagnostikos blokas – *demografinės respondentų charakteristikos* – sudarė galimybę identifikuoti tyrime dalyvavusių Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojų lytį, amžių, darbo stažą ir išsilavinimą.

Duomenų rinkimo metodai. Siekiant ištirti vadovo strateginių kompetencijų raišką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių žmogiškųjų išteklių valdyme, atliktas *kiekybinis tyrimas* ir pasirinktas duomenų rinkimo metodas – *anketinė apklausa*. Šis metodas, anot Šimanskienės ir Sandu (2014), yra vienas populiariesnių duomenų rinkimo būdų, kuris yra patikimas ir nesudėtingai taikomas kiekybiniuose tyrimuose. Anketinė apklausa buvo grindžiama anonimiškumo principu, kad respondentai galėtų sąžiningai ir objektyviai įvertinti pateiktus teiginius.

Organizuojant vadovo strateginių kompetencijų raiškos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių žmogiškųjų išteklių valdyme tyrimą, parengtas *apklausos instrumentas – klausimynas*, apimantis tris diagnostinius blokus (žr. 6 priedą).

Anketą, skirtą Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojams sudarė *trys struktūriniai dariniai*:

1. Instrukcija, kurioje pateikiamas tyrimo tikslas ir akcentuojamas vykdomos apklausos anonimiškumas;

2. Diagnostiniai teiginiai, kurie buvo vertinami respondentų atsakymų „sutinku“, „abejoju“, „nesutinku“ pagalba;

3. Demografinių duomenų blokas sudarytas iš 4 klausimų.

Tyrimo geografija ir imties charakteristikos. Imtis yra svarbi empirinio tyrimo metodologinė charakteristika, nusakanti, kiek atvejų turi būti atrinkta, kad būtų tiksliai atspindėta populiacija, jos sudarymo būdas, dydis ir kt. Todėl atliekant tyrimą, pasak Kardelio (2007), svarbu tinkamai suformuoti tyrimo imtį, skirti dėmesį metodologiniams jos sudarymo parametrams. Daugeliu atvejų tyrėjai rekomenduoja rinktis didelės apimties atsitiktinę imtį, kita vertus, minimalus tyrimo atvejų skaičius turi būti ne mažesnis už 30.

Pasirenkant kiekybinio tyrimo imties tūrį, naudotas *tikimybinis tiriamosios grupės imties* tūrio parinkimo metodas, kai kiekvieno tiriamosios populiacijos elemento tikimybė pakliūti į imtį yra žinoma. Tiriamoji grupė pasirinkta taikant *2 tiriamųjų grupių parinkimo būdus*:

✓ *tikslinė atranka* – t. y. siekiant tyrimo tikslo, buvo pasirinktos visos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonės (120), kuriose dirbo 10 ir daugiau darbuotojų;

✓ taikant *sisteminę atranką* iš 120 Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus įmonių, turinčių 10 ir daugiau darbuotojų, pasirinkta apklausti kas penktą įmonę (24 įmonės).

Siekiant tyrimo tikslo ir objektyviai įvertinti išryškintus kriterijus, tyrimas buvo organizuotas Panevėžio miesto logistikos, buities paslaugų, darbų saugos, darbo paieškos ir įdarbinimo įmonėse, draudimo bendrovėse, bankuose, vairavimo mokymo kursų bei kitas paslaugas teikiančiose įmonėse, kuriose iš viso dirbo 706 darbuotojai, sudarę šio tyrimo generalinę aibę.

Imtis yra reprezentyvi, jei ji teisingai atspindi tiriamo požymio galimų reikšmių proporcijas populiacijoje. Akivaizdu, kad imties reprezentatyvumas glaudžiai susijęs su imties didumu. Kiekybiniame tyrime nustatant imties tūrį vadovautasi Kardelio (2007) rekomenduojama imties tūrio nustatymo formule:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N); \quad (1)$$

čia n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

Δ – paklaidos dydis (5 proc.);

N – generalinė aibė.

Remiantis šia formule, tyrimo respondentų imties tūrį turėtų sudaryti 256 asmenys:

$$n = 1 / (0,0025) + (1 / 706) = 256; \quad (2)$$

Anketinės apklausos metu buvo išdalinta bei elektroniniu paštu išsiųsta 380 anketų. Didžioji dalis anketų įteiktos darbuotojams asmeniškai, likusios perduotos įmonių atsakingiems asmenims, kurie sutiko tarpininkauti apklausiant darbuotojus ir užpildytas anketas grąžinti tyrėjai.

Anketų grįžtamumo kvotą sudaro apie 72 proc., o tyrime dalyvavę 274 Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojai rodo, kad tyrimo imtis yra reprezentatyvi visai tiriamosios generalinės aibės visumai.

Tyrime dalyvavusių asmenų demografinės charakteristikos. Tyrimo metu savo nuomonę išreiškė 274 darbuotojai, dirbantys 24 skirtingose Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse, turinčiose 10 ir daugiau darbuotojų. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos parodo jų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, darbo stažą ir išsilavinimą (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos

Rodiklis	Imties duomenys				
Lytis	Moterys			Vyrai	
	68 proc.			32 proc.	
Amžius	Iki 19 metų	20 – 29 metai	30 – 39 metai	40 – 49 metai	50 ir daugiau
	1 proc.	26 proc.	33 proc.	25 proc.	15 proc.
Darbo stažas	Iki 5 metų	5 – 10 metų	11 – 15 metų	16 ir daugiau	
	23 proc.	27 proc.	23 proc.	27 proc.	
Išsilavinimas	Vidurinis	Aukštasis neuniversitetinis	Bakalauras	Magistras	
	31 proc.	32 proc.	26 proc.	11 proc.	

Pastebėtina, kad didžiąją daugumą tyrimo respondentų (68 proc.) sudaro moterys. Tyrimo dalyvių demografiniai duomenys parodė, jog dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų priklauso nuo 30 iki 39 amžiaus grupei ir sudaro 33 proc. visų apklaustųjų. Tyrime dalyvavo įvairių darbo stažą turintys asmenys, iš kurių 27 proc. nurodė, kad jų darbo stažas nuo 5 iki 10 arba 16 ir daugiau metų. Reikėtų pastebėti, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių asmenų įgiję aukštąjį neuniversitetinį (32 proc) ir vidurinį (31 proc.) išsilavinimą.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Kiekybinė anketinės apklausos duomenų matematinė statistinė analizė atlikta SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Sciences) statistinės analizės paketu, taikant *aprašomosios statistikos metodą*, kuriuo atliktas pirminis kiekybinių duomenų apdorojimas, apskaičiuojant procentines išraiškas ir vidurkius. Tyrime greta aprašomosios statistikos metodo taikoma ir *koreliacinė analizė*.

Siekiant identifikuoti strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveiką, identifikuotas šių kintamųjų ryšys bei įvertintas jo stiprumas. Ryšys tarp strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų vertinamas pagal *Pirsono (Pearson) tiesinės koreliacijos koeficientą*, kuris matuoja kintamuosius pagal intervalų skalę. Tarpusavio ryšio stiprumo vertinimas pateiktas 11 lentelėje.

Remiantis Valackiene (2003), kai absoliutinis dydis (r) artimas vienetui, tai ryšys tarp kintamųjų yra stiprus. Vadinasi, kuo stipresnis ryšys tarp dviejų kintamųjų – vadovo strateginių

kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų – tuo didesnis koreliacijos koeficientas ir mažesnė klaidos tikimybė.

11 lentelė

Tarpusavio priklausomybės vertinimas (Kasiulevičius, Denapienė, 2008)

Koeficiento reikšmė (r)	Koreliacija	Ryšio stiprumas
0,90 – 1,00	labai aukšta	labai stiprus
0,70 – 0,89	aukšta	stiprus
0,40 – 0,69	vidutinė	vidutinis
0,20 – 0,39	žema	silpnas
0,00 – 0,19	labai žema	Labai silpnas

Ryšio tarp strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų patikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo lygus 0,01. Skirtumai laikomi statistiškai reikšmingais, kai apskaičiuotoji p reikšmė neviršija 0,01 ($p < 0,01$). Sig. (2-tailed) eilutėje rodomas ryšio statistinis reikšmingumas. Abu ryšiai statistiškai reikšmingi, kai statistinis reikšmingumas $p < 0,01$. Imties dydis, iš kurių skaičiuojami koreliacijos koeficientai, yra $N=274$.

Strateginių vadovo kompetencijų raiškos žmogiškųjų išteklių valdyme Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse empirinio tyrimo klausimyno patikimumas įvertintas apskaičiuavus *Cronbach alfa* koeficientus, kurie nusako tyrimo kintamųjų psichometrinį tinkamumą, testo vidinę konsistenciją. Klausimyno skalių patikimumas svyruoja nuo 0,864 iki 0,902, kas rodo aukštą teiginių vidinį susietumą ir klausimyno patikimumą. Pasak Kardelio (2007), priimtas koeficiento kitimo intervalas yra $0,5 < \alpha < 1$, o didelę testo vidinę konsistenciją parodo aukštos, artėjančios prie vieneto *Cronbach alfa* koeficiento reikšmės. Taigi, galima daryti prielaidą, kad sukonstruotas strateginių vadovo kompetencijų raiškos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių žmogiškųjų išteklių valdyme empirinio tyrimo klausimynas yra patikimas.

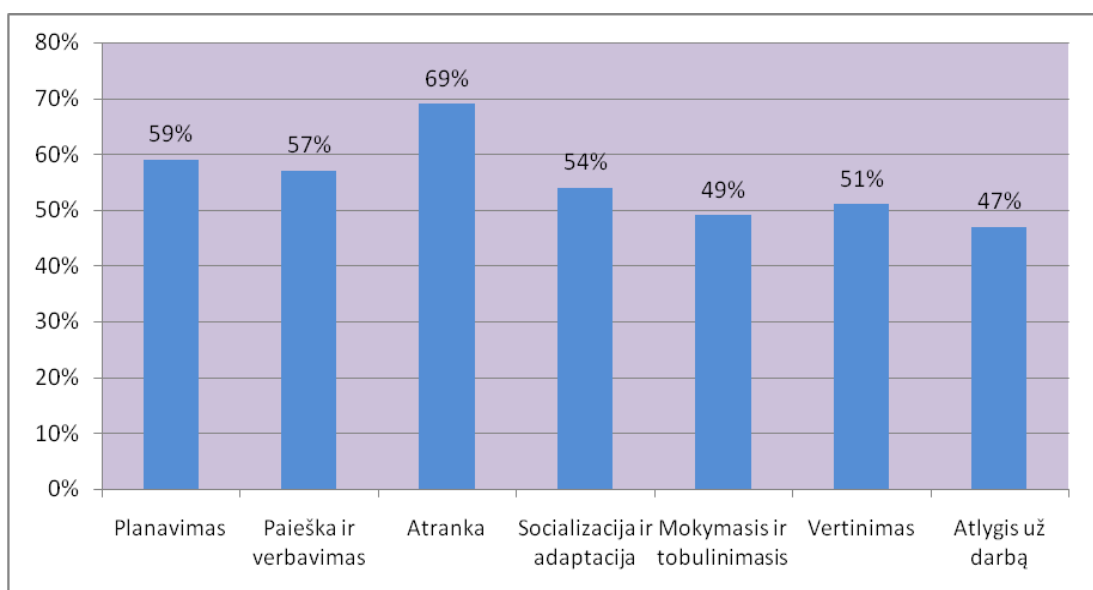
3.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Teorinėje darbo dalyje žmogiškieji ištekliai išryškinti kaip reikšmingiausias bei unikaliausias organizacijos turtas, žiniomis bei gebėjimais prisidedantis prie įmonės konkurencinio pranašumo didinimo. Orientacija į žmogų, kaip į lemiamą organizacijos veiklos efektyvumą užtikrinantį veiksni, yra pagrindinis žmogiškųjų išteklių valdymo bruožas, kuris skatina organizaciją pasirinkti optimaliausius žmogiškųjų išteklių valdymo metodus, leidžiančius pritraukti ir išsaugoti „neįkainojamą“ turtą, efektyviai veikti bei tikslingai siekti išsikeltų tikslų. Be to ši organizacijos administracinė veiklos kryptis leidžia identifikuoti problemas, susijusias su žmonių pertekliumi ar

stoka, organizacijai reikiamų kompetentingų žmonių pritraukimu ir išsaugojimu, priimtinausių jų atrankos metodų pasirinkimu, tinkamu žmogiškųjų išteklių ugdymu, patikimiausių vertinimo metodų pasirinkimu, siekiant didinti įmonės veiklos produktyvumą bei užtikrinti organizacijai lojalių darbuotojų išlaikymo ir didesnio pelno augimo galimybes.

Taigi galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas yra savitų veiklų (planavimas, paieška ir verbavimas, atranka, socializacija ir adaptacija, mokymasis / tobulinimasis, vertinimas, atlygis už darbą) rinkinys, kuris padeda pritraukti, nukreipti ir išlaikyti žmogiškuosius išteklius. Taip pat efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas įtakoja įsipareigojimo organizacijai didinimą bei pridėtinės vertės organizacijai kūrimą.

Atlikus tyrimo duomenų analizę galima teigti, kad tiriamosiose Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus įmonėse mažiau ar daugiau reiškiasi visos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, tačiau jų raiška skirtinga. Labiausiai išvystytas *atrankos* (69 proc.) procesas, kurio metu vadovai nuolat rūpinasi ir teikia siūlymus atrankos proceso gerinimui. Žmogiškųjų išteklių *planavimo*, *paieškos / verbavimo*, *socializacijos / adaptacijos* bei *vertinimo* veiklų raiška svyruoja nuo 51 iki 59 proc. ir rodo, kad įmonių vadovai supranta šių veiklų svarbą, tačiau jos dar yra tobulintinos. Reikėtų pastebėti, kad tiriamose Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse mažiausiai reiškiasi žmogiškųjų išteklių *atlygio už darbą* procesas (47 proc.) bei *mokymas (-is) / tobulinimas (-is)* (49 proc.), nes vadovai, pasak tyrimo dalyvavusių įmonių darbuotojų, negeba lanksčiai taikyti materialinių ir moralinių darbuotojų atlygio už darbą priemonių (45 proc.), per menkai analizuoja žmogiškųjų išteklių tobulinimo (-si) ir mokymo (-si) poreikį (41 proc.) bei nerengia žmogiškųjų išteklių kompetencijų tobulinimo planų (41 proc.) arba neteikia apie tai informacijos.

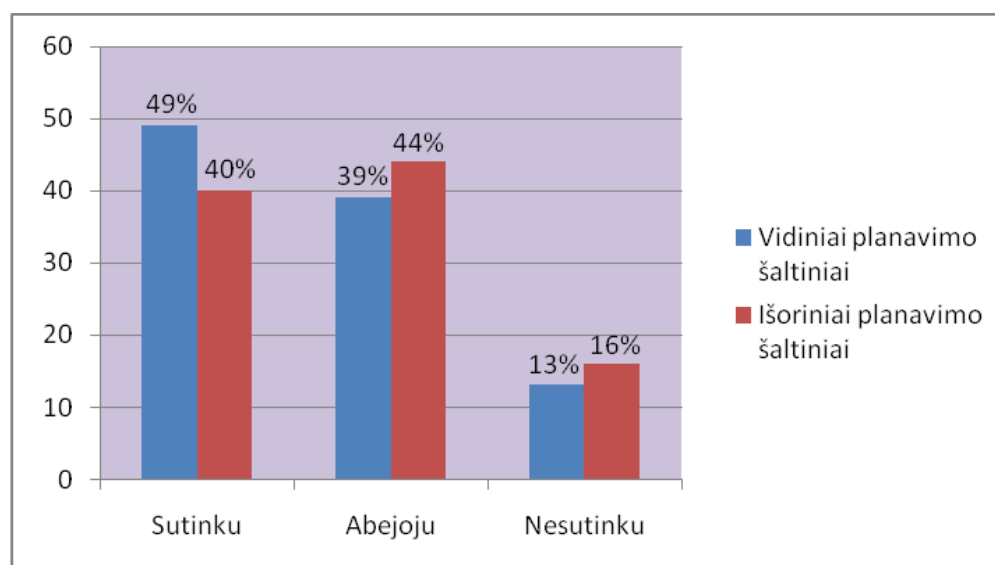


5 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Toliau tyrimo rezultatai analizuojami pagal pirmojo diagnostinio bloko – žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos – išskirtus tyrimo kriterijus: planavimą, paiešką ir verbavimą, atranką, socializaciją ir adaptaciją, mokymą (-si) / tobulinimą (-si), vertinimą ir atlygį už darbą, vertinant juos charakterizuojančius teiginius.

Planavimas. Žmogiškųjų išteklių planavimas leidžia įvertinti darbo jėgos poreikį organizacijoje, atliekant laisvų darbo vietų prognozę bei formuojant ir vykdant planus, susijusius su šio poreikio tenkinimu. Tyrimo duomenų analizė rodo, kad tiriamosiose įmonėse žmogiškųjų išteklių planavimo veiklą pastebi 59 proc. respondentų (žr. 5 pav.) ir teigia, kad įmonėje vadovas planuoja žmogiškųjų išteklių poreikį (61 proc.) ir kontroliuoja jų srautus bei nuolat analizuoja problemas, susijusias su žmonių pertekliumi ar stoka (66 proc.).

Mokslininkų Bakanauskienės ir Brasaitės (2011) manymu, planavimas yra ir darbuotojų paklausos bei pasiūlos prognozavimas, nors dalis apklaustųjų (40 proc.) abejoja, kad organizacijoje prognozuojama žmogiškųjų išteklių paklausa ir pasiūla. Galima daryti prielaidą, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse šis procesas yra tobulintinas. Be to, Lipinskienės (2012) teigimu, planavimo metu svarbu ne tik prognozuoti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas, darbuotojų paklausą ir pasiūlą, bet ir teisingai pasirinkti planavimo šaltinius, t. y. vadovas turi priimti sprendimą, kuriais planavimo šaltiniais pasinaudoti – vidiniais ar išoriniais. Tyrimo metu identifikuota planavimo šaltinių raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse (žr. 6 pav.).



6 pav. Žmogiškųjų išteklių planavimo šaltinių raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse daugiau naudojami vidiniai planavimo šaltiniai (49 proc.) nei išoriniai (40 proc.). Toks duomenų pasiskirstymas nestebina, nes šis planavimo būdas reikalauja mažesnių finansinių išlaidų,

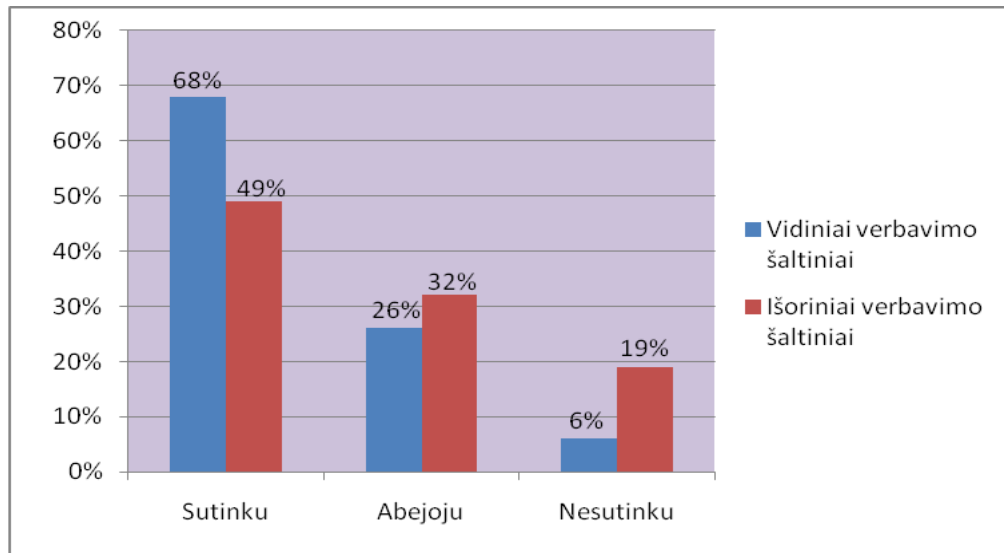
todėl daugelis įmonių pirmiausia naudojami turimu vidiniu organizacijos potencialu, nors ne visada toks principas pateisina lūkesčius. Žmogiškųjų išteklių planavimas, pasitelkiant vidinius planavimo šaltinius rodo, kad įmonėse atliekamos vidinių dokumentų apie darbuotojų kvalifikaciją (48 proc.), darbuotojų patirtį ir darbo stažą (50 proc.) analizės.

Pažymėtina tai, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai planuojant naujų darbuotojų poreikį retai naudojami darbo biržos duomenų banku (net 42 proc. respondentų abejoja, kad jų įmonėse šis išorinis planavimo šaltinis naudojamas). Dar didesnis procentas (46 proc.) respondentų abejoja, kad vadovas planuodamas įmonės žmogiškuosius išteklius renka informaciją apie absolventus, bebaigiančius įvairias mokymo / švietimo įstaigas.

Apibendrinant galima teigti, kad nors Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus įmonėse yra atliekamas žmogiškųjų išteklių planavimas, tačiau įmonių vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti žmogiškųjų išteklių planavimo politikos kūrimui, kuri padėtų įvertinti ne tik žmogiškųjų išteklių paklausą ir pasiūlą, bet ir išvengti nepageidaujamos personalo kaitos. Be to organizacijų vadovai turėtų gebėti tinkamai atsirinkti ir naudoti žmogiškųjų išteklių planavimo poreikio ir pasiūlos nustatymo metodus, nuolat analizuoti priežastis, kurios lemia darbuotojų ketinimus keisti darbo vietą bei daugiau domėtis absolventais, bebaigiančiais švietimo įstaigas, nes jie yra inovacijų organizacijose kūrėjai ir potencialas atnaujinti sustabarėjusias veiklas bei procesus.

Mokslininkai (Breugh ir Starke, 2000; Bakanauskienė ir Brasaitė, 2011) teigia, kad organizacijose vykdomos *paieškos ir verbavimo* tikslas yra nustatyti ir pritraukti potencialius darbuotojus į laisvas darbo vietas. Tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse šių veiklų įgyvendinimą pastebi 57 proc. tyrime dalyvavusių įmonių darbuotojų (žr. 5 pav.), kurie tvirtina, kad jų įmonėje vadovas visada teikia informaciją (tiek organizacijos viduje, tiek išorinėje aplinkoje) apie atsiradusias laisvas vietas (69 proc.) ir rūpinasi kompetentingų ir gabių žmogiškųjų išteklių paieška ir verbavimu (63 proc.). Reikėtų pastebėti, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriuje nėra itin draugiški santykiai tarp konkuruojančių įmonių, nes 38 proc. respondentų teigia, kad jų įmonėje dirba specialistai atėję iš konkuruojančių įmonių, nors 39 proc. apklaustųjų abejoja, kad jų vadovas verbuoja naujus darbuotojus iš panašia veikla užsiimančių įmonių.

Analizuojant mokslinę literatūrą (Velička, 2005; Smilgienė, 2006; Vanagas, 2009) išryškėjo, kad dažniausiai organizacijose naudojami vidiniai (rekomendacijos iš esamų darbuotojų / giminių / draugų / pažįstamų, vidinė žmogiškųjų išteklių duomenų bazė) ir išoriniai žmogiškųjų išteklių paieškos ir verbavimo šaltiniai (skelbimai masinėse informacijos priemonėse (pvz., laikraščiuose, žurnaluose, internete), įdarbinimo agentūrų paslaugos, aukštųjų mokyklų karjeros, praktikos dienos ir kt. panašaus pobūdžio renginiai).



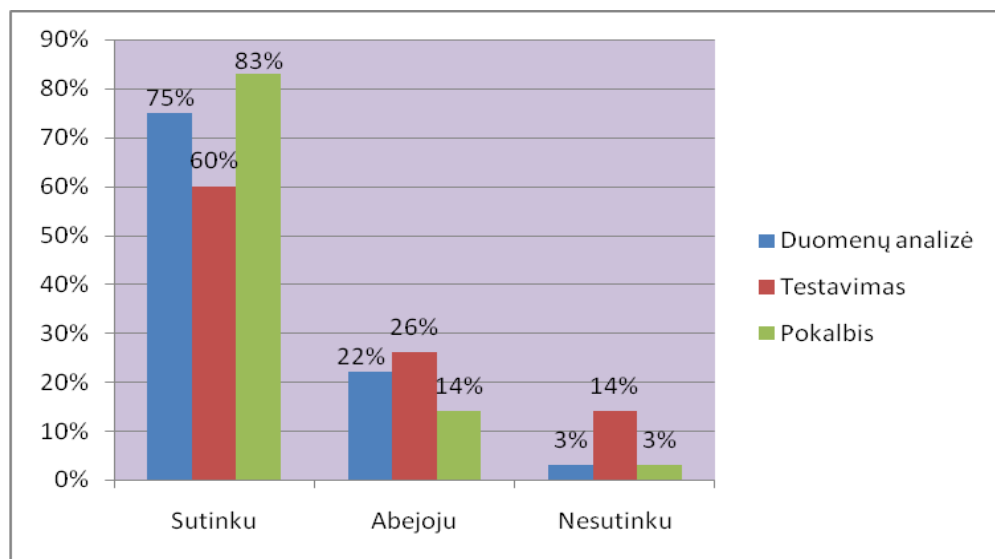
7 pav. Žmogiškųjų išteklių verbavimo šaltinių raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse labiau naudojami vidiniai verbavimo šaltiniai (68 proc.), kai į laisvą darbo vietą, pasinaudojęs vidine žmogiškųjų išteklių duomenų baze, vadovas perkelia organizacijoje dirbantį arba anksčiau dirbusį asmenį, kuris jau yra susipažinęs su organizacijos kultūra ir veiklos ypatumais (62 proc.), o tai Vanago (2008) manymu, skatina darbuotojus tobulėti bei sudaro galimybę užimti aukštesnes pozicijas organizacijoje, t. y. kilti „karjeros laiptais“ (žr. 7 pav.). Tačiau dauguma (74 proc.) respondentų mano, kad dažniausiai naujų darbuotojų paieškai vadovas pasitelkia rekomendacijas iš darbuotojų, giminių, draugų ir pažįstamų. Reikėtų pastebėti, kad vidiniai žmogiškųjų išteklių verbavimo šaltiniai ne visada yra naudingi įmonei, nes taip prarandamos naujos idėjos bei patirtys, kuriomis galėtų pasidalinti nauji darbuotojai atėję iš išorės.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai naujų darbuotojų ieško masinėse informacijos priemonėse, t. y. regioniniuose laikraščiuose, televizijoje, internete (69 proc.), taip pat naudojami įdarbinimo agentūrų paslaugomis (53 proc.). Tačiau net 51 proc. apklaustųjų abejoja ir tik 26 proc. sutinka, kad vadovas ieškodamas potencialių žmogiškųjų išteklių, nuolat dalyvauja aukštųjų mokyklų karjeros, praktikos dienose ir kituose panašaus pobūdžio renginiuose.

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant padidinti darbo našumą Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse, rekomenduotina tobulinti žmogiškųjų išteklių paieškos ir verbavimo veiklą ir užtikrinti paieškos bei verbavimo šaltinių įvairovę (pvz., priimti naują darbuotoją iš išorės, tikintis, kad tai paskatins esamus darbuotojus dirbti efektyviau ir sveikai konkuruoti su naujoku).

Atranka yra svarbiausia žmogiškųjų išteklių valdymo veikla, kurios metu, pasirinkus priimtinausią atrankos metodą, iš turimų pretendentų atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias kandidatas į laisvą darbo vietą. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse atranka, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo veikla, reiškiasi labiausiai (69 proc.) (žr. 5 pav.). Didžioji dalis (81 proc.) respondentų teigia, kad tiriamose įmonėse vadovai organizuoja ir vykdo potencialių žmogiškųjų išteklių atrankos į konkrečią darbo vietą ar pareigas procesą, taikydami tikslingus atrankos metodus (71 proc.) ir dažniausiai individualiai priima sprendimą dėl tinkamo kandidato naujai darbo vietai ar pareigoms užimti (71 proc.). Surasti kompetentingą darbuotoją – tikras iššūkis darbdaviui, todėl žmogiškųjų išteklių atrankos procesas turėtų būti nuolat tobulinamas, o į darbą priimami tikrai to verti asmenys, atitinkantys visus jiems keliamus reikalavimus. Pasak Bacevičiūtės ir Juknevičienės (2009), žmogiškųjų išteklių atranka vykdoma keliais būdais: atliekant duomenų analizę, pateikiant įvairaus pobūdžio testus bei rengiant struktūruotus ir specialius interviu. Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse žmogiškųjų išteklių atrankai naudojami būdai pavaizduoti 8 paveiksle.



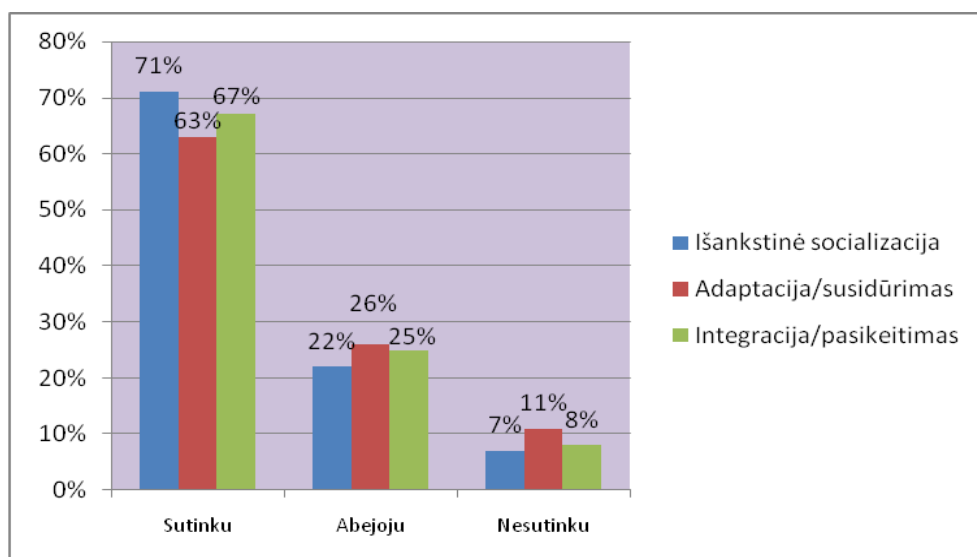
8 pav. Žmogiškųjų išteklių atrankos būdų raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Tyrimo metu išryškėjo, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse darbuotojų atrankai vadovai dažniausiai pasitelkia pokalbį (83 proc.) ir duomenų analizę (75 proc.). Pokalbio metu vadovai vertina potencialaus kandidato darbo patirtį (91 proc.), diskutuoja apie norimą gauti atlyginimą (88 proc.) bei aptaria karjeros galimybes (71 proc.). Dessler (2001) manymu, pokalbis naudojamas norint apsikeisti aktualia informacija bei stebėti kandidatą, jo judesius, mimiką (neverbalią kalbą), kuri atskleidžia kandidato asmenybę, o analizuojant duomenis to padaryti neįmanoma. Visgi, net 87 proc. respondentų teigia, kad atrankos metu vadovas pirmiausia

analizuoja kandidato gyvenimo aprašymą bei perskaito rekomendacinį laišką (72 proc.). Tenka pastebėti, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse testai naujų darbuotojų atrankai nėra plačiai naudojami, nes tik 60 proc. respondentų atrankos metu pildė testus, profesinėms/specifinėms žinioms (76 proc.) ir bendravimo gebėjimams (61 proc.) įvertinti. Mokslininkės Bacevičiūtė ir Juknevičienė (2009) taip pat pažymi, kad testai nėra absoliučiai patikimi, nes gali būti neteisingai interpretuojami ar panaudojami testų rezultatai, todėl organizacijos atrankos procese dažniausiai naudoja atrankos metodą – pokalbį.

Apibendrinant galima teigti, kad atrankos procesas Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių žmogiškųjų išteklių valdyme reiškiasi labiausiai, o šiam procesui dažniausiai yra pasitelkiamas pokalbis su vadovu.

Socializacija ir adaptacija. Kavaliauskienė ir Lengvinienė (2016) teigia, kad šiuolaikinėms organizacijoms būtina suvokti bei tinkamai organizuoti darbuotojų adaptacijos ir socializacijos procesus, nes jų pagalba darbuotojas identifikuojasi, įsisavina užduotis ir perpranta organizacijos kultūrą. Tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai suvokia socializacijos ir adaptacijos svarbą bei šių procesų naudą, nes daugiau nei pusė (54 proc.) tyrime dalyvavusių įmonių darbuotojų pastebi šio proceso įgyvendinimą įmonėse (žr. 5 pav.). Respondentų (69 proc.) teigimu, įmonės vadovas atsižvelgia į naujų darbuotojų adaptacijos ir socializacijos metu iškilusias problemas ir jas sprendžia, tačiau 49 proc. abejoja, kad organizacijoje veikia naujų darbuotojų socializacijos ir adaptacijos programa, o vadovas nuolat domisi ir prižiūri šiuos procesus (43 proc.). Pasak mokslininkų (Gražulio, 2012; Kavaliauskienės ir Lengvenienės, 2016), socializacijos ir adaptacijos veiklas sudaro išankstinė socializacija, integracija / pasikeitimas ir adaptacija / susidūrimas.



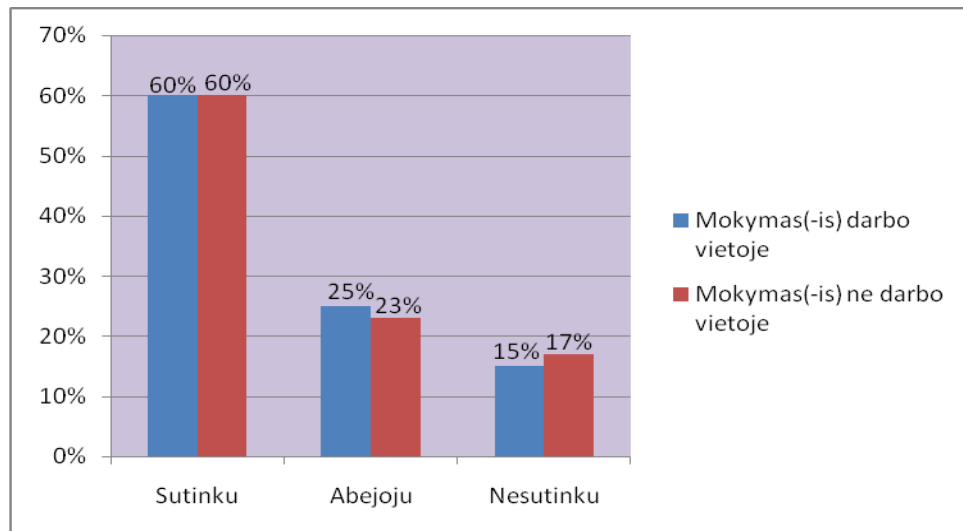
9 pav. Žmogiškųjų išteklių socializacijos ir adaptacijos metodų raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Atlikus tyrimo duomenų analizę galima teigti, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse yra vykdomi visi trys adaptacijos ir socializacijos proceso etapai: išankstinė socializacija (71 proc.), integracija / pasikeitimas (67 proc.) ir adaptacija / susidūrimas (63 proc.) (žr. 9 pav.). Šiuos tyrimo rezultatus pagrindžia tyrime dalyvavusių darbuotojų nuomonės: išankstinės socializacijos metu, naujai priimtam darbuotojui suteikiama informacija apie organizacijos struktūrinius padalinius (77 proc.), organizacijos misiją, viziją ir strategiją (73 proc.) bei organizacijos istoriją (62 proc.). Pasak Gražulio (2012), pasisekusi išankstinė socializacija dažniausiai baigiasi ne vien darbo sutarties pasirašymu, bet ir psichologinės sutarties sudarymu, o adaptacija / susidūrimas padeda naujam darbuotojui įsitraukti į naują darbo aplinką, susipažinti su darbo tvarka ir technologiniu procesu. Šiame etape svarbi kuratoriaus / mentoriaus ar patyrusio kolegos pagalba. Respondentų nuomone, tiriamose įmonėse naujai priimtam darbuotojui yra priskiriamas mentorius / kuratorius (63 proc.) ir organizuojamas susitikimas, kurio metu naujas darbuotojas supažindinamas su bendradarbiais ir kolektyvo nariais (62 proc.). Didžioji dalis respondentų (81 proc.) teigia, kad vykstant integracijai / pasikeitimui, naujai priimtam darbuotojui skiriama laiko susipažinti su pareigybei keliamais reikalavimais, skiriant užduotis, kurios padeda jam suprasti darbo specifiką ir ypatumus (75 proc.), tačiau 41 proc. apklaustųjų abejoja, kad vadovai ypač daug dėmesio skiria naujam darbuotojui, kad jam būtų lengviau prisitaikyti prie kultūros ypatumų, normų ir vertybių.

Apibendrinant galima teigti, kad nors socializacijos ir adaptacijos procesų raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse nėra didelė, tačiau įmonėse taikomi visi žmogiškųjų išteklių socializacijos ir adaptacijos metodai (išankstinė socializacija, susidūrimas / adaptacija bei pasikeitimas / integracija), kurie padeda naujiems darbuotojams jaustis saugiai ir susipažinti su organizacijos tradicijomis, vertybėmis ir elgesio normomis.

Mokymas (-is) / tobulinimas(-is). Organizacijos veiklos sėkmė labiausiai priklauso nuo žmogiškųjų išteklių žinių, įgūdžių ir patirties bei jų ugdymui ir tobulinimui skiriamo dėmesio. Tyrimo duomenų analizė rodo, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse mokymo(-si) / tobulinimo(-si) procesai nėra pakankamai iš vystyti, nes jų raišką pažymi tik 49 proc. apklaustųjų (žr. 5 pav.). Pasak Lobanovos (2009), darbuotojų ugdymas ir mokymo poreikio analizavimas garantuoja, kad darbuotojai įgys reikalingų žinių, įgūdžių ir kompetencijų. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad nors 64 proc. respondentų teigia, jog vadovas apmoka kursus, seminarus, t. y. investuoja į žmogiškųjų išteklių tobulinimą(-si) / mokymą(-si), 41 proc. apklaustųjų abejoja, kad vadovai nuolat atlieka darbuotojų tobulinimo(-si) ir mokymo(-si) poreikio analizę bei rengia žmogiškųjų išteklių tobulinimo planus.

Anot Rupeikienės ir kt. (2016), darbuotojų ugdymui yra naudojami skirtingi mokymosi metodai (individualus, grupinis, formalus ir neformalus bei savaiminis), kurie vyksta skirtingose mokymosi aplinkose ir suteikia galimybę įgyti tam tikrų žinių ar įgūdžių.

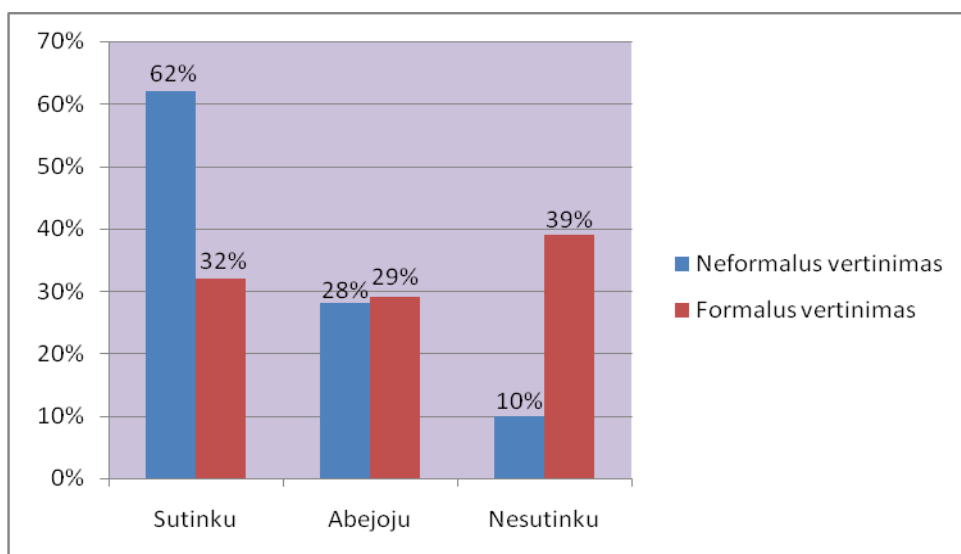


10 pav. Žmogiškųjų išteklių mokymo(-si) būdų raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse naudojami įvairūs žmogiškųjų išteklių mokymo(-si) būdai: individualus žmogiškųjų išteklių mokymas (is) darbo vietoje (60 proc.), mokant patyrusio kolegos ar vadovo (66 proc.) ir mokymas (-si) ne darbo vietoje (60 proc.), organizuojant praktinius seminarus ir / ar stažuotes į kitas įmones / filialus (44 proc.) (žr. 10 pav.). Tai rodo, kad įmonių vadovai tikslinga parenka žmogiškųjų išteklių mokymo(-si) / tobulinimo(-si) būdus, atsižvelgdami į esamą situaciją bei individualius ir organizacinius poreikius. Didžioji dalis respondentų (75 proc.) mano, kad organizacijoje darbuotojai yra mokomi dirbti komandoje, tačiau už mokymą (-si) ir tobulinimą (-si) yra atsakingi kiekvienas asmeniškai, todėl savarankiškai sprendžia ir kontroliuoja savo mokymo (-si) ir tobulinimo (-si) procesą (61 proc.). Kitų respondentų (66 proc.) nuomone, organizacijoje labiau populiarus individualus žmogiškųjų išteklių mokymas(-is) darbo vietoje, apimantis darbo rotaciją, keičiant darbus (49 proc.).

Apibendrinant galima teigti, kad nors mokymas(-is) / tobulinimas(-is), kaip žmogiškųjų išteklių valdymo veikla, Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse yra išvystyta bene silpniausiai, ji vyksta ne tik darbo aplinkoje. Darbuotojai įgyja naujų žinių ir gebėjimų įvairiuose mokymuose, seminaruose ar svečiuodamiesi kitose to paties pobūdžio įmonėse. Reikėtų pastebėti, kad didėjant konkurencijai svarbu neapsiriboti tradiciniais mokymo(-si) bei tobulinimo(-si) metodais ir ieškoti inovatyvesnių ugdymo(-si) metodų, kurių pasigendama tiriamose įmonėse.

Vertinimas. Moksliniame kontekste išryškėjo nuostata, kad aiški vertinimo sistema yra vienas iš svarbiausių įmonės augimo veiksnių ilgalaikėje perspektyvoje. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse vertinimo procesas nėra pakankamai išvystytas, nes jo funkcionavimą tiriamose įmonėse pastebi tik 51 proc. (žr. 5 pav.). Nors 54 proc. respondentų teigia, kad organizacijoje funkcionuoja aiški vertinimo sistema, tačiau 33 proc. mano, kad ji veikia ir veikia vertinimo sistema įmonėje, tai tik kaip formali procedūra. Paveičiaus ir Košelevo (2013) teigimu, žmogiškųjų išteklių vertinimo procesas prasideda nuo darbo standartų ir vertinimo kriterijų parinkimo. Tyrimas rodo, kad aiškūs darbo atlikimo standartai yra ne visose Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse (49 proc.), 41 proc. respondentų tuo abejoja, o 11 proc. paneigia šią nuostatą.



11 pav. Žmogiškųjų išteklių vertinimo metodų raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

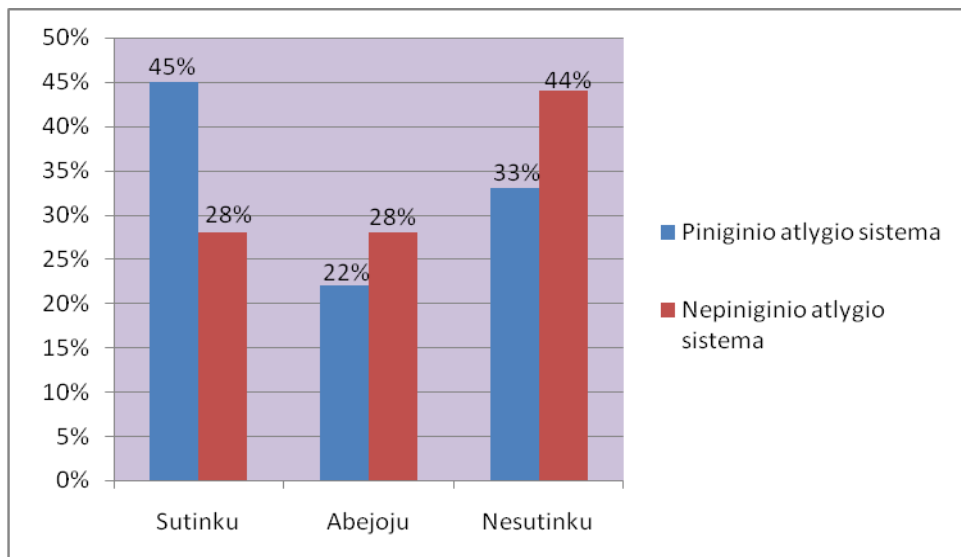
Žmogiškųjų išteklių vertinimui mokslininkai siūlo taikyti įvairias metodikas, tačiau dažniausiai išskiriamas neformalizuotas ir formalizuotas vertinimas. Tyrimo duomenų analizės metu paaiškėjo, kad daugelyje Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių naudojamas neformalus vertinimo metodas (62 proc.) (žr. 11 pav.), nors šis metodas, pasak respondentų, ne visada yra objektyvus darbuotojo atžvilgiu, nes dažniausiai darbuotojus vertina pats vadovas, kuris nuolat stebi darbuotojo darbą ir jo elgesį (66 proc.). Žaptoriaus (2007) manymu, neformalus vertinimas, kaip nuolatinio grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas informuojant apie jų veiklos lygį, naudojamas tik tuomet, kai tarp organizacijos ir darbuotojų yra geras grįžtamasis ryšys. Visgi tyrimas atskleidžia, kad tiriamosiose įmonėse vertinimo rezultatai ne visada aptariamami vadovo ir darbuotojo, nors 54 proc. apklaustųjų sutinka, kad gauna informaciją apie savo darbo rezultatus. Darbuotojams svarbu žinoti, ko iš jų norima, todėl siekiant išvengti nesupratimų ir norint padidinti

darbo našumą, pasak Pacevičiaus ir Košelevo (2013), reikėtų sukurti įmonėje formalią darbo atlikimo vertinimo sistemą. Pastebėtina tai, kad tik maža dalis (32 proc.) Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vykdo formalų darbuotojų vertinimą, kurio metu vertinimas ir darbuotojas, ir jo atliekamas darbas. Mokslininkai (Dessler, 2001; Župerkienė ir Župerka, 2010) nerekomenduoja pavaldinio darbą vertinti tik vadovui ir siūlo taikyti alternatyvius būdus, tokius kaip kolegų vertinimas bei įsivertinimas. Tyrimo metu paaiškėjo, kad tik 27 proc. tyrime dalyvavę darbuotojai patvirtino, jog įmonėse taikoma įsivertinimo praktika, kai pats darbuotojas pildo klausimynus, vertina savo veiklas, nors didžioji dalis apklaustųjų (42 proc.) nėra to darę. Darbuotojų vertinimo būdas – kolegos vertina kolegas – Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse naudojamas dar mažiau (27 proc.). Galima daryti prielaidą, kad šio žmogiškųjų išteklių vertinimo būdo įmonių vadovai vengia, nenorėdami darbuotojams sukelti baimę ar siekdami išvengti asmeninių darbuotojų vertinimų viešinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių vertinimas Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse yra nepakankamai išvystyta veikla, kuri daugelyje įmonių vyksta neformaliai, vertinant tik vadovui. Gilinantis į formalų darbuotojų vertinimą, išryškėja šios esminės problemos: vertinimo sistema tiriamose įmonėse nėra išbaigta, pasigendama aiškiai suformuluotų vertinimo standartų ir kriterijų, į vertinimo sistemą nėra įtraukti savęs įsivertinimo būdai, o darbuotojai negauna grįžtamosios informacijos apie jų atliekamą darbą ir veiklos rezultatus.

Atlygis už darbą. Mokslininkai (Bakanauskienė, Bakanauskas ir Liesionis, 2003; Bakanauskienė ir Brasaitė, 2010; Stankevičienė, Liučvaitienė ir Šimelytė, 2011) teigia, kad atlygis už darbą yra pozityvus darbuotojų stabilumą užtikrinantis elementas, o teisinga darbo apmokėjimo sistema organizacijoje leidžia darbuotojui jaustis fiziškai, finansiškai ir emociškai saugiu. Tyrimas rodo, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse atlygis už darbą, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo veikla, respondentų yra vertinama prasčiausiai (47 proc.), o šiai nuostatai įtakos turi skirtingos priežastys (žr. 5 pav.). Nors dauguma (61 proc.) tyrime dalyvavusių tiriamų įmonių darbuotojų pažymi, kad jų įmonėse funkcionuoja teisinga apmokėjimo už darbą sistema, kuri leidžia diferencijuoti darbo užmokestį pagal skirtingo sudėtingumo ir svarbos darbus, tačiau tik 46 proc. respondentų mano, kad ji užtikrina finansinį ir emocinį darbuotojų saugumą. Be to, proporcingai po 42 proc. apklaustųjų sutinka ir abejoja, kad vadovai reaguoja į išorinės ir vidinės aplinkos pokyčius bei užtikrina motyvuojantį žmogiškųjų išteklių atlygį už darbą, lanksčiai taiko materialines ir moralines darbuotojų atlygio už darbą priemones.

Mokslinėje literatūroje (Legenzova, 2012; Milkovich, Newman ir Gerhart, 2013; Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė, 2016) pateikiama gan didelė atlygio už darbą formų įvairovė, kurioms įtakos turi vidinė įmonės kultūra bei finansinės galimybės, šalies teisiniai reikalavimai, tačiau dažniausiai praktikoje yra naudojamos piniginio ir nepiniginio atlygio už darbą priemonės.



12 pav. Žmogiškųjų išteklių atlygio už darbą sistemų raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Kaip teigia Stankevičienė, Gerikienė ir Jurgaitytė (2016), darbuotojams svarbiausia paskata – atlygis už darbą, kuris apima pagrindinį (bazinį) darbo užmokestį ir visus papildomus uždarbius išmokamus darbuotojui už jo atliktą darbą. Tyrimo duomenų analizė leidžia daryti prielaidą, kad daugelio Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojams piniginis atlygis už darbą taip pat yra svarbiausias, o tiriamose įmonėse, pasak 45 proc. respondentų, veikia piniginio atlygio sistema (žr. 12 pav.). Didžioji dalis respondentų (66 proc.) teigia, kad įmonėje šalia bazinio atlygio mokamas ir kintamas atlygis už darbą, o už gerus veiklos rezultatus net 53 proc. tiriamų įmonių darbuotojų gauna premijas. Reikėtų pastebėti, kad Legenzovos (2012) išskirta piniginio atlygio už darbą forma – įmonės akcijos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse nėra populiarūs, nes tik 15 proc. respondentų tvirtina, kad įmonėje darbuotojai skatinami dividendais, tačiau didžioji dalis (85 proc.) abejoja arba nesutinka su šiuo teiginiu.

Tyrimas atskleidė, kad Panevėžyje miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dalis vadovų yra novatoriški ir pripažįsta inovatyvius darbuotojų atlygio už darbą elementus bei skatinimo būdus. 28 proc. apklaustųjų tvirtina, kad tiriamosiose įmonėse funkcionuoja nepiniginio atlygio sistema, o darbuotojai už gerus darbo rezultatus yra skatinami pažintinėmis kelionėmis ir ekskursijomis (34 proc.), papildomais laisvadieniais (21 proc.) ir pagyrimu, garbės raštais bei apdovanojimais (47 proc.).

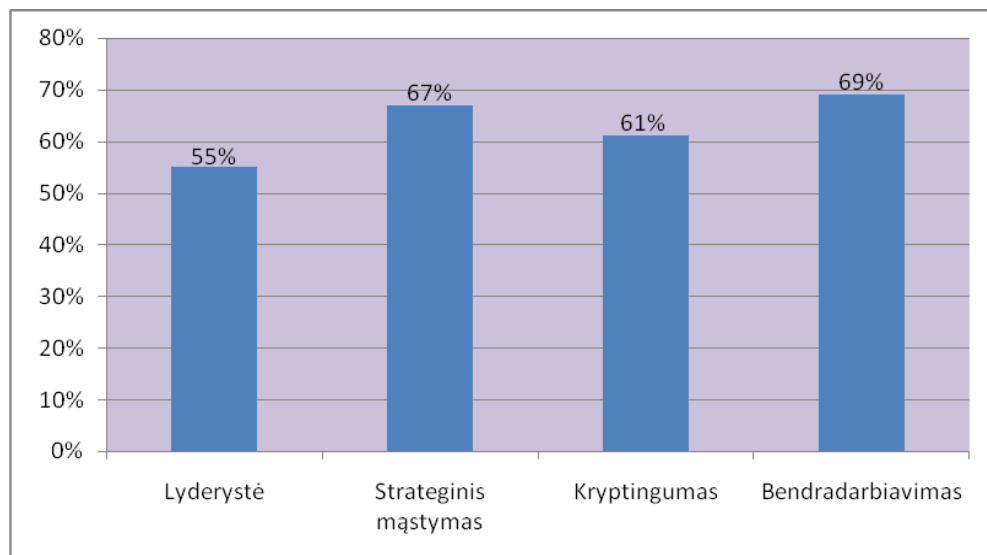
Apibendrinant galima teigti, kad daugumoje Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių funkcionuoja žmogiškųjų išteklių piniginio atlygio sistema, tačiau stokoja platesnio požiūrio į šiuolaikinės atlygio už darbą struktūros sampratą, kai įmonių vadovų dėmesys koncentruojamas ne tik darbo užmokesčiui, bet ir kitoms nefinansinėms darbuotojų skatinimo priemonėms.

Apibendrinant žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų raišką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse galima teigti, kad labiausiai tiriamose įmonėse yra išvystytas žmogiškųjų išteklių atrankos procesas, kuriame dažniausiai taikomas pokalbio su nauju darbuotoju atrankos būdas. Žmogiškųjų išteklių planavimo, paieškos / verbavimo, socializacijos / adaptacijos bei vertinimo veiklų raiška stebima, tačiau turi nemažai tobulintinų aspektų. Mažiausiai Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse reiškiasi žmogiškųjų išteklių atlygio už darbą bei mokymo (–si) / tobulinimo (–si) veiklos, kuriose stokojama inovatyvesnių šių veiklų įgyvendinimo metodų ir jų įvairovės.

3.4. Vadovo strateginių kompetencijų raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Moksliniame kontekste išryškėjo, kad šiuolaikinių organizacijų vadovams yra svarbiausios šios strateginės kompetencijos: lyderystė, strateginis mąstymas, kryptingumas ir bendradarbiavimas, kurios turi didelę reikšmę organizacijos konkurencinėje kovoje bei siekiuose didinti veiklos efektyvumą, ieškant naujų veiklos krypčių.

Siekiant identifikuoti Panevėžio miesto paslaugų sektoriuje dirbančių vadovų strategines kompetencijas, apklausti 274 Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių darbuotojai (žr. 13 pav.).



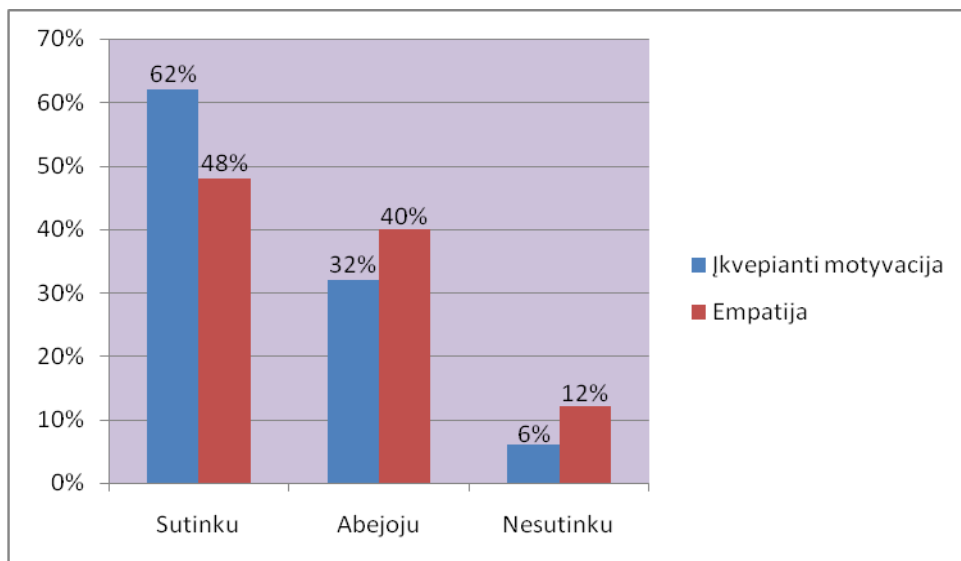
13 pav. Vadovų strateginių kompetencijų raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse labiausiai reiškiasi vadovų strateginė bendradarbiavimo kompetencija (69 proc.) (žr. 13 pav.), t. y.

tiriamų įmonių vadovai nėra linkę konfrontuoti su konfliktiškiais darbuotojais (74 proc.), moka tarpininkauti sprendžiant iškilusius konfliktus (77 proc.) bei nešališkai ir objektyviai elgiasi konfliktinėse situacijose (73 proc.). Mažiausiai Panevėžio miesto paslaugų sektoriuje dirbančių vadovų išvystyta lyderystės kompetencija (55 proc.), nes vadovo gebėjimai matyti aplinką ir pasaulį darbuotojų akimis (49 proc.) bei bendrauti su darbuotojais, atsižvelgiant į jų emocinę būseną (44 proc.) kelia respondentams abejonių.

Toliau tyrimo rezultatai analizuojami pagal antrojo diagnostinio bloko – vadovo strateginės kompetencijos – išskirtus tyrimo kriterijus: lyderystė, strateginis mąstymas, kryptingumas ir bendradarbiavimas, vertinant juos charakterizuojančius teiginius.

Lyderystė. Pasak Savanevičienės (2007, 2009), lyderystės kompetencijų grupei priklauso įkvepianti motyvacija ir empatija. Tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai labiau pasižymi įkvepiančios motyvacijos kompetencija (žr. 14 pav.) ir geba paskatinti darbuotojų susidomėjimą idėja bei norą dalyvauti ją realizuojant (62 proc.), moka įtikinti žmogiškuosius išteklius ir gauti jų pritarimą (64 proc.), tačiau net 40 proc. respondentų abejoja, kad vadovas geba „uždegti“ ir įkvėpti pavaldinius.



14 pav. Lyderystės kompetencijos raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

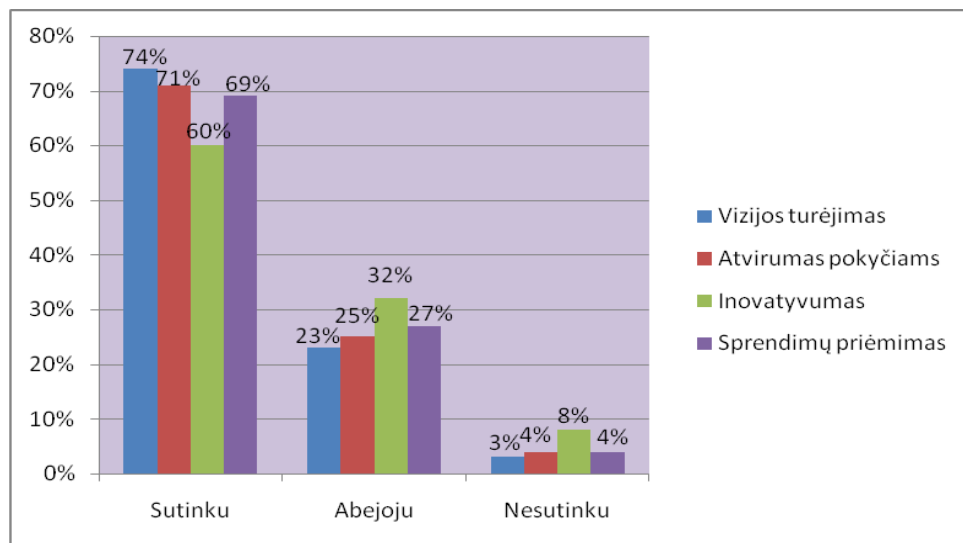
Taip pat reikėtų pastebėti, kad tiriamų Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai moka išreikalauti iš darbuotojų norimą rezultatą (85 proc.), tačiau 43 proc. respondentų abejoja, kad vadovas įgalina darbuotojus ir suteikia jiems veiklos laisvę.

Empatija, pasak mokslininkų (Vitkausko, 2003; Malinausko, 2008; Gailienės ir Adomaitytės, 2009), yra emocinis jautrumas ir svarbus asmenybės bruožas, turintis įtakos profesinės veiklos reikšmingumui bei gebėjimui matyti vidinę ir išorinę tikrovę kito asmens akimis. Tyrimo rezultatai rodo, kad analizuojamų įmonių vadovai visada tinkamai reiškia emocijas (51 proc.) ir darbuotojų

emocijas nukreipia tikslinga linkme (54 proc.), tačiau nemaža dalis respondentų abejoja, kad jie yra dėmesingi ir supranta žmoniškųjų išteklių rūpesčius, poreikius ir lūkesčius (40 proc.), bendrauja su darbuotojais, atsižvelgdami į jų emocinę būseną (44 proc.) bei geba matyti aplinką ir pasaulį darbuotojų akimis (49 proc.).

Apibendrinant galima teigti, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovų lyderystės kompetencija yra išvystyta mažiausiai, todėl turi būti tobulintina, t. y. vadovai turi išmokti „uždegti“ ir įkvėpti žmoniškuosius išteklius, gebėti įgalinti juos ir suteikti veiklos laisvę bei skirti pakankamai dėmesio žmoniškųjų išteklių rūpesčių, poreikių ir lūkesčių analizei.

Strateginis mąstymas yra viena iš labiausiai Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovų išvystytų kompetencijų (67 proc.) (žr. 13 pav.), kuri, pasak mokslininkų (Bonn, 2001; Dragoni ir kt., 2011), apima holistinį supratimą apie organizaciją, žinias, įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus vizijos formulavimui ir strategijų įgyvendinimui, kuriant vertę organizacijai. Strateginio mąstymo kompetencijų grupei priskiriamos vizijos turėjimo, atvirumo pokyčiams, inovatyvumo ir sprendimų priėmimo kompetencijos, kurių raiška įvertinta atliekant tyrimą Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse (žr. 15 pav.).



15 pav. Strateginio mąstymo kompetencijos raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad labiausiai strateginio mąstymo grupėje išsiskiria vizijos turėjimo kompetencija (74 proc.), o tiriamų įmonių vadovai turi aiškią organizacijos / padalinio ateities viziją (87 proc.) ir geba ją aiškiai perteikti savo darbuotojams (71 proc.). Taip pat vadovai moka aiškiai apibrėžti ir nurodyti veiklos kryptis ir tikslus (79 proc.) ir visada laikosi etinių, moralinių principų (67 proc.). Taigi, galima daryti prielaidą, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai pasižymi transformacinių lyderių savybėmis.

Konkurencinėje verslo aplinkoje vis labiau pastebimas atvirumo pokyčiams poreikis, todėl svarbu atkreipti dėmesį, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai taip pat disponuoja atvirumo pokyčiams kompetencija (žr. 15 pav.). Tai rodo, kad vadovai geba lengvai prisitaikyti prie kintančios aplinkos (72 proc.), suvokia organizacinių pokyčių poreikį, jų įgyvendinimo galimybes ir būdus (81 proc.) bei visada išklauso žmogiškųjų išteklių naujas idėjas ir iniciatyvas (66 proc.) prieš inicijuodami ir įgyvendindami pokyčius organizacijoje (74 proc.). Tačiau reikėtų pabrėžti, kad neužtenka turėti aiškių ir įgyvendinamų vizijų, labai svarbu gebėti prisiimti atsakomybę už įgyvendinamus / įvykdytus pokyčius, ką pasak 63 proc. respondentų ir daro Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai.

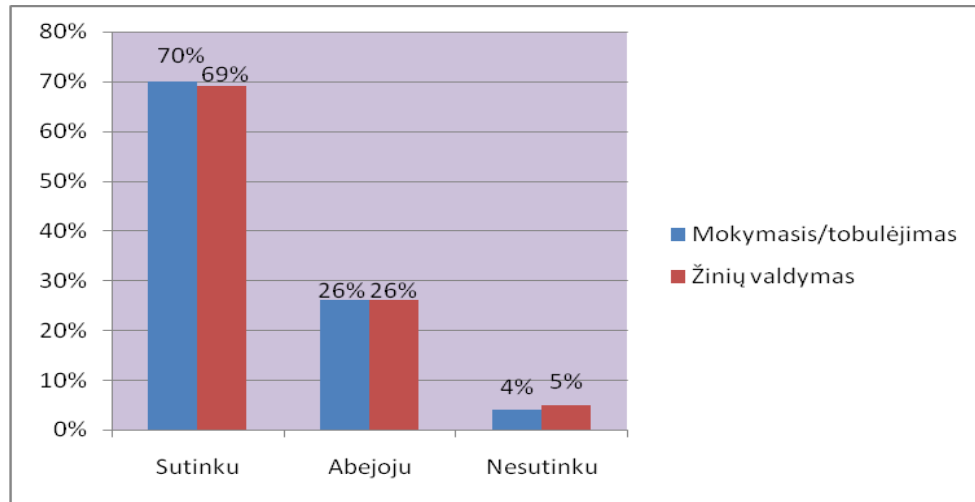
Daugelis mokslininkų (Rasmussen, 2012; Raipa ir Jurkšienė, 2013; Barynienė, 2015; Geleženytė, 2015) teigia, kad inovatyvumas – viena svarbiausių strateginio mąstymo kompetencijų, nors šios kompetencijos raišką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse išvelgia mažiausiai (60 proc.) respondentų. Jų teigimu, vadovai geba „peržengti“ nusistovėjusias ribas, taisykles, veiklos principus ir rasti naujus sprendimo būdus (62 proc.), yra imlūs naujovėms ir geba generuoti / pateikti naujas idėjas (77 proc.), tačiau vengia eksperimentuoti (50 proc.), o net 40 proc. apklaustųjų abejoja jų kūrybinėmis galiomis.

Sprendimų priėmimas, mokslininkų (Guščinskienės, 2002; Grublienės ir Šimkuvienės, 2003; Ūsaitės, 2016) manymu, labiausiai atspindi vadovų elgesį ir aiškiai išskiria vadovus iš kitų organizacijos darbuotojų. Kaip rodo tyrimo rezultatai, analizuojamų įmonių vadovai turi sprendimų priėmimo kompetenciją, geba identifikuoti ir apibrėžti problemas organizacijoje (75 proc.) bei nuolat renka informaciją tiek išorinėje, tiek vidinėje organizacijos aplinkoje ir ją apdoroja (70 proc.). Be to jiems būdinga ir kitas svarbus sprendimų priėmimo kompetencijos bruožas – gebėjimas laiku priimti sprendimus, juos argumentuoti ir pagrįsti (62 proc.). Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai taip pat geba pateikti logiškas, argumentuotas ir konstruktyvias pastabas darbuotojams (67 proc.) ir visada laiku prisiima atsakomybę už savo sprendimus (71 proc.).

Apibendrinant galima teigti, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dirbantys vadovai pasižymi strateginio mąstymo kompetencija, tačiau siekdami ją tobulinti turi daugiau dėmesio ir pastangų skirti eksperimentams bei kūrybinių galių išlaisvinimui, atsisakydami tradicinių veiklos metodų, kurie trukdo keisti nusistovėjusias ribas, taisykles ir veiklos principus, bei ieškodami naujų, kūrybiškų sprendimo būdų.

Kryptingumas. Vadovas, pasižymintis kryptingumo kompetencija, geba perimti naudingas žinias ir patirtį iš kompetentingų asmenų ir bendraudamas su mažiau patyrusiais darbuotojais, tobulina jų kompetencijas bei lavina mąstymo įgūdžius. Mokslininkų (Sternberg ir Salter, 1982; Ridley ir kt., 2011) teigimu, kryptingas vadovas yra mentorius, kuris dalinasi savo patirtimi, kad

būtų įgyvendinti organizacijos tikslai. Tyrimo duomenų analizė rodo, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai disponuoja kryptingumo kompetencija (61 proc.) (žr. 13 pav.) ir darbuotojų nuomone, pasižymi mokymosi / tobulėjimo (70 proc.) ir žinių valdymo kompetencijomis (69 proc.) (žr.16 pav.).



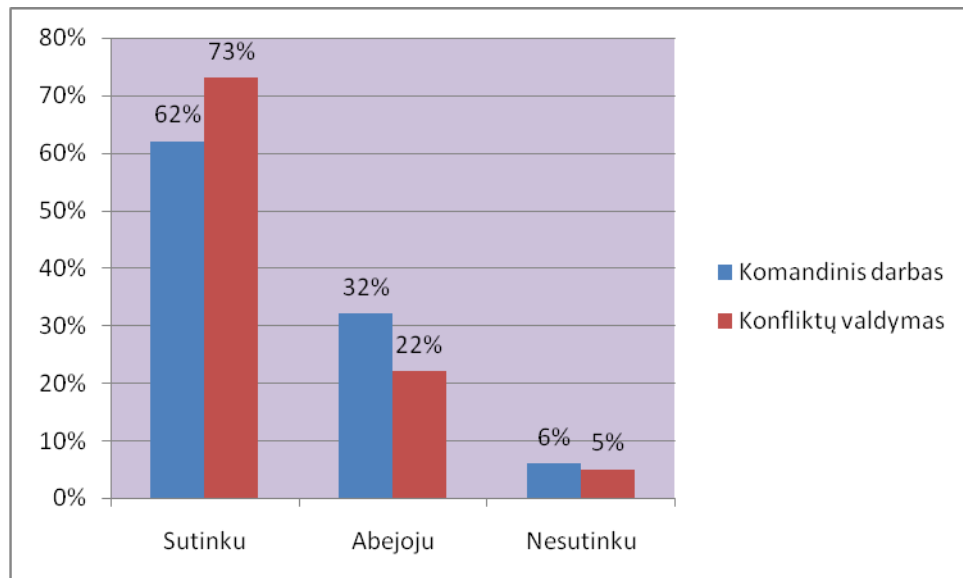
16 pav. Kryptingumo kompetencijos raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Pasak Beleženčio (2008), siekiant išlikti konkurencingu, aktualu taikyti inovatyvias mokymo formas ir metodus. Kaip atskleidžia tyrimo rezultatai, net 71 proc. respondentų teigia, kad nagrinėjamų įmonių vadovai visada siekia sužinoti / išmokti daugiau ir greičiau nei konkurentai bei nuolat tobulina savo profesines žinias ir gebėjimus (74 proc.), kuriuos geba pritaikyti praktinėje organizacijos veikloje (83 proc.). Tyrimo duomenų analizė patvirtina Stanišauskienės (2005) nuomonę, kad nuolatinis mokymasis – interaktyvus ir dinamiškas savęs ieškojimo bei pažinimo procesas. Remiantis tyrimo dalyvavusių darbuotojų nuomonėmis, įmonių vadovai nuolat tobulina savo asmenines savybes ir bruožus (57 proc.) bei mokosi remdamiesi savo asmenine patirtimi (83 proc.).

Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai pasižymi žinių valdymo kompetencija ir geba skleisti informaciją, kurti ir panaudoti naujas žinias ir dalintis jomis su darbuotojais (77 proc.). Be to, tyrimo duomenų analizė rodo, kad vadovai vertina žmogiškųjų išteklių žinias ir patirtį (76 proc.), noriai konsultuoja žmogiškuosius išteklius įvairiais dalykiniais klausimais (69 proc.) bei inicijuoja naujų žinių kūrimą ir skatina to imtis darbuotojus (61 proc.). Net 61 proc. respondentų mano, kad vadovai geba mokyti ir palaikyti organizacijos darbuotojus jų profesinio tobulinimo(-si) / mokymo(-si) metu.

Apibendrinant galima teigti, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai pasižymi kryptingumo kompetencija (geba mokyti ir palaikyti organizacijos darbuotojus jų profesinio tobulinimo(-si) / mokymo(-si) metu), tačiau nepakankamai vysto savo asmenines savybes, bruožus bei inicijuoja naujų žinių kūrimą ir skatina to imtis darbuotojus.

Bendradarbiavimo kompetencija atskleidžia vadovo gebėjimą suburti žmones drauge atlikti užduotis, atskleisti jų sugebėjimus ir apjungti skirtingų komandos narių nuomones, o konflikto metu sumažinti įtampą bei rasti tinkamą sprendimą, tenkinantį abi nesutariančias puses. Tyrimo duomenų analizė atskleidžia, kad bendradarbiavimas yra labiausiai išvystyta Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovų strateginė kompetencija (69 proc.) (žr. 13 pav.).



17 pav. Bendradarbiavimo kompetencijos raiška Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Nuolat kintanti verslo aplinka ir spartėjantis darbo tempas keičia požiūrį į komandinį darbą. Įmonės vadovui nebepakanka kartu su darbuotojais aptarti darbo principus, jis turi gebėti įvardinti darbo kartu prasmę, stiprinti komandos dvasią, kuriant pasitikėjimą vienas kitu bei akcentuoti komandinio darbo naudą. Tyrimo duomenų analizė rodo, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai nuolat siekia pažinti žmones ir atskleisti jų gebėjimus (tą pastebi 52 proc. tyrimo dalyvių), tačiau 35 proc. abejoja, kad vadovams darbuotojai rūpi kaip asmenybės. Reikėtų pastebėti, kad dauguma (69 proc.) apklaustųjų mano, jog vadovas skatina ir palaiko komandinį darbą, ugdo komandos dvasią bei geba priimti komandinius sprendimus ir visada ieško bendro sutarimo / konsensuso (67 proc.), o tai patvirtina teorinėje darbo dalyje išryškėjusias šios veiklos charakteristikas. Įdomu tai, kad 62 proc. respondentų tvirtina pastebintys vadovų gebėjimus integruoti / apjungti skirtingas komandos narių nuomones, nors 37 proc. jų abejoja vadovų gebėjimais suderinti organizacinius ir individualius žmogiškųjų išteklių tikslus. Reikėtų pastebėti, kad kiekvienas vadovas turėtų ugdyti ir tobulinti komandinio darbo kompetenciją, nes sėkmingai suformuota komanda didina veiklos kokybę, skatina darbuotojų aktyvumą, dėl ko atsiranda galimybė pasiekti geresnių rezultatų.

Tyrimo duomenų analizė patvirtina mokslininkų (Savanevičienė ir kt., 2007; Motužytė ir Ruškus, 2008; Kairys – Zališčevskis, 2008; Meldiuk ir Toločka, 2012; Rekašienė, 2014) nuomonę, kad vadovas turintis konfliktų valdymo kompetenciją geba nešališkai ir objektyviai elgtis konfliktinėse situacijose (73 proc.), tarpininkauti sprendžiant iškilusį konfliktą (77 proc.) ir priimti abi konfliktuojančias puses tenkinantį sprendimą (70 proc.). Svarbu pastebėti, jog Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai puikiai geba valdyti save stresinėse situacijose (69 proc.) bei nėra linkę konfrontuoti su konfliktiškais darbuotojais (74 proc.).

Apibendrinant galima teigti, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovų bendradarbiavimo kompetencija išvystyta labiausiai, o vadovai disponuoja tiek komandinio darbo, tiek konfliktų valdymo kompetencijomis. Galima daryti prielaidą, kad Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonių vadovai yra puikūs tarpininkai sprendžiant konfliktus, komandinės dvasios ugdytojai ir geba išlikti nešališki bei objektyvūs konfliktinėse situacijose.

Apibendrinant vadovų strateginių kompetencijų raišką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse galima teigti, kad tiriamų organizacijų vadovai pasižymi visomis vadovo strateginėmis kompetencijomis, tačiau jų raiška yra skirtinga. Labiausiai vadovams yra būdinga bendradarbiavimo, strateginio mąstymo ir kryptingumo, o mažiausiai – lyderystės kompetencija.

3.5. Strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveika Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse

Įvertinus žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir vadovo strateginių kompetencijų raišką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse identifiukuota vadovo strateginių kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveika (žr. 12 lentelę). Ryšys tarp žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų ir vadovo strateginių kompetencijų vertintas pagal Pirsono tiesinės koreliacijos koeficientą.

Koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, kad ***vidutinio stiprumo ryšiai*** egzistuoja tarp:

- žmogiškųjų išteklių *mokymo(-si) / tobulinimo(-si)* (vadovas didelį dėmesį skiria žmogiškųjų išteklių ugdymui (-si) ir tobulinimui (-si) ir strateginės vadovo *kryptingumo kompetencijos* ($r = 0,519$, $p < 0,01$) (vadovas geba mokyti ir palaikyti organizacijos darbuotojus jų profesinio tobulėjimo / mokymo (-si) metu) bei *bendradarbiavimo kompetencijos* ($r = 0,453$, $p < 0,01$) (vadovas skatina ir palaiko komandinį darbą, ugdo komandos dvasią);
- žmogiškųjų išteklių *planavimo* (planuojant žmogiškųjų išteklių poreikį organizacijoje, vadovas atlieka vidinių dokumentų apie darbuotojų kvalifikaciją analizę) ir strateginės vadovo *kryptingumo kompetencijos* ($r = 0,504$, $p < 0,01$) (vadovas geba mokyti ir palaikyti organizacijos darbuotojus jų profesinio tobulėjimo (-si) / mokymo (-si) metu) bei *bendradarbiavimo*

kompetencijos ($r = 0,464$, $p < 0,01$)(vadovas skatina ir palaiko komandinį darbą, ugdo komandos dvasią);

- žmogiškųjų išteklių *vertinimo* (atlikus vertinimą, vadovas visada priima sprendimus dėl darbuotojo veiklos perspektyvų) ir strateginės vadovo *kryptingumo kompetencijos* ($r = 0,441$, $p < 0,01$) (vadovas geba mokyti ir palaikyti organizacijos darbuotojus jų profesinio tobulėjimo (-si) / mokymo (-si) metu);

- žmogiškųjų išteklių *atlygio už darbą* (vadovas reaguoja į išorinės ir vidinės aplinkos pokyčius, užtikrina motyvuojantį žmogiškųjų išteklių atlygį už darbą) ir strateginės vadovo *lyderystės kompetencijos* ($r = 0,428$, $p < 0,01$) (vadovas geba matyti aplinką ir pasaulį darbuotojo akimis).

Apibendrinti strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų rezultatai pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė

**Strateginių vadovo kompetencijų koreliacija su žmogiškųjų išteklių valdymo veiklomis
(** $p < 0,01$)**

<i>STRATEGINĖS VADOVO KOMPETENCIJOS</i>					
<i>ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO VEIKLOS</i>		Lyderystė	Strateginis mąstymas	Kryptingumas	Bendradar- biavimas
Planavimas	Pearson Correlation	,215**	,282**	,504**	,464**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	274	274	274	274
Paieška ir verbavimas	Pearson Correlation	,009		,247**	,336**
	Sig. (2-tailed)	,877	,000	,000	,000
	N	274	274	274	274
Atranka	Pearson Correlation	,017	,332**	,182**	,273**
	Sig. (2-tailed)	,781	,000	,002	,000
	N	274	274	274	274
Socializacija ir adaptacija	Pearson Correlation	,239**	,364**	,256**	,246**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	274	274	274	274

12 lentelės tęsinys kitame puslapyje

12 lentelės tęsinys

Mokymas (-is) / tobulinimas (-is)	Pearson Correlation	,169**	,365**	,519**	,453**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,000
	N	274	274	274	274
Vertinimas	Pearson Correlation	,281**	,368**	,441**	,355**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	274	274	274	274
Atlygis už darbą	Pearson Correlation	,428**	,353**	,340**	,313**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	274	274	274	274

Koreliacinės analizės rezultatai atskleidė, kad *silpni ryšiai* nustatyti tarp:

- žmogiškųjų išteklių *planavimo* (planuojant žmogiškųjų išteklių poreikį organizacijoje, vadovas atlieka vidinių dokumentų apie darbuotojų kvalifikaciją analizę) ir vadovo *strateginio mąstymo kompetencijos* ($r = 0,282$, $p < 0,01$) (vadovas geba aiškiai perteikti viziją savo darbuotojams) bei *lyderystės kompetencijos* ($r = 0,215$, $p < 0,01$) (vadovas geba matyti aplinką ir pasaulį darbuotojo akimis);
- žmogiškųjų išteklių *paieškos / verbavimo* (vadovas rūpinasi talentų (pvz., kompetentingų ir gabių žmogiškųjų išteklių) paieška ir verbavimu) ir vadovo *strateginio mąstymo kompetencijos* ($r = 0,262$, $p < 0,01$) (vadovas geba aiškiai perteikti viziją savo darbuotojams) bei *kryptingumo kompetencijos* ($r = 0,215$, $p < 0,01$) (vadovas geba mokyti ir palaikyti organizacijos darbuotojus jų profesinio tobulėjimo (-si) / mokymo (-si) metu);
- žmogiškųjų išteklių *atrankos* (vadovas taiko tinkamus potencialių kandidatų į konkrečią darbo vietą atrankos metodus) ir vadovo *strateginio mąstymo kompetencijos* ($r = 0,332$, $p < 0,01$) (vadovas geba aiškiai perteikti viziją savo darbuotojams) bei *bendradarbiavimo kompetencijos* ($r = 0,273$, $p < 0,01$) (vadovas skatina ir palaiko komandinį darbą, ugdo komandos dvasią);
- žmogiškųjų išteklių *socializacijos / adaptacijos* (vadovas nuolat domisi ir prižiūri naujų žmogiškųjų išteklių socializacijos ir adaptacijos procesus) ir vadovo *strateginio mąstymo kompetencijos* ($r = 0,364$, $p < 0,01$) (vadovas geba perteikti viziją savo darbuotojams), *kryptingumo kompetencijos* ($r = 0,256$, $p < 0,01$) (vadovas geba mokyti ir palaikyti organizacijos darbuotojus jų profesinio tobulėjimo (-si) / mokymo (-si) metu), *bendradarbiavimo kompetencijos* ($r = 0,246$, $p < 0,01$) (vadovas skatina ir palaiko komandinį darbą, ugdo komandos dvasią) bei *lyderystės kompetencijos* ($r = 0,239$, $p < 0,01$) (vadovas geba matyti aplinką ir pasaulį darbuotojo akimis);

- žmogiškųjų išteklių *mokymo (-si) / tobulinimo (-si)* (vadovas didelį dėmesį skiria žmogiškųjų išteklių ugdymui (-si) ir tobulinimui (-si) ir vadovo *strateginio mąstymo kompetencijos* ($r = 0,365$, $p < 0,01$) (vadovas geba aiškiai perteikti viziją savo darbuotojams);

- žmogiškųjų išteklių *vertinimo* (atlikus vertinimą, vadovas visada priima sprendimus dėl darbuotojo veiklos perspektyvų) ir vadovo *strateginio mąstymo kompetencijos* ($r = 0,368$, $p < 0,01$), *bendradarbiavimo kompetencijos* ($r = 0,355$, $p < 0,01$) (vadovas geba perteikti viziją savo darbuotojams) bei *lyderystės kompetencijos* ($r = 0,281$, $p < 0,01$) (vadovas geba matyti aplinką ir pasaulį darbuotojo akimis);

- žmogiškųjų išteklių *atlygio už darbą* (vadovas reaguoja į išorinės ir vidinės aplinkos pokyčius, užtikrina motyvuojantį žmogiškųjų išteklių atlygį už darbą) ir vadovo *strateginio mąstymo kompetencijos* ($r = 0,353$, $p < 0,01$) (vadovas geba perteikti viziją savo darbuotojams), *kryptingumo* ($r = 0,340$, $p < 0,01$) (vadovas geba mokyti ir palaikyti organizacijos darbuotojus jų profesinio tobulėjimo (-si) / mokymo (-si) metu) bei *bendradarbiavimo kompetencijos* ($r = 0,313$, $p < 0,01$) (vadovas skatina ir palaiko komandinį darbą, ugdo komandos dvasią);

Labai silpni ryšiai koreliacijos metu nustatyti tarp:

- Žmogiškųjų išteklių *paieškos / verbavimo ir strateginės vadovo lyderystės kompetencijos* ($r = 0,009$, $p < 0,01$);

- Žmogiškųjų išteklių *atrankos ir strateginių vadovo lyderystės* ($r = 0,017$, $p < 0,01$) ir *kryptingumo* ($r = 0,182$, $p < 0,01$) *kompetencijų*;

Apibendrinant strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveiką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse, galima teigti:

1. *Lyderystės kompetencija vidutiniškai siejasi su žmogiškųjų išteklių valdymo veikla – atlygiu už darbą. Su kitomis žmogiškųjų išteklių valdymo veiklomis lyderystės kompetencijos tarpusavio ryšys yra silpnas arba labai silpnas.*

2. *Vadovo strateginio mąstymo kompetencija vidutiniškai siejasi su visomis žmogiškųjų išteklių valdymo veiklomis, o silpniausias tarpusavio ryšys stebimas su žmogiškųjų išteklių valdymo veiklomis – paieška ir verbavimu.*

3. *Kryptingumo kompetencija vidutiniškai siejasi su žmogiškųjų išteklių valdymo veiklomis – planavimu, žmogiškųjų išteklių mokymu (-si) / tobulinimu (-si) ir žmogiškųjų išteklių vertinimu. Su kitomis žmogiškųjų išteklių veiklomis kryptingumo kompetencijos tarpusavio ryšys yra silpnas arba labai silpnas.*

4. *Bendradarbiavimo kompetencija vidutiniškai siejasi su žmogiškųjų išteklių planavimu, o su kitomis žmogiškųjų išteklių veiklomis bendradarbiavimo kompetencijos tarpusavio ryšys yra silpnas.*

3.6. Strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveikos modelis

Remiantis mokslinės literatūros analize ir gautais kiekybinio tyrimo rezultatais sukonstruotas strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveikos modelis (žr. 18 pav.). Modelyje atsispindi strateginių vadovo kompetencijų (lyderystės, strateginio mąstymo, kryptingumo, bendradarbiavimo) ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų (planavimo, paieškos ir verbavimo, atrankos, socializacijos ir adaptacijos, mokymo (-si) / tobulinimo (-si), vertinimo, atlygio už darbą) tiesioginė priklausomybė.

Strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveikos modelis grindžiamas tuo, kad siekdami vystyti skirtingas strategines kompetencijas organizacijų vadovai turi pasitelkti atitinkamas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, ir priešingai – žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų įgyvendinimas organizacijoje reikalauja atitinkamų vadovų strateginių kompetencijų.

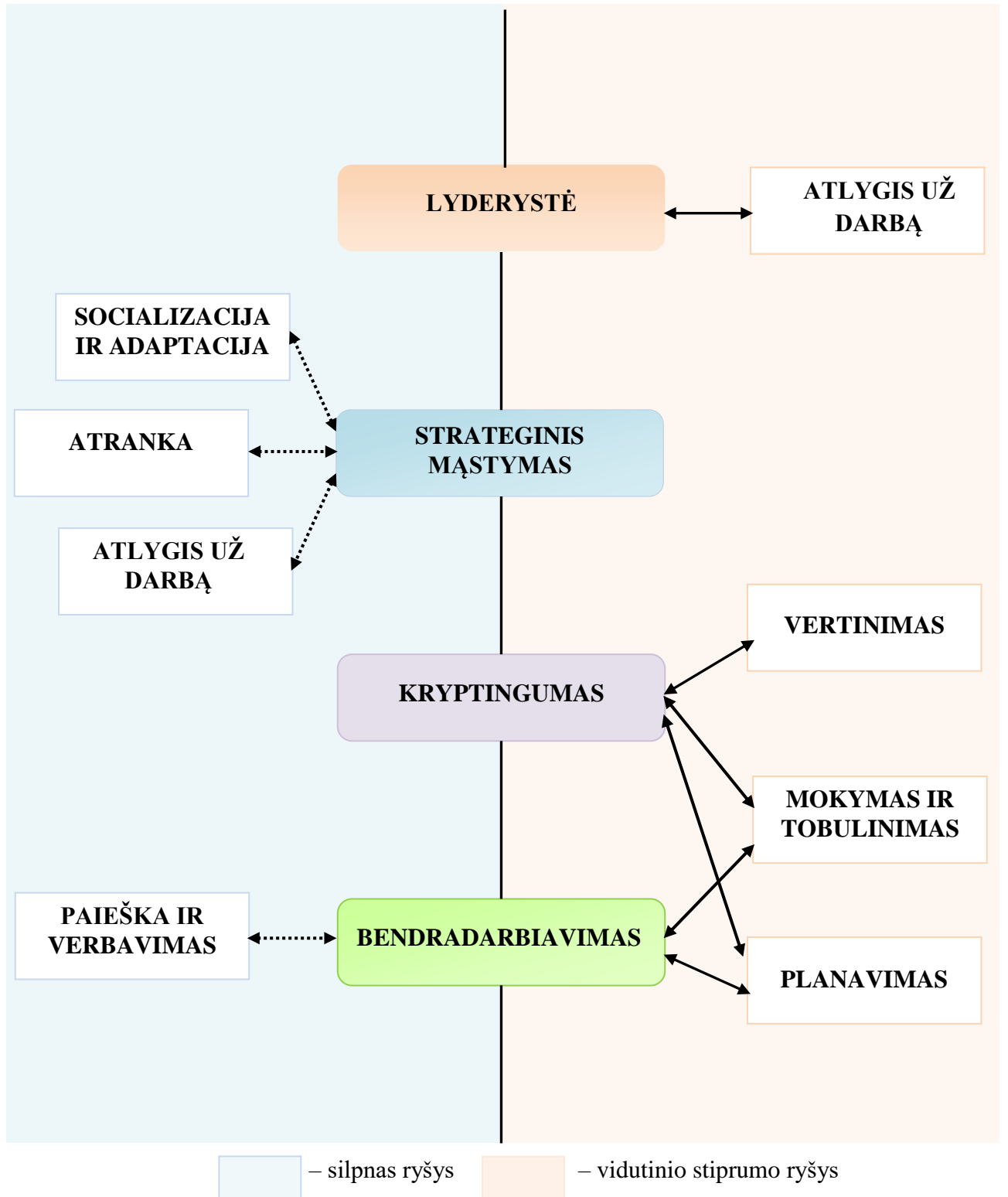
Koreliacinė analizė atskleidė, kad *lyderystės kompetencijos* vystymui vadovai turi pasitelkti atlygio už darbą procesą, kuris sudaro galimybę ugdyti jų gebėjimą motyvuoti, įtikinti, „uždegti“ ir įkvėpti darbuotojus, siekti organizacijos tikslų ir kurti skatinimo sistemą, apimančią įvairias atlygio už darbą vertes.

Organizacijos vadovai, siekdami tobulinti *kryptingumo kompetenciją*, turi aktyviai dalyvauti žmogiškųjų išteklių vertinimo, mokymo ir tobulinimo bei planavimo veiklose, kurių pagalba jie įgyja gebėjimų prognozuoti žmogiškųjų išteklių paklausą ir pasiūlą, priimti strateginius sprendimus, ieškoti inovatyvių vertinimo, mokymo ir tobulinimo bei planavimo metodų ir galimybę nuolatos tobulinti savo žinias, pritaikyti jas praktinėje veikloje.

Strateginės vadovų *bendradarbiavimo kompetencijos* vystymui reikšmingos yra šios žmogiškųjų išteklių veiklos: planavimas, mokymas(-is) ir tobulinimas(-is), kurios sudaro galimybę vadovams išsiugdyti analitinius gebėjimus, įgūdžius derinti bendrus ir individualius tikslus, dirbti komandoje, elgtis nešališkai ir objektyviai.

Siekdami ugdyti *strateginio mąstymo kompetenciją* vadovai turėtų aktyviai dalyvauti ir įgyvendinti žmogiškųjų išteklių socializacijos ir adaptacijos procesus, atrankos ir atlygio už darbą veiklas, kurių pagalba jie įgyja gebėjimų identifikuoti problemas, priimti sprendimus, teikti siūlymus veiklos gerinimui ir aiškiai apibrėžti, nurodyti veiklos kryptis / tikslus.

Galima teigti, kad sukonstruotas strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveikos modelis yra reikšmingas ne tik teorine, bet ir praktine prasme, nes išryškina tikslingas vadovų strategines kompetencijas, reikalingas įgyvendinti tam tikras žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, ir grįžtamoju ryšiu – strateginių vadovų kompetencijų vystymo galimybes, įgyvendinant žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas organizacijoje.



18 pav. Strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveikos modelis

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus mokslinių šaltinių analizę ir apibendrinus atlikto strateginių vadovo kompetencijų raiškos žmogiškųjų išteklių valdyme Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimo rezultatus galima daryti tokias išvadas:

1. Žmogiškieji ištekliai yra reikšmingiausias ir unikaliausias kiekvienos organizacijos turtas, vertingiausias šaltinis bei organizacijos pagrindas, kurio svarba ir reikšmė išryškėja didėjančios konkurencijos sąlygomis. Žmogiškųjų išteklių samprata moksliniuose šaltiniuose interpretuojama skirtingai, tačiau apibendrintų ir susistemintų mokslininkų požiūrių į žmogiškuosius išteklius pagrindu galima teigti, kad žmogiškieji ištekliai suvokiami kaip vertingiausias nematerialus turtas; didžiausia / patikimiausia investicija; svarbiausi / ypatingi / ilgalaikiai / lemiami ištekliai / išteklių rūšis; pagrindinis komponentas / veiksnys / elementas; įmonės darbuotojai / žmonės / grupės; darbuotojų žinios / įgūdžiai / gebėjimai / patirtis.

2. Susisteminius moksliniuose darbuose pateikiamas žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžtis, galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas suvokiamas kaip naujas mąstymo būdas / požiūris į darbuotojus; valdymo sprendimai ir veiksmai; veikla / veiklų visuma; valdymo procesas / valdymo proceso dalis; valdymo sritis / valdymo dalis; valdymo / vadybos funkcija, funkcijos dalis.

3. Žmogiškųjų išteklių vaidmens didėjimas reikalauja iš esmės pakeisti požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą, pereiti prie naujų žmogiškųjų išteklių valdymo būdų ir metodų, peržiūrėti žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, jų turinį bei esminius uždavinius. Skirtingi mokslininkai išskiria įvairias veiklas, sudarančias žmogiškųjų išteklių valdymo turinį, tačiau svarbiausios jų:

- žmogiškųjų išteklių planavimas – svarbi dedamoji organizacijos valdymo procese, padedanti įžvelgti problemas, susijusias su žmogiškųjų išteklių pertekliumi ar stoka bei pritraukti ir išsaugoti organizacijai reikiamus kompetentingus žmones;

- žmogiškųjų išteklių paieška ir verbavimas – sudedamosios žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalys, kurių pagalba, įvertinus organizacijos poreikius ir galimybes, surandami bei priviliojami reikiamos kvalifikacijos ir kompetencijos žmonės į laisvas darbo vietas;

- naujų darbuotojų atranka – tai viena iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos veiklų, kurios metu iš turimų pretendentų sąrašo, atlikus duomenų analizę, patikrinus rekomendacijas ir įvertinus kandidato tinkamumą testų bei pokalbių pagalba, atrenkamas labiausiai organizacijos poreikius atitinkantis kandidatas;

- žmogiškųjų išteklių socializacija ir adaptacija – būtinos žmogiškųjų išteklių valdymo grandys, kurios didina darbo efektyvumą ir sumažina darbuotojo išėjimo iš organizacijos riziką; socializacija – nuolatinis neformalus procesas, kurio metu naujiems darbuotojams perteikiamos organizacijos tradicijos, vertybės ir elgesio normos, o adaptacija – organizacijos pagalba darbuotojui prisitaikant naujoje darbo vietoje;

- žmogiškųjų išteklių mokymas (-is) / tobulinimas (-is) ir lavinimas (-is) – reikšmingiausia žmogiškųjų išteklių valdymo veikla, prisidedanti prie organizacijos sėkmės ir padedanti jai užimti tvirtą poziciją konkurencinėje verslo aplinkoje, nes žinios, įgūdžiai ir patirtis yra organizacijos veiklos efektyvumo didinimo ir vertės kūrimo garantas;

- žmogiškųjų išteklių vertinimas – nuolatos vykstantis procesas, kurio metu identifikuojama, matuojama ir vertinama žmogiškųjų išteklių veikla bei priimami darbuotojų atlygio už darbą ir organizacijos veiklos tobulinimo sprendimai;

- žmogiškųjų išteklių atlygis už darbą – tai pozityvus darbuotojų stabilumą užtikrinantis elementas, teisingo, darbuotojus motyvuojančio darbo užmokesčio nustatymas, atsižvelgiant tiek į išorinės, tiek į vidinės aplinkos pokyčius ir lemiantis darbuotojo ir darbdavio santykius.

4. Kompetencija yra kompleksinis ir daugiaaspektis reiškinys, specializuota veiksmų sistema, susidedanti iš gebėjimų, patirties ir sudaranti galimybę identifikuoti, panaudoti ir išplėsti veiksmų sritį bei supratimą, atlikti tam tikrą veiklą, grindžiamą individo žiniomis, įgūdžiais, požiūriais, patirtimi, asmeninėmis savybėmis įvairiose sudėtingose situacijose. Išsamesnę kompetencijos sampratą atskleidžia mokslinių šaltinių analizės ir sintezės pagrindu išskirti požiūriai, kurie kompetenciją traktuoja kaip individo gebėjimus; individo savybes / žinias / įgūdžius / patirtį / požiūrius / vertybes / elgesį; derinį / junginį / komplektą; sistemą / elementą / svarbų veiksnį.

5. Vadovo strateginės kompetencijos yra unikalių savybių, žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška, pritaikyta prie organizacijos strategijos bei išorinės konkurencinės aplinkos, atsiskleidžianti veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams.

6. Moksliniame kontekste yra pateikiamas gan įvairus šiuolaikiniam vadovui reikalingų „kompetencijų portfelis“, tačiau verslo sėkmę lemia ne vadovo kompetencijų gausa, bet svarbiausios, t. y. strateginės kompetencijos ir gebėjimas jomis disponuoti:

- lyderystės kompetencija atspindi vadovo gebėjimą sukurti galimų laimėjimų viziją; patraukliai pateikti tikslus ir užsitikrinti kitų pritarimą; išreikalauti norimą rezultatą, padrašinant, įtikinant kitus sėkme ir suteikiant veiklos laisvę; iššaukti susidomėjimą idėja ir norą dalyvauti ją realizuojant; tinkamai reikšti emocijas bendraujant su žmonėmis, atsižvelgiant į jų emocinę būseną; atpažinti ir suprasti kitų žmonių emocijas bei tikslingai jas panaudoti;

- strateginis mąstymas – kompetencija, atskleidžianti vadovo gebėjimą holistiškai suvokti organizaciją ir jos aplinką; perteikti aiškią ateities viziją kitiems, laikantis etinių ir moralinių principų; rinkti informaciją ir ją apdoroti; prisitaikyti prie kintančios aplinkos, laiku priimti iššūkius ir sprendimus, įvertinant padarinius ir rizikas; atsakingai inicijuoti bei įgyvendinti pokyčius; pateikti logiškas, argumentuotas ir konstruktyvias pastabas;

- kryptingumas – kompetencija, apibūdinanti vadovo gebėjimą pritaikyti savo žinias praktinėje veikloje; konsultuoti kitus dalykiniais klausimais; nuolatos tobulinti žinias ir asmenines savybes; mokytis iš savo patirties, perimti kitų žinias ir patirtį bei dalijantis jomis su kitais;

- bendradarbiavimo kompetencija atskleidžia vadovo gebėjimą ugdyti komandos dvasią; suderinti bendrus ir individualius tikslus; paskirstyti užduotis komandos nariams atsižvelgiant į jų turimas žinias, gebėjimus ir savybes; valdytis stresinėse bei konfliktinėse situacijose ir racionaliai parinkti konfliktų valdymo strategijas; elgtis nešališkai ir objektyviai.

7. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų raiškos Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse tyrimo rezultatai atskleidžia, jog mažiau ar daugiau reiškiasi visos žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, tačiau jų raiška tiriamose įmonėse skirtinga. Labiausiai tiriamose įmonėse yra išvystytas žmogiškųjų išteklių atrankos procesas, kuriame dažniausiai taikomas pokalbio su nauju darbuotoju atrankos būdas. Mažiausiai Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse reiškiasi žmogiškųjų išteklių atlygio už darbą bei mokymo (–si) / tobulinimo (–si) veiklos, kuriose stokojama inovatyvesnių šių veiklų įgyvendinimo metodų ir jų įvairovės.

8. Apibendrinant vadovų strateginių kompetencijų raišką Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse galima teigti, kad tiriamų organizacijų vadovai pasižymi visomis vadovo strateginėmis kompetencijomis, tačiau jų raiška yra skirtinga. Labiausiai vadovams yra būdinga bendradarbiavimo, strateginio mąstymo ir kryptingumo, o mažiausiai – lyderystės kompetencija.

9. Įvertinus vadovo strateginių kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveiką Panevėžio paslaugų sektoriaus verslo įmonėse galima teigti, jog lyderystės kompetencija ir žmogiškųjų išteklių valdymo veikla – atlygis už darbą, strateginė vadovo kryptingumo kompetencija ir žmogiškųjų išteklių mokymo(–si) / tobulinimo(–si), vertinimo ir planavimo veiklos, strateginė vadovo bendradarbiavimo kompetencija ir žmogiškųjų išteklių planavimas yra susiję vidutiniais tiesioginiais ryšiais. Tarp vadovo strateginio mąstymo kompetencijos ir žmogiškųjų išteklių socializacijos ir adaptacijos, atrankos, atlygio už darbą, strateginės vadovo bendradarbiavimo kompetencijos ir žmogiškųjų išteklių paieškos bei verbavimo sąveika yra silpna.

10. Rekomenduojamas sukonstruotas strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveikos modelis yra reikšmingas ne tik teorine, bet ir praktine prasme, nes išryškina tikslingas vadovų strategines kompetencijas, reikalingas įgyvendinti tam tikras žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, ir grįžtamuosiu ryšiu – strateginių vadovų kompetencijų vystymo galimybes, įgyvendinant žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas organizacijoje.

LITERATŪRA

- Adamonienė, R. (2009). Vadybinės žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidos ir galimybės. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 16(1), 6-14.
- Adamonienė, R., & Ruibytė, L. (2010). Directions of the formation of managers competence training system. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 24(5), 6-14.
- Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2011). Vadovų lyderystės raiška statutinėse organizacijose. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, (29), 6-13
- Adamonienė, R., Petrauskienė, R. (2014). Expression of strategic competencies of leaders in civil service: the case of municipalities in Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics, Volume VIII*, 6-19.
- Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., Rasheed, A. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices, Vol. 2, No. 2*, 11-25.
- Amara, N. B., Atia, L. (2016). E-Training and its role in human resources development. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 1-12.
- Amit, R., Belcourt, M. (1999). Human resource management processes: a value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, 17(2), 174–181. doi:10.1016/S0263-2373(98)00076-0
- Andrašiūnienė M. (2007). *Socialinio darbo terminų žodynelis: metodinė priemonė*. Vilnius: Ciklonas.
- Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
- Arimavičiūtė, M. (2010). Lietuvos savivaldos institucijų personalo atitikties strateginiams ekonomikos reikalavimams tyrimas. *Social Sciences*, 2(6), 53-68.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management: a guide to action* (4th ed.). London: KoganPage.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Atkočiūnienė, Z. (2010). Žinių vadybos įtaka tobulinant organizacijos kompetencijas. *Informacijos mokslai*, (52), 14-22.
- Atkočiūnienė, Z. O., & Juškaitė, J. (2012). Žinių vadybos vaidmuo organizacijos strateginių kompetencijų plėtojimui: atvejo tyrimas. *Elektroninis mokymasis, informacija ir komunikacija: teorija ir praktika*, 58-85.
- Avolio, B., Waldman, D., Yammarino, F., (1991). Leading in the 1990's: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15 (4): 9-20.
- Bacevičiūtė, A., Juknevičienė, V. (2009). Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(14), 13–24.
- Bae, J. S.; Rowley, C. 2003. Changes and Continuities in South Korean HRM. *Asia Pacific Business Review*, 9(4), 76–105.
- Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymas : metodinė priemonė*. Kaunas: VDU leidykla.
- Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas: metodinė priemonė*. Kaunas: VDU leidykla.
- Bakanauskienė, I., & Brasaitė, D. (2011). Personalo valdymo funkcijos išskeldinimo galimybės Lietuvoje. *Management of Organizations: Systematic Research*, 57, 21-31.

- Baležentis, A. (2008). Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 26, 97-104.
- Baležentis, A., Paražinskaitė, G. (2010). Elektroninis žmogiškųjų išteklių valdymas: inovacinis požiūris. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, 139–147.
- Bamberger, P., and Meshoulam, I. (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. United States of America: Sage Publications.
- Banytė, J., Gadeikienė, A., Kuvykaitė, R. (2006). Peculiarities of Human Resources Management in a Service Enterprise. *Engineering economics*, 2(47), 54-62. [žiūrėta 2016-05-07]. Prieiga per internetą <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11340/6062>
- Barynienė, J. (2015). XXI a. kompetencijos: sėkmės formulė pradedantiesiems darbuotojams. [žiūrėta 2016-10-24]. Prieiga per internetą: <http://ktu.edu/lt/ziniasklaidai/naujienu/jurgitabaryniene-xxi-kompetencijos-sekmes-formule-pradedantiesiems-darbuotojams>
- Baršauskienė V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Vitaee Litera.
- Batt, R. 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-97.
- Batra, G. S. (1996). Human resource auditing as a tool of human resource valuation: inter face and emerging practises. *Managerial Auditing Journal*, 11(8), 23–30. <http://dx.doi.org/10.1108/02686909610131657>
- Beer, M., Spector B., Lawrence P., Mills D. Q., and Walton R. (1985). *Human Resource Management: A General Manager's Perspective: Text and Cases*. New York: Free Press.
- Beležentis, A. (2008). Inovatyviųjų mokymo formų ir metodų taikymo galimybės žmogiškųjų išteklių vadyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 26, 97 – 104.
- Bennis, W. G. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of organizational change management*, 2(1), 6-10.
- Bilbokaitė, I., & Bilbokaitė, R. (2012). Pedagogų įvaizdis: išpūdzio aspektai mokinių vertinimu. *Šiuolaikinio specialisto kompetencijos: teorijos ir praktikos dermė, I*.
- Byars, L. L.; Rue, L. W. (1991). *Human resource management* (3thed.). Boston: Irwin.
- Byars, L. L., Rue, L.W. (2004). *Human Resource Management* (7th ed.). The McGraw–Hill. [žiūrėta 2016-05-07]. Prieiga per internetą <https://www.scribd.com/doc/49475870/Byars-Rue-Human-Resource-Management-7th-Ed>
- Blagovest, B., Hanzu-Pazara, R., & Nistor, C. (2010). Strategic human resources management in the maritime knowledge based organization. *Land Forces Academy Review*, 15(1), 13-16.
- Blašková, M., Gražulis, V. (2009). *Motivation of human potential: theory and practice*: Monograph. Vilnius: Mykolas Romeris university. [žiūrėta 2016-05-07]. Prieiga per internetą <http://ebooks.mruni.eu/reader/motivation-human-potential-theory-practice26721/51#>.
- Blašková, M. (2010). Creative proactive-concluding theory of motivating. *Verlas: Teorija ir praktika*, 11(1), 39–48. doi: 10.3846/btp.2010.05
- Bogdanova J., Večkienė N. P. (2009). Partnerystė rengiant socialinius darbuotojus: tarpdisciplininės komandos patirtis psichiatrijos skyriuje. *Socialinis darbas. Ptirtis ir metodai*.
- Bohlander, G. W., Snell, S., Sherman, A. W. (2001). *Managing human resources*. Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing.
- Boyatzis, R. E., (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, 5-12. DOI 10.1108/02621710810840730.
- Bonn, I., (2001). Developing strategic thinking as a core competency, *Management Decision*, Vol. 39, Issue: 1, 63-71, doi: 10.1108/EUM0000000005408.

- Boxall, P. F., Purcell, J., Wright, P. (2008). Human resource management: scope, analysis and significance. *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001.
- Bratton, J., Gold, J. (2003). *Human Resource Management. Theory and Practise*. 3rd edition. London: Pallgrave Macmillan.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
- Brooks, K., & Nafukho, F. M. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: Any link to productivity?. *Journal of European Industrial Training*, 30(2), 117-128.
- Bulla, D. N., & Scott, P. M. (1987). Manpower requirements forecasting: a case example. In *Strategic Human Resource Planning Applications*, Springer US, 145-155.
- Bullen, M. L., Eyler, K. A. (2010). Human resource accounting and international developments: implications form easurement of human capital. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 3 , 1-16. [žiūrėta 2016-05-07]. Prieiga per internetą <http://www.aabri.com/jibcs.html>.
- Burma, Z. A. (2014). Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations. *International Journal of Education and Social Science*, Vol. 1, No. 2, 85-94 <http://www.ijessnet.com/wp-content/uploads/2014/09/9.pdf>.
- Buškevičiūtė, J., & Raipa, A. (2010). Šiuolaikinių sprendimų rengimas viešajame sektoriuje. *Viešojo politika ir administravimas*, (34), 21-31.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?. *ILR Review*, 54(4), 737-775.
- Carbery, R., Gunnigle, P., Morley, M. (2015). Human resource management research output in Ireland between 1950 and 2010: A retrospective. *Irish Journal of Management*, 34(1), 42-50. doi: 10.1515/ijm-2015-0005.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee relations*, 21(3), 236-250.
- Casson, R. J. (1978). Re-evaluating Company Manpower Planning in the Light of Some Practical Experiences. In *Manpower Planning and Organization Design*, 545-559.
- Chlivickas, E., Papšienė, P., & Papšys, A. (2010). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*, 51-65.
- Chong E. (2007). *Role balance and team development: A study of team role characteristics underlying high and low performing teams*. Victoria University of Wellington.
- Cohen, D., & Strayer, J. (1996). Empathy in conduct-disordered and comparison youth. *Developmental psychology*, 32(6), 988.
- Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson and, R., Walker, L. (2013). *Human resource management*. London: University of London.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organisational performance. *Personnel Psychology*, 59 (3), 501-528. doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- Česnyrienė, R., Stankevičienė, A., & Jurgaitytė, N. (2015). Žmogiškųjų išteklių padalinys informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai*, (71), 84-96.
- Dean, P. C., Mckenna, K., & Krishnan, V. (2012). Accounting for Human Capital: Is the Balance Sheet Missing Something?. *International Journal of Business and Social Science*, 3(12), 61-64.
- Dementjeva, J., & Domarkienė, V. (2014). Kūrybos proceso valdymo aspektai viešąsias paslaugas teikiančioje organizacijoje. *Tiltai*, 65(4), 189-204.

- Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
- De Sordi, J. O. (2005). *Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva.
- Diržytė, A., Sondaitė, J., Norvilė, N., Čėsniėnė, I., Justickis, V., Raižienė, S., Mažeikienė, A., Valickas, A., Pilkauskaitė-Valickienė, R. (2012). *Verslo psichologija: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Prieiga per internetą: <http://ebooks.mruni.eu/product/verslo-psichologija>
- Diskienė, D. (2009). *Vadovų vadybinės kompetencijos: būklė ir perspektyvos: Daktaro disertacija*. Vilnius : Vilniaus Universitetas.
- Doaei, H. A., & Najminia, R. (2012). How far does HRM differ from PM. *European Scientific Journal*, 8(13), 161-171.
- Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D., Saá-Pérez, P. D. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: the role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 490-515. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0386>.
- Dragoni, L., Oh, I. S., Vankatwyk, P., & Tesluk, P. E. (2011). Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency. *Personnel Psychology*, 64(4), 829-864.
- Dromantaitė, A., & Pokštas, V. (2014). Naujų darbuotojų adaptacijos ypatumai ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje. *Socialinių mokslų studijos*, 6(2), 361-375.
- Durkovič J.V., (2009). Development of human resources as strategic factors of the companies' competitive advantage. *Economics and Organization* Vol. 6, No 1, pp. 59 – 67.
- Eigenhuis, A., Dijk, R. V. (2008). *High Performance Business Strategy: Inspiring Success Through Effective Human Resource Management*. London: KoganPage.
- Fatoki, O. (2014). The Competencies and Challenges of Leading a Student Entrepreneurship Organisation in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 5, No 10, 216-221. Doi:10.5901/mjss.2014.v5n10p216
- Ferris, G.R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., Frink, D. D. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25(3), 385–415. [žiūrėta 2016-03-11]. Prieiga prie interneto <http://jom.sagepub.com/content/25/3/385.full.pdf>.
- Florén, H., Rundquist, J., & Fischer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and human resource management: effects from HRM practices. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 164-180.
- Fombrun, C., Tichy, N.M. and Devana, M. A., (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.
- Fominienė, V. B., Švagždienė, B., & Mikalauskas, R. (2009). Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (1), 87-94.
- Fottler, M. D. (2008). Strategic human resources management. *Human resources in healthcare: Managing for success*, 1-26.
- Fuller, T., Moran, P. (2001). Small enterprises as complex adaptive systems: a methodological question?. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(1), 47-63. doi: 10.1080/089856201750046801.
- Gailienė, I., & Adomaitytė, D. (2009). Aukštesniųjų klasių mokinių asmenybės empatiškumo ypatumai. *Educational Psychology / Ugdymo psichologija*, 20.
- Gao, J., & Alas, R. (2010). The impact of crisis on enterprise life-cycle. *Problems and Perspectives in Management*, 8(2), 9-21.

- Garten A. (2015). An Analysis of Human Resources Practices at Starbucks Coffee Company. *Analysis of hr practice*, 1-8.
- Geleženytė, R. (2015). Inovatyvus elgesys darbe: kai kurios psichometrinės klausimyno charakteristikos ir sąsajos su darbuotojų psichologiniu įgalinimu bei vidine darbo motyvacija. *Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai*, Nr. 4. [žiūrėta 2016-10-06]. Prieiga per internetą: http://www.jmpk.fsf.vu.lt/wp-content/uploads/2016/05/JMPD.nr4_Gelezinyte.pdf
- Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., & Merkevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika.
- Gižienė V., Simanavičienė Ž. (2009). Žmoniškųjų išteklių ekonominis vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 237-245.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2007). *Lyderystė: kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas : Smaltija.
- González, S. M., (2004). Improving human resources management: some practical questions and answers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1) 59 – 64. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110410516570>
- Grant, R., & Vogt, E. M. (2015). Human Resources Management: Self-Efficacy as a Determinant of Information Technology Effectiveness. *Studies*, 4(4), 154-162.
- Gražulis, V. (2012). Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(27), 145-155.
- Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., & Sudnickas, T. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
- Grublienė, V.; Šimkuvienė, L. (2003). Strateginio mąstymo sąsajos su verslo sprendimais [interaktyvus]. [žiūrėta 2016-10-04]. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5787d5f5-10d1-4c52-81e3-20e25497625c%40sessionmgr120&vid=1&hid=101>
- Guščinskienė, J., Čiburienė J. (2016). Ugdymo dermė aukštojoje mokykloje. *Šiuolaikinės visuomenės ugdymo veiksniai. I tomas*, 13-26.
- Gudauskaitė, S. (2007). Žinių visuomenės link: organizacijos darbuotojo kompetencijų poreikis. *Informacijos mokslai*, (40), 66-72.
- Gudžinskienė, V., & Norvaišaitė, J. (2010). Socialinio darbuotojo kompetencijų sampratų analizė. *Socialinis ugdymas*, 11(22), 55-155.
- Guest, E. D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503–521. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Gündüz H. B. (2008). *An Evaluation on Belbin's Team Roles Theory* (The Case of Sakarya Anatol an Profession High School, Profession High School and Vocational High School for Industry). IDOSI Publications. ISSN 1818-4952. Faculty of Education, Sakarya University, Sakarya/Turkey.
- Gupta, P. (2005). *Šešios sigmos verslo sėkmei valdyti*. Vilnius: Vaga.
- Gupta, S., Bhaskar, A. U. (2016). Doing business in India: cross-cultural issues in managing human resources. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1) 184 – 204. <http://dx.doi.org/10.1108/CCSM-09-2014-0112>
- Guščinskienė J., (2002). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Oosthuizen, T. Klopper, HB., Louw, L. (2009). *Management*. Southern Africa: OUP Catalogue.
- Hendry, C., (1995). *Human Resource Management: A Strategic Approach to Employment*. London: Tylor and Fancis group.

- Ibukun-Falay, O. R. (2014). Improving Human Resource Accounting through International Financial Reporting Standards. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(22),83-89.
- Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), 31–58.
- Ivanovic A., Collin P.H, (1997). *Dictionary of Human Resources&Personnel Management*. Third edition Italy : Legoprint
- Inčiūraitė, L., & Žilinskas, V. J. (2010). Personalo darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimas reanimacijos ir intensyviosios terapijos skyriuje. *Economics & Management*, (15), 530-540.
- Yahya, S., Goh,W. K., (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457 – 468. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270210450414>
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.
- Jaarat, K. J. (2013). Human Resources Accounting Between Recognition and Measurement: An Empirical Study. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 15-40.
- Jagminas, J., Piktornaitė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymo kaitos ypatumai. *Vadyba*, 1(14),73–78.
- Jakiūnienė, R., & Rekašiūtė, L. (2010). Bendrųjų kompetencijų ugdymas Vilniaus kooperacijos kolegijoje. *Šiuolaikinio specialisto kompetencijos: teorijos ir praktikos dermė. Tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos straipsnių rinkinys*, 127-131.
- Jančiauskas, E.E. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba: teorija ir metodologija*. Vilnius: VVAM.
- Janiliauskas, A., & Telešius, E. (2001). Naujos kartos informacijos sistemos viešajame administravime. *Viešojo administravimo efektyvumas*, 136-161.
- Jewell B.R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius : Baltic Press.
- Jėčiuvienė, M. (2006). Darbo santykių kokybės valdymas. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, (38), 67-78.
- Jonušauskas, A., ir Makštutis, A. (2008). Žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas. *Vadybos šiuolaikinės tendencijos: mokslo darbų rinkinys* (p. 41–54). Vilnius: KAM leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba.
- Joseph, R. C., & Ezzedeen, S. R. (2009). E-government and e-HRM in the public sector. In *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM* , IGI Global, 272-277.
- Jovaiša L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
- Juceviciene, P. (2007). Besimokantis miestas. *Kaunas: Technologija*.
- Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. *Socialiniai mokslai, Nr.1*. 44-51.
- Jucevičius R., Ilonienė J. (2009). Žinių organizacijos kompetencijos: valdymo modelių perspektyva. *Ekonomika ir vadyba: 2009. 14*,788-793.
- Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(6), 96–102.
- Jurkuvienė, R., & Butrimavičienė, S. (2009). Socialinio darbuotojo patirtis mokomosios praktikos procese. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai, nr. 3 (1), p. 45-66*.
- Kairys - Zališčevskis, A. (2008). Konfliktai įmonėje ir jų sprendimo būdai. *Informacinis portalas Vakarai LT*. [Žiūrėta 2016-10.12]. Prieiga per internetą <http://www.vakarai.lt/article.php?id=83>
- Kardelis, K., (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai.

- Kalibataitė, G. (2012). Žmogiškųjų išteklių informacinio valdymo problemos ir sprendimo ypatumai. *Socialinės technologijos*, 2(2), 290–318.
- Kasiulevičius, V., Denapienė, G., (2008). Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje. *Gerontologija*, 9, 176-180.
- Kavaliauskienė, Ž., Lengvenienė, N. (2016). Statutinės organizacijos darbuotojų adaptacija ir socializacija. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, Vol. 38. No. 2, 136–144.
- Kaziliūnas, A. (2004). Visuomenei teikiamų paslaugų kokybės ir organizacinės kultūros sąveika. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 9, 73-80
- Kiaunytė, A. (2008). Pokyčius patiriantys socialiniai darbuotojai: supervizijos taikymo galimybės. Iš *mokslo darbai*, [interaktyvus]. [žiūrėta 2016-11-10]. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/1e6/14_kiaunyte.pdf>.
- Kipkebut, D. J. (2010). Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Higher Educational Institutions: A Kenyan Case. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 9, 45-70.
- Korsakienė R., Lobanova L., ir Stankevičienė, A. (2011) *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: VGTU leidykla Technika.
- Kumpikaitė, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. *Engineering economics*, 5(55), 29-36.
- Kvedaraitė, N. (2009). *Šiuolaikinės mokyklos kaip besimokančios organizacijos bruožų raiška personalo savivaldaus mokymosi sklaidos procesuose* (Doctoral dissertation, Šiaulių universitetas).
- Lakis, J. (2003). Permainos ir iššūkiai organizacijų vidaus administravimo srityje. *Viešoji politika ir administravimas*, 6, 65-72.
- Lankelytė, D., Šilingienė, V. (2004). *Konsultantų mokymo, orientuoto į kompetencijos ugdymą, organizavimas* [interaktyvus]. [žiūrėta 2016.01.01]. Prieiga per internetą: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2004/index.htm
- Lapinskaitė, I., Krikščiūnaitė, M. (2014). Švietimo įstaigų žmogiškųjų išteklių ir žmogiškojo kapitalo vertės sąsaja. *Mokslas – Lietuvos ateitis. Verslas XXI amžiuje*, 6(1): 41–48.
- Laužackas, R., Teresevičienė, M., Stasiūnaitienė, E. (2005). *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi : monografija*. Kaunas : VDU leidykla.
- Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2010). Suvokto atlygio už darbą teisingumo prielaidos viešajame ir privačiajame sektoriuje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 55.
- Legenzova, R. (2012). Atlygio už darbą formos Lietuvoje–informacija atskleidžiama Lietuvos bendrovių finansinėse ataskaitose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (61), 55-69.
- Lendzion, J. P. (2015). Human resources management in the system of organizational knowledge management. *Procedia Manufacturing*, 3, 674-680.
- Lepaitė, D., Buinevičiūtė, A. (2003). Europos šalių mokyklų komandų bendradarbiavimo europiniuose švietimo projektuose ypatumai ir jų priežastys. *Socialiniai mokslai*, nr. 2(39), 30-37.
- Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas. Panevėžio mieste veikiančių paslaugų sektoriaus verslo įmonių skaičius [žiūrėta 2017-01-02]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?region=all#/>
- Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas. Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dirbančiųjų skaičius [žiūrėta 2017-01-02]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?region=all#/>

- Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas. Panevėžio mieste veikiančių paslaugų sektoriaus verslo įmonėse dirbančiųjų skaičius ir veikiantys ūkio subjektai metų pradžioje [žiūrėta 2017-01-02]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?region=all#/>
- Lietuvos Respublikos Statistikos departamentas. Veikiančių įmonių skaičius metų pradžioje, Paslaugų įmonių skaičius [žiūrėta 2017-05-01]. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?theme=all#/>
- Lievens, F., Van Dam, K., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 31(5), 580-601.
- Limerick, D., Cunnington, B., Crownther, F.L. (2002). *Managing the New Organization: Collaboration and Sustainability in the Post-Corporate World* (2nd ed.). Crows Nest.
- Linkaitytė G. M.; Žilinskaitė L. (2008). Mokymosi visą gyvenimą idėjos įgyvendinimo perspektyva Lietuvoje. *Pedagogika*, Nr. 89, 45 – 51.
- Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija.
- Lipinskienė, D., & Stanikūnienė, B. (2010). Antreprenerystės ugdymą organizacijoje įgalinanti aplinka. *Social Sciences (1392-0758)*, 68(2), 7-15.
- Lobanova, L. (2015). *Žmogiškųjų išteklių vadyba sanglaudos procesų Europos Sąjungoje kontekste* (Doctoral dissertation, VGTU leidykla „Technika“).
- Lunenburg, F. C. (2012). Performance appraisal: Methods and rating errors. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, 14(1), 1-9.
- Maceika, A., Strazdas, R., Maciukevičienė, L. (2007). Darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje. *Verklas: teorija ir praktika*, Nr. 1, 44– 50.
- Mačiutis, J., Mikalauskienė, A. O., Zalieckaitė, L. (2008). Organizacijų žinių vadybos sistemos: technologinis aspektas. *Informacijos mokslai*, 44, 22- 43.
- Makštutis, A., Prakapienė, D., Dudzevičiūtė, G., Melnikas, B. (2016). *Plėtros optimizavimas: kolektyvinė monografija*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija
- Makštutytė, R., & Vaškevičiūtė, L. (2011). Socialinio darbuotojo profesionalumas komunikacinės kompetencijos aspektu. *Social Work. Experience & Methods / Socialinis Darbas: Patirtis ir Metodai*, 7(2), 23-38
- Malinauskas, R. (2008). Būsimųjų sporto pedagogų empatija: empirinio tyrimo rezultatai. *Teacher Education / Mokytoju Ugdymas*, 11(2).
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2002). *People management and development: Human resource management at work*. CIPD Publishing.
- Marco-Lajara, B., Šbeda-Garcęa, M., (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: An introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management* 35, 339–347.
- Marčinskas, A., Česynienė, R., & Stankevičienė, A. (2014). Žmogiškųjų išteklių tarnybos žinių ekonomikos iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, (67), 26-42.
- Marčinskas, A., Diskienė, D., & Stankevičienė, A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos mokslai*, (53), 7-19.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2008). Human resource management as a field of research. *British Journal of Management*, 19(2), 103-119.
- Massingham, P. R., Tam, L. (2015). The relation ship between human capital, value creation and employee reward. *Journal of Intellectual Capital*, 16 (2), 390-418. <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0075>
- Mauricas. Ž. (2015). Nenatūraliai didelis natūralus nedarbo lygis Baltijos šalyse. *Lietuvos ekonomikos ateities vizija, strateginiai tikslai ir valstybės misija juos įgyvendinant*, 178-187.

- Mažeikis, G. (2007). Kompetencijų ugdymo sistema taikant kooperuotų studijų metodą. *Šiauliai: ŠU*.
- Meldiuk, J., Toločka, E. (2012). Personalo valdymo problemų tyrimas lietuvių pramonės įmonėse ir inovatyvius jų sprendimas. *Mokslas – Lietuvos ateitis*, 4(6), 533–536. doi:10.3846/mla.2012.86
- Mellam, A. C., Rao, P. S., & Mellam, B. T. (2015). The effects of traditional and modern human resource management practices on employee performance in business organisations in Papua New Guinea. *Universal Journal of Management*, 3(10), 389-394.
- Milkovich, G., Newman, J., Gerhart B. (2013). *Compensation– 11th Edition*. McGraw-Hill Higher Education.
- Mills, D. Q. (1985). Planning with people in mind. *Harvard Business Review*, 63(4), 97-104.
- Miltiadis, P., Ioannis, P., Maria, D., Konstantinos, P., Kostas, C., Eleni, S. (2016). Human Resources Management in Nonpro fit Sport Organizations. *The Journal of Social Sciences Research*, 2(1), 8-12, [žiūrėta 2016-04-15]. Prieiga prie interneto [http://www.arpgweb.com/pdf-files/jssr2\(1\)8-12.pdf](http://www.arpgweb.com/pdf-files/jssr2(1)8-12.pdf)
- Modassir, A., & Singh, T. (2008). Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior. *International journal of leadership studies*, 4(1), 3-21.
- Mohammed, J., Bhatti, M. K., Jariko, G. A., & Zehri, A. W. (2013). Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy: A Critical Analysis. *Journal of Managerial Sciences Volume VII Number, 1*, 127-133.
- Mokėjimo mokyti kompetencijos vertinimas (2012). Mokinių mokėjimo mokyti kompetencijos vertinimo instrumentas ir jo taikymo metodinės rekomendacijos. [žiūrėta 2016-11-08]. Prieiga per internetą: <http://www.ugdome.lt/kompetencijos5-8/wpcontent/uploads/2012/03/MMK%20vertinimas.pdf>
- Montoro-Sánchez, Á., Soriano, D. R., (2011). Human resource management and corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 32 (1) 6 – 13. <http://dx.doi.org/10.1108/01437721111121198>
- Motužytė, I., Ruškus J. (2008). Socialinių paslaugų vadybininkų gebėjimų analizė. *Socialinis darbas. patirtis ir metodai*, 2(2), 167-187
- Mulang, A. (2015). The Importance of Training for Human Resource Development in Organization. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(1), 190-197.
- Navimipour, N. J., Rahmani, A. M. Navin, A. H., Hosseinzadeh, M. (2015). Expert Cloud: A Cloud-based framework to share the knowledge and skills of human resources. *Computers in Human Behavior*, 46, 57–74. doi:10.1016/j.chb.2015.01.001
- Nielsen, C., Montemari, M. (2012). The role of human resources in business model performance: the case of network-based companies. *Journal of Human Resource Costing&Accounting*, 16 (2), 142 – 164. <http://dx.doi.org/10.1108/14013381211284254>
- Qehaja, B. A. and Kutllavci, E. (2015). The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantag. *Journal of Human Resource Management* (2015), Volume 18, Issue 2, pp. 47-61.
- Paauwe, J. (1996). Key issues in strategic human resource management: lessons from the netherlands. *Human resource management journal*, 6 (3,) 76-93. doi: 10.1111/j.1748-8583.1996.tb00413.x
- Pagon, M., Banutai, E., & Bizjak, U. (2008). Leadership competencies for successful change management. *University of Maribor, Slovenia, EUPAN*, 1-2.
- Palujanskienė A., (2008). *Darbo ir karjeros psichologija*. Kaunas.
- Papšienė P., Černiauskienė, A. (2009) Žmogiškųjų išteklių vadyba. raidos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 19(4) [žiūrėta 2016-03-11].

- Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-001:J.04~2009~1367169593041/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
- Papšienė, P., Vilkaitė, N. (2009). Vartotojų lojalumas kaip efektyvios žmogiškųjų išteklių vadybos rezultatas. *Vadyba*, 2 (14), 127-134.
- Paražinskaitė, G. (2014). *Informacinių technologijų taikymas inovatyviam žmogiškųjų išteklių valdymui: Lietuvos Respublikos ministerijų lygmens analizė: daktaro disertacija*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
- Parker, B., & Caine, D. (1996). Holonic modelling: human resource planning and the two faces of Janus. *International Journal of Manpower*, 17(8), 30-45.
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257-274.
- Pečiuliauskienė, P. (2008). Būsimųjų mokytojų tiriamosios veiklos ir vadovavimo tiriamajai veiklai kompetencija: palyginamasis aspektas. *Pedagogika*, (91), 35-41.
- Penchev, P., Salopaju, A. (2011). *Entrepreneurial Competencies Needed by Managers in their Work*. Unpublished Masters Thesis, Jonkoping: Jonkoping University.
- Petkevičiūtė N., Kaminskytė E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. [žiūrėta 2016-11-02]. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2003_01_04.pdf
- Petty, G. (2009). *Evidence-based teaching: A practical approach*. Nelson Thornes.
- Pikturnaitė, I. (2009). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba*, 2(14), 119–128.
- Pinnington. A., Edwards T. (2000) *Introduction to Human Resources Managment*. NewYork: Oxford University Press.
- Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources!. *Journal of Management* XX(X),1–28.doi: 10.1177/0149206313512152
- Poole, M. (1999). *Human resource management: critical perspectives on business and management*, Vol. 2. Taylor & Francis.
- Prashanthi, K. (2013). Human resource planning-An analytical study. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 63-68.
- Preston, S. D., de Waal, F. B.M. (2001). Empathy: Its ultimate and proximate bases. [Žiūrėta 2016-10-17]. Prieiga per internetą: <http://www.wisebrain.org/papers/EmpathyOrigins.pdf>
- Pukelis, K. (2009). Gebėjimas, kompetencija, mokymosi/studijų rezultatas, kvalifikacija ir kompetentingumas: teorinė dimensija. *Aukštojo mokslo kokybė, 2009, nr. 6*, 12-35.
- Pupininkienė A., Rodzevičiūtė E. (2008). Bendrojo lavinimo mokyklos profesijos patarėjo vadybinis kompetentingumas. *Pedagogika, T. 91*, 108-114.
- Purna, A. Organizational adaptation theory [interaktyvus]. Ahmad, 2011 [žiūrėta 2016-11-02]. http://www.ehow.com/facts_7533511_organizational-adaptation-theory.html
- Raipa, A. (2001). *Viešojo administravimo efektyvumas : monografija*. Kaunas: Technologija.
- Raipa, A., Jurkšienė, L. (2013). Inovatyvumas modernizuojant viešąjį valdymą: Baltijos šalių Ir Danijos lyginamoji analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(31), 22–32. [žiūrėta 2016-10-16]. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2013_3_31/raipa_jurksiene.pdf
- Raja, V. A. J. (2015). Human resources accounting forvarious organisation in differentlevel of management. *International Journal of Advanced Research in Management*, 6 (3),1-10.

- Ramanauskas, K. (2014). Organizacijos vadovo emocinio intelekto ugdymo galimybės. *Regional Formation and Development Studies*, 10(2), 177-188.
- Rancova, G. (2004). Dėmesio–kolektyve naujokas. Naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje sistema. *Biuro administravimas*, 11, 3-6.
- Rasmussen, P. (2012). *Creative and innovative competence as a task for adult education*. [žiūrėta 2016-10-20]. Prieiga per internetą <http://www.elmmagazine.eu/articles/creative-and-innovativecompetence-as-a-task-for-adult-education>
- Raudeliūnienė, J. (2007). *Įmonių konkuravimo strateginių sprendimų formavimas*: Daktaro disertacija. Vilnius: VGTU.
- Raudeliūnienė, J., & Jaskytė, E. (2014). Assessment of the Factors Affecting the Efficiency of the Knowledge Identification Process in the Sector of Information Technology. *Verslas: teorija ir praktika*, (3), 234-244.
- Rekašienė, R. (2014). Valstybės tarnautojų kompetencijų modelis: ko juo siekiama ir kaip jis veiktų? *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3–5.
- Rodwell, J.J., Teo, S.T.T. (2008), The influence of strategic HRM and sector on perceived performance in health services organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1825–1841. doi:10.1080/09585190802323934
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.
- Rogers, C. R. (2007). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, Vol. 44, No. 3, 240–248
- Ridley, C. R., Mollen, D., & Kelly, S. M. (2011). Beyond microskills: Toward a model of counseling competence. *The Counseling Psychologist*, 39(6), 825-864.
- Rupeikienė, L., Viningienė, D., Šaltytė, L., Martinkienė, J. (2010). Žmogiškųjų išteklių formavimo, pritaikymo galimybės versle. *Vadyba 2010*, 1(17) 123-131.
- Sahu, R.H. (2009). *Competency mapping*. New Delhi: Excel books.
- Sakalas, A. (2008). Human Resources Management as Science and Studies at KTU Economics and Management Faculty. *Engineering economics*, 4(59), 46-52. [žiūrėta 2016-05-07]. Prieiga per internetą <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.516.1032&rep=rep1&type=pdf>
- Sakalauskiene, L., Janušauskiene V. M. (2001). Žmogiškųjų išteklių valdymo avgtalumas verslo efektyvumo požiūriu. *Verslas, vadyba ir studijos 2000* : šeštosios konferencijos, įvykusios Vilniuje 2000 m. lapkričio mėn. 29-30 d., medžiaga. Vilnius: Technika, 298-302
- Sanders, K., Schyns, B. (2006). Trust, conflict and cooperative behaviour. Considering reciprocity within organizations. *Personnel Review*, vol. 35, no. 5, 508-518.
- Savanevičienė, A., Stankevičiūtė, Ž. (2013). Relabeling or new approach: Theoretical in sights regarding personnel management and human resource management. *Inžinerinė ekonomika*, 24(3), 234-243 <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.24.3.1618>
- Savanevičienė, A., Šilingienė, V., Stukaitė, D., Vaitkevičius, S. (2007). *Strateginės individo kompetencijos*. Kaunas: Technologija.
- Savanevičienė, A., Šilingienė, V., Stukaitė, D., Vaitkevičius, S. (2009). *Vadovo strateginės kompetencijos*. [Žiūrėta 2016-10-17]. Prieiga per internetą: <http://www.manager.lt/blog/articles/view/vadovo-strategines-kompetencijos>
- Sekliuckienė, J., Langvinienė, N. (2011). Gaining the competitive advantage in services: aspect of human resources. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(22), 26–34.

- Shahnawaz, M.G., Juyal, R.C.(2006). Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*,32 (3), 171-178.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.
- Skaržauskienė, A., & Paražinskaitė, G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių Mokslų Studijos*, 1(5), 42-61.
- Smith, A. (1999). International briefing four Training and development in Australia. *International Journal of Training and Development*, 3(4), 301-313. doi:10.1111/1468-2419.00088
- Smilgienė, J. (2006). Personalo verbavimo ir atrankos sistemos ypatumai Šiaulių miesto švietimo sektoriuje. *Jaunųjų Mokslininkų Darbai*, Jaunųjų mokslininkų darbai. 2006, Nr. 1 (8), 67-75.
- Snell, S., Bohlander, G. (2013). *Managing human resources* (16th ed.). United States of America: South-Western.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (1993). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Soanes, C., Stevenson, A. (2003). *Oxford dictionary of English* (2nd ed.) - Oxford : Oxford University Press.
- Sokol J. (2001). Idealaus vadybininko portretas. *Vadovo pasaulis*, Nr. 9, 4–10.
- Stankevičienė, A., Gerikienė, V., & Jurgaitytė, N. (2016). Compensation expectations of employees from the Y and Z generations in the context of information society. *Informacijos mokslai*, 74(74), 7-24.
- Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A., & Šimelytė, A. (2010). The Possibilities of Personnel Turnover Stabilization in Lithuanian Construction Sector. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 11(2), 151-158.
- Stankevičienė, A., & Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. *Vilnius: Technika*.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
- Stoner, J. A. F., Freeman R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas : Poligrafija ir informatika.
- Stoof, A. (2005). Tools for Identification and Description of Competencies. Unpublished Thesis Dissertation, Heerlen: Open University of Netherlands.
- Sudnickas, T., & Rekašienė, R. (2014). Kompetencijų modelio kūrimas ir taikymo perspektyvos Lietuvos valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(4), 590-600.
- Sumetzberger, W. (2005). Managing human resources in a multinational context. *Journal of European Industrial Training*, 29 (8) 663 – 674. [žiūrėta 2016-03-11] Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/03090590510627120>
- Svetlik, I., & Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 197-206.
- Šadrakov, A. (2004). Kad tikrovė atitiktų lūkesčius. Personalo adaptacijos problemų sprendimas. *Vadovo pasaulis*, 9(95), 10-13.
- Šimanskienė, L., & Sandu, L. (2014). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation and Development Studies*, 10(2), 201-210.
- Šilingienė, V. (2011). Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 961-968.
- Šukytė, R., & Rudnickienė, L. (2010). Viešosios organizacijos darbuotojų atranka ir adaptacija. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*, 1(17), 167-180.

- Teresevičienė, M., Kabišaitytė, S., & Zuzevičiūtė, V. (2008). Pasirengimas vertinti neformaliai ir savaime įgytą kompetenciją. *Acta Pedagogica Vilnensia*, (20), 78-89.
- Targamadzė, V. (2006). *Konfliktų kontūrų brėžimas: ugdymo realybės kontekstas*. Vilnius : Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
- Teo, S.T.T. (2002) Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public-sector entity during commercialization and corporatization. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 89-105. doi: 10.1080/09585190110092820
- Thom, N., Ritz., A. (2004). *Viešoji vadyba: inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
- Tong, D. Y. K. (2009). A study of e-recruitment technology adoption in Malaysia. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 281-300.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management, 6th Edition*, Pearson Education Limited.
- Underis, V. (2007). Personalo valdymo funkcijos tikslai organizacijoje. Iš *Personalo valdymas. Vilnius: UAB Verslo žinios*.
- Uysal, G. (2014). Stages, Content and Theory of SHRM: An Exploratory Study. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 10(2), pp.252-256.
- Ūsaitė, J. (2016). Kaip priimti sprendimus. [žiūrėta 2016-10-09]. Prieiga per internetą <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/69/1/0/1/article/9321/kaip-priimti-sprendimus>
- Vaičekauskytė, I. (2010). Pokyčių valdymo modelių taikymo ypatumai „A“ pirminėje ir „B“ antrinėje sveikatos priežiūros įstaigose, [interaktyvus]. [žiūrėta 2016-11-14]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100621_092648-86676/DS.005.0.01.ETD>.
- Valackienė, A., (2003). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo technika*. Kunas
- Valuckienė, J., Balčiūnas, S., Katiliūtė, E., Simonaitienė, B., Stanikūnienė, B. (2015). Lyderystė mokymuisi: teorija ir praktika mokyklos kaitai: Monografija. Šiauliai: Titnagas.
- Vanagas, R. (2009). Lietuvos Respublikos viešojo sektoriaus tarnautojų verbavimo ir atrankos sistemos tobulinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(15), 318-327.
- Varžinskienė L., Rudzevičiūtė J. (2009). Mediko požiūris į socialinio darbuotojo vaidmenį reabilitacijos specialistų komandoje. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*.
- Vasiliauskas T. (2012). Sėkmingų organizacijų pardavimo komandos. *Mokslinės – praktinės konferencijos medžiaga*. Vilnius
- Velička, A. (2005). Siekiant bendros kompetencijos Europos Sąjungos valstybės tarnyboje, *Valstybės tarnybos aktualijos*, 2, 19-22.
- Vijeikis J. (2006). Grupės, komandos ir jų narių vaidmenys. Personalo vadybos ir praktikos aktualijos. Mokslinių straipsnių rinkinys. Lietuvos karo akademija, Vilnius.
- Vitkauskas, R. (2003). Muzikos mokytojo profesinė savirealizacija: galimybės, prielaidos ir ypatumai. *Daktaro disertacijos santrauka: socialiniai mokslai, edukologija (07S)*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
- Vivares-Vergara, J. A., Sarache-Castro, W. A., & Naranjo-Valencia, J. C. (2016). Impact of human resource management on performance in competitive priorities. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(2), 114-134.
- Vodopivec J. L., Hmelak M., (2000). *The Importance of Recognizing Roles in Teams for Higher-Quality Work in Preschools and Schools*. Department of Educational Sciences, University of Primorska, Koper, Slovenia.

- Vveinhardt, J., Kigaitė, K. (2009). Žmogiškųjų išteklių vystymas nuolatinio mokymosi kontekste: turizmo administravimo studijų katedros dėstytojų potencialo tyrimas. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 5(5), 184–193.
- Waterhouse, J., Lewis, D. (2004), Communicating Culture Change. *Public Management Review*, 6(3), 353-376. doi: 10.1080/1471903042000256538
- Weinert, F. E. (2001). Concept of competence: a conceptual clarification. *Defining and selecting key competencies*. Hogrefe & Huber Publishers
- Wang, X.-H., & Howell, J. M. (2010). Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134–1144.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. doi:10.1080/09585199400000020
- Zabulionis, A., (2006). Pokyčių diegimo valstybinėse institucijose psichologiniai ypatumai, [interaktyvus]. [žiūrėta 2016-11-09]. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D_20110709_151605-43801/DS.005.1.01.ETD>.
- Zakaria, Z., Noordin, N., Sawal, M.Z.H.M., Zakaria, Z., Noor, M.F.M., Maras, P. (2011), Reward practices in private sector: employees perception, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 2, no. 1, 112 – 120.
- Zaliapūgas, A., Zaliapūgienė, B. (2009). *Personalo valdymas*. Klaipėda: KU leidykla.
- Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*, 18(4), 105–117.
- Židonis, Ž., & Jaskūnaitė, N. (2009). Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 28, 89-98.
- Žilaitytė, G., & Vveinhardt, J. (2014). Organizacijos transformavimosi į intelektualią kryptys: socialinio ir intelektualinio kapitalo teorijų apžvalga. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (71), 125-140.
- Žiogelytė, L. (2011). Darbo apmokėjimui įtaką darančių vidinių ir išorinių veiksnių vertinimas. *Contemporary issues in business, management and education 2011*, 313-325.
- Žiogelytė, L., Kšivickaitė, G.(2014). Darbuotojų motyvavimo proceso tobulinimo verslo įmonėje galimybės, siekiant mažinti darbuotojų kaitą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 70, 139-151. <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2014.70.10>
- Žukauskaitė, I., & Bagdžiūnienė, D. (2008). Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai. *Psichologija*, 37, 26-43.
- Župerkienė, E., & Župerka, A. (2010). Personalo vertinimo proceso tobulinimo teoriniai aspektai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 20, 182-191.
- Алексеевна, Н. И., Юрьевна, В. Т., Фуадовна, С. Д. (2014). Управление трудовыми ресурсами как один из важнейших аспектов управления организацией. *Научный вестник Южного института менеджмента*, 1, 92-94. [žiūrėta 2016-05-07]. Prieiga prie interneto <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-trudovymi-resursami-kak-odin-iz-vazhneyshih-aspektov-upravleniya-organizatsiy>
- Андреева, И. Н. (2006). Эмоциональный интеллект: непонимание, приводящее к «исчезновению». *Психологический журнал*, 9(1), 28-32.
- Ахмедзянова, А. Э. (2011). *Актуализация эмпатии личности средствами кинотренинга (на примере студентов гуманитарного профиля)*. Desirtacija

- Болдырева, Р.Ю., Мосин, Ф.А. (2011). Анализ существующих подходов к понятию кадровый потенциал. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*, 1(2), 28-32.
- Бояцис, Р., & Макки, Э. (2015). *На одной волне: Как управлять эмоциональным климатом в коллективе*. Альпина Паблишер.
- Владимировна, К. И. (2010). Управление человеческими ресурсами как объект Системы управления эффективностью. Материалы международной заочной научно-практической конференции (pp99-105). Новосибирск: Издательство ЭНСКЕ,
- Воробьев, Г. Г. (1996). Человеческие ресурсы и современная служба персонала. *Социологические исследования*, 11, 109-115. [žiūrēta 2016-03-13]. Prieiga per internetą http://ecsocman.hse.ru/data/352/910/1217/15_Vorobev.pdf
- Воробьева Т.В. (2007). Организация исследовательских методов в процессе обучения русскому языку. *Фундаментальные исследования*, № 10, 42-44.
- Гиппенрейтер, Ю. Б., Карягина, Т. Д., & Козлова, Е. Н. (1993). Феномен конгруэнтной эмпатии. *Вопросы психологии*, (4), 61-68.
- Гнеденко, М. В. (2012). Модель лидерских компетенций. *Современные наукоемкие технологии*, (12).
- Городнова, А.А. (2010). Компетенции современного российского менеджера. *Личность менеджера в современных условиях: материалы Международной научно-практической конференции РАБО-СЕУМЕ*. (p. 110-115). Москва [žiūrēta 2016-10-01] Prieiga per internetą https://www.hse.ru/data/2010/04/09/1218179727/Компетенции_современного_российского_менеджера.pdf
- Зиновчук, А. С. (2016). HR-подразделения. *Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия*, 2, 156-159.
- Карпенко, Е. (2003). Оценка величины потенциала предприятия, порождаемого его Человеческими ресурсами. *Журнал „ЭКОБЕСТ“*, 3(2), 314–326.
- Кинан, Т. (2008). *Управление человеческими ресурсами*. United Kingdom : Edinburgh Business School.
- Козяревич, Л. В. (2013). Фасцинация и эмпатия в аспекте перевода как категории коммуникации. *Вестник Московского государственного лингвистического университета*, 9 (669), 136-143.
- Ковалев, С.В. (2009). *Управление качеством работы персонала: учебно-практическое пособие*. Москва:Альфа Пресс
- Кучерова, С., & Косс, Е. (2012). Оценка и развитие персонала на основе модели компетенций [Электронный ресурс]. *Режим доступа:* <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1411>
- Люльчак, Л. (2005). Стратегическое управление человеческими ресурсами. *Культура народов Причерноморья*, 5, 138-149.
- Разнодежина Э.Н. (2010). Человеческие ресурсы: процесс синтеза категорий „рабочая сила“ и „человеческий капитал“. *Креативная экономика*, 11 (47), 52-57
- Резникова, О. С. (2016). Мероприятия по разработке стратегии управления персоналом. *Бюллетень науки и практики*, (2), 51-56.
- Рябцев, Т.; Антонова, Е. (2007). Модель интеллектуальной системы управления ненадежными элементами (людьми). *In Proceedings of the XIII-th International Conference “Knowledge-Dialogue-Solution”*(1st ed.) 287–293. Bulgaria: Institute of Information Theories and Applications FOI ITHEA. [žiūrēta 2016-04-25]. Prieiga per internetą <http://www.foibg.com/conf/proceedings/KDS07-Book2.pdf>

- Рябцев, Т.; Антонова, Е. (2008). The model of unreliable elements (Human resources) intellectual management system on the basis of their Psychological and Personal Characteristics. *Information technologies and knowledge*, 2, 394–399. [žiūrēta 2016-05-07] Prieiga per internetą: <http://www.foibg.com/ijitk/ijitk-vol02/ijitk02-4-p16.pdf>
- Сергеева, Б., & Косарева, И. (2014). Новые задачи психологии и педагогики и пути их решения. аэтерна конференция: новые задачи психологии и педагогики и пути их решения уфа, 20 ноября 2014 г. Инструменты ооо научная электронная библиотека. Все права защищены. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.konf.x-pdf.ru/19psihologiya/565962-2-novie-zadachi-psihologii-pedagogiki-puti-resheniya-sbornik-statey-mezhdunarodnoy-nauchno-prakticheskoy-konferencii-noyabrya.php>
- Симбирских, Е. С., Суворова, Ю. Б. (2011). Методы формирования инновационной компетентности. [žiūrēta 2016-10-19]. Prieiga per internetą: <http://www.edu68.ru/nauka/241-metody-formirovaniya-innovacionnoj-kompetentnosti.html>
- Фей, К. Ф., Павловская, А. Г., & Танг, Н. (2004). Универсальны ли методы управления человеческими ресурсами? Сравнение России, Китая и Финляндии. *Российский журнал менеджмента*, 2(1), 53-70.
- Шумахов, Р.В. (2009). Человеческий капитал как фактор экономического роста. *Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов*, 1, 57-62. [žiūrēta 2016-03-13]. Prieiga per internetą: <http://www.jurnal.org/articles/2009/ekon8.html>

PRIEDAI

Žmogiškųjų išteklių sampratos/apibrėžimai (sudaryta autorės)

<i>Autorius, metai</i>	<i>SAMPRATA</i>	<i>Šaltinis, metai</i>
J. S. Coleman (1982)	Žmogiškieji ištekliai – ypatingi ištekliai, kurie prisideda prie organizacijos problemų sprendimo kaip efektyvus ir veiksmingas kolektyvinis veikėjas.	P. Papšienė, A. Černiauskienė (2009)
M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence, D. Q. Mills, R. E. Walton (1984)	Žmogiškieji ištekliai – svarbi suinteresuotoji šalis verslo įmonėse.	J. Gao, R. Alas (2010)
H. T. Graham, R. Bennett (1989)	Žmogiškieji ištekliai – įmonės darbuotojai.	J. Gao, R. Alas (2010)
L. L. Byars, L.W. Rue (1991)	Žmogiškieji ištekliai – didžiausia įmonės investicija.	L. L. Byars, L. W. Rue (1991)
P. Wright, G. McMahan (1992)	Žmogiškieji ištekliai – vieni iš svarbiausių išteklių, kurie prisideda prie organizacijos sėkmės ir sukuria organizacijoms konkurencinį pranašumą.	P. Wright, G. McMahan (1992)
P. M. Wright, G. C. McMahan, A. McWilliams (1994)	Žmogiškieji ištekliai – svarbus komponentas, galintis skatinti organizacijos konkurencinį pranašumą.	P. M. Wright, G.C. McMahan, A. McWilliams (1994)
J. B. Barney (1995)	Žmogiškieji ištekliai – visų patirčių įtraukimas, įgūdžiai, nuovoka, gebėjimai, žinios, kontaktai, rizika ir išmintis, iš asmenų susijusių su organizacija.	M. Blaškova (2010)
G. S. Batra (1996)	Žmogiškieji ištekliai – reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas, tai yra vienas iš penkių esminių išteklių, bet kuriai organizacijai.	G. S. Batra (1996)
Г. Г. Воробьев (1996)	Žmogiškieji ištekliai – socialiai aktyvi žmonijos dalis.	Г. Г. Воробьев (1996)
R. Amit, M. Belcourt (1999)	Žmogiškieji ištekliai – ištekliai, kurie nėra įmonės nuosavybė, todėl negali būti perkami ar parduodami, kaip fizinis įmonės kapitalas.	R. Amit, M. Belcourt (1999)

1 PRIEDO tęsinys

R. Amit, M. Belcourt (1999)	Žmogiškieji ištekliai yra vienas iš svarbiausių išteklių, prisidedantis prie organizacijos sėkmės ir sukuriantis organizacijoms konkurencinį pranašumą.	R. Amit, M. Belcourt (1999)
A. Raipa (2001)	Žmogiškieji ištekliai – svarbiausia įmonės išteklių rūšis, teigiamai veikianti įmonės veiklos efektyvumą, lemianti prioritetus, keičianti paslaugų pobūdį.	A. Raipa (2001)
A. Janiliauskas, E. Telešius (2001)	Žmogiškieji ištekliai – veiklos procesuose dalyvaujantys žmonės, kurie turi skirtingas žinias, įgūdžius ir patyrimą, galintys dirbti, nepaisydami įvairių trukdymų ir nenumatytų aplinkybių, įvertinantys situacijas, įvykių sąryšius ir priimančios sprendimus, kuriuos sunku iš anksto prognozuoti, jie linkę patys automatiškai tvarkyti savo darbą, tačiau jų darbų sekos turi būti valdomos ir kontroliuojamos.	A. Janiliauskas, E. Telešius (2001)
G. W. Bohlander, S. Snell, A. W. Sherman (2001)	Žmogiškieji ištekliai – žmonės turintys gebėjimų, kurie yra reikalingi organizacijos veiklai.	A. Bacevičiūtė, V. Juknevičienė (2009)
B. R. Jewell (2002)	Žmogiškieji ištekliai – tai pats svarbiausias organizacijos išteklius, be kurio nei viena institucija negali gyvuoti.	B. R. Jewell (2002)
C. Soanes, A. Stevenson (2003)	Žmogiškieji ištekliai – asmeniniai įmonės ar organizacijos ištekliai, kurie yra laikomi svarbiu turtu, atsižvelgiant į įgūdžius ir sugebėjimus.	C. Soanes, A. Stevenson (2003)
E. Карпенко (2003)	Žmogiškieji ištekliai – svarbūs ištekliai, kurie reikalingi formuojant ir integruojant įmonės potencialą.	E. Карпенко (2003)
N. N. Thom, A. Ritz (2004)	Žmogiškieji ištekliai – pagrindinis elementas siekiant bet kokios sąmoningos žmogaus veiklos efektyvumo ir pagrindinė tikslingų pokyčių vykdymo sąlyga; svarbiausias išteklius ir jautriausia sritis.	N. N. Thom, A. Ritz (2004)
S. M. González (2004)	Žmogiškieji ištekliai – investicijos, o ne išlaidos.	S. M. González (2004)
A. Tomova, M. Szilagyi (2005)	Žmogiškieji ištekliai – nėra tik darbuotojų skaičiaus aritmetinė santrauka, tai unikalumas kiekvienos organizacijos, kurioje yra kriterijais išreikšti organizacinės informacijos srautai, organizacijos kultūra, individualus valdymo menas, motyvavimo sistemos, organizacinė architektūra ir t.t	M. Blaškova, V. Gražulis (2009)

1 PRIEDO tęsinys

V. Juknevičienė (2006)	Žmogiškieji ištekliai yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai organizacijai.	V. Juknevičienė (2006)
M. G. Shahnawaz, R. C. Juyal (2006)	Žmogiškieji ištekliai – reikšmingi strateginiai svertai, ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimui.	M. G. Shahnawaz, R. C. Juyal (2006)
E. E. Jančiauskas (2006)	Žmogiškieji ištekliai – ilgalaikis išteklius, kuris sąmoningai reaguoja į vadybinius sprendimus; turi galimybę nuolatos tobulintis, prisitaikyti prie vykstančių technologinių, administravimo ir kt. pokyčių, t.y. intelektas ir protas suteikia galimybę išvengti nusidėvėjimo moraline ar fizine prasme; sąmoningai, savo noru pasirenka organizacijas, tai yra lemiamas, bet kurios organizacijos efektyvios veiklos veiksnys.	E. E. Jančiauskas (2006)
Т. V. Рябцев, Е. I. Антонова (2007)	Žmogiškieji ištekliai – išteklius, be kurio nei viena įmonė negalėtų pasiekti savo tikslų ir išgyventi.	Т. V. Рябцев, Е. I. Антонова (2007)
A. Sakalas (2008)	Žmogiškieji ištekliai – pagrindinis veiksnys lemiantis veiklos sėkmę, pakeitęs ankstesnes darbo jėgos arba personalo sąvokas.	A. Sakalas (2008)
M. Armstrong (2008)	Žmogiškieji ištekliai – strategiškai numatytas ir suplanuotas bei labiausiai vertinamas įmonės turtas ir jis turi būti valdomas atsižvelgiant į vidinę ir išorinę situacijas (arba darbo aplinkos reikalavimus). Tai žmonės, kurie ten dirba bei individualiai ir kolektyviai prisideda prie tikslų įgyvendinimo.	M. Armstrong (2008)
Т. V. Рябцев, Е. I. Антонова (2008)	Žmogiškieji ištekliai – tai ištekliai, be kurių nei viena įmonė negalėtų pasiekti savo tikslų ir išgyventi.	Т. V. Рябцев, Е. I. Антонова (2008)
A. Eigenhuis, R. VanDijk (2008)	Žmogiškieji ištekliai yra svarbesni už viziją bei strategiją.	A. Eigenhuis, R. VanDijk (2008)
A. Jonušauskas, A. Makštutis (2008)	Žmogiškieji ištekliai – svarbiausi organizacijos ištekliai, kurie turi gebėti priimti optimalius sprendimus tiek kasdieninėje veikloje, tiek ekstremalių situacijų metu.	A. Jonušauskas, A. Makštutis (2008)
J. J. Rodwell, S. T. T. Teo (2008)	Žmogiškieji ištekliai yra svarbiausias organizacijų turtas.	J. J. Rodwell, S. T. T. Teo (2008)

1 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

1 PRIEDO tęsinys

V. Gižienė, Ž. Simanavičienė (2009)	Žmogiškieji ištekliai – vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių ilgalaikį ekonomikos augimą.	V. Gižienė, Ž. Simanavičienė (2009)
I. Piktornaitė (2009)	Žmogiškieji ištekliai – kritinis, lemiamas išteklius, kurio valdymas glaudžiai siejamas su bendrąja įmonės strategija.	I. Piktornaitė (2009)
P. B. Шумахов (2009)	Žmogiškieji ištekliai – vienas iš svarbiausių veiksnių, užtikrinančių vidaus ekonomikos ir jos konkurencingumo augimą.	P. B. Шумахов (2009)
J. Jagminas, I. Piktornaitė (2009)	Žmogiškieji ištekliai yra specifiniai ir unikalūs ištekliai, todėl gali tapti konkurencinių pranašumų ir veiklos efektyvumo šaltiniu, suvokiami kaip visuma bei laikomi svarbiausiu ištekliumi, tai veiklų paskirstymas tarp skirtingų vykdytojų.	J. Jagminas, I. Piktornaitė (2009)
A. Bacevičiūtė, V. Juknevičienė (2009)	Žmogiškieji ištekliai – viena reikšmingiausių organizacijos veiklai išteklių grupė, turinti didžiausią reikšmę vykstant organizacijos pokyčiams.	A. Bacevičiūtė, V. Juknevičienė (2009)
C. B. Ковалев (2009)	Žmogiškieji ištekliai – žmonės, grupės, kolektyvai, turintys kvalifikaciją, motyvaciją, vertybes, kuriuos organizacija naudoja savo tikslams pasiekti.	C. B. Ковалев (2009)
P. Papšienė, A. Černiauskienė (2009)	Žmogiškieji ištekliai – svarbiausia aktyvioji sistemos dalis, lemianti organizacijos tikslų siekimo efektyvumą.	P. Papšienė, A. Černiauskienė (2009)
J. Vveinhardt, K. Kigailė (2009)	Žmogiškieji ištekliai – ištekliai, kuriantys organizacinę vertę, padedantys spręsti itin greitai kintančios globalios verslo aplinkos problemas.	J. Vveinhardt, K. Kigailė (2009)
B. Blagovest, L. R. Hanzu – Pazara, C. Nistor (2009)	Žmogiškieji ištekliai – unikalūs ir nepakeičiami, nes tik jie sugeba gaminti prekes ir teikti paslaugas, tai brangiausia, tačiau ir patikimiausia investicija.	B. Blagovest, L. R. Hanzu – Pazara, C. Nistor (2009)
L. Rupeikienė, D. Viningienė, L. Šaltytė, J. Martinkienė (2010)	Žmogiškieji ištekliai – darbuotojų kolektyviniai sugebėjimai spręsti problemas, organizacijos mastu, tai žinios ir institucinė atmintis įmonei svarbiais klausimais, ištekliai apimantys kolektyvinę patirtį, įgūdžius ir bendras visų darbuotojų žinias.	L. Rupeikienė, D. Viningienė, L. Šaltytė, J. Martinkienė (2010)

1 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

M. Išoraitė (2011)	Žmogiškieji ištekliai – tai sunkiausiai pakeičiamas konkurencinis elementas ir svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis, strategiškai valdant organizaciją.	M. Išoraitė (2011)
Р. Ю. Болдырева, Ф. А. Мосин (2011)	Žmogiškieji ištekliai – socialinių ir profesinių santykių dalyviai, pasižymintys išskirtine kompetencija, poreikiais, motyvacija, pasiekimais.	Р. Ю. Болдырева, Ф. А. Мосин (2011)
J. Sekliuckienė, N. Langvinienė (2011)	Žmogiškieji ištekliai – veiksnys konkurencingumui stiprinti ir sukuriantis įmonėje didžiausią vertę, tai žmonės turintys protinių sugebėjimų, bendravimo įgūdžių ir žinių, įtakojantys organizacijos gebėjimą kurti vertę klientui.	J. Sekliuckienė, N. Langvinienė (2011)
Á. Montoro-Sánchez, D. R.Soriano (2011)	Žmogiškieji ištekliai – ištekliai, skatinantys arba trukdantys įmonių verslumui.	Á. Montoro-Sánchez, D. R.Soriano (2011)
C. Nielsen, M. Montemari (2012)	Žmogiškieji ištekliai labai svarbus veiksnys derinant tinklo vertės pasiūlymus, siekiant patenkinti klientų poreikius ir lūkesčius.	C. Nielsen, M. Montemari (2012)
G. Kalibataitė (2012)	Žmogiškieji ištekliai – svarbus įmonės išteklius, galintis suteikti konkurencinio pranašumo, todėl jį reikia veiksmingai valdyti.	G. Kalibataitė (2012)
S. Snell, G. Bohlander (2013)	Žmogiškieji ištekliai – nematerialus turtas, todėl negali būti valdomi, taip, kaip įmonė valdo technologijas, darbą ar produktus.	S. Snell, G. Bohlander (2013)
L. Žiogelytė, G. Kšivickaitė (2014)	Žmogiškieji ištekliai – vienas svarbiausių konkurencinio pranašumo įgijimo šaltinių.	L. Žiogelytė, G. Kšivickaitė (2014)
Н. И. Алексеевна, В. Т. Юрьевна, С. Д. Фуадовна (2014)	Žmogiškieji ištekliai – ištekliai, be kurių nei viena organizacija neišgyventų ir nepasiektų savo tikslų.	Н. И. Алексеевна, В. Т. Юрьевна, С. Д. Фуадовна (2014)
R. E. Ployhart, A. J. Nyberg, G. Reilly, M. A. Maltarich (2014)	Žmogiškieji ištekliai – individo ar grupės gebėjimai, atsižvelgiant į individualias žinias, įgūdžius, gebėjimus ir kitas charakteristikas, kuriomis disponuojama.	R. E. Ployhart, A. J. Nyberg, G. Reilly, M. A. Maltarich (2014)
P. R. Massingham, L. Tam (2015)	Žmogiškieji ištekliai – inovatyvių ir siekiančių konkurencinio pranašumo įmonių, vertingas šaltinis.	P. R. Massingham, L. Tam (2015)

1 PRIEDO tęsinys

N. J. Navimipour, A. M. Rahmani, A. H. Navin, M. Hosseinzadeh (2015)	Žmogiškieji ištekliai – kiekvienos organizacijos raktas į sėkmę ir veiksnys padedantis įgyvendinti jų tikslus, naudojantjo tvirtumą, patirtį, žinias, išsilavinimą ir įgūdžius.	N. J. Navimipour, A. M. Rahmani, A. H. Navin, M. Hosseinzadeh (2015)
A. B. Qehaja, E. Kutllovci (2015)	Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias įmonės turtas, įmonės žinios, patirtis, įgūdžiai ir darbuotojų įsipareigojimas įmonei.	A. B. Qehaja, E. Kutllovci (2015)
V. A. J. Raja (2015)	Žmogiškieji ištekliai – viena didžiausių įmonės investicijų, padedanti plėtoti ekonomiką.	V. A. J. Raja (2015)
A. C. Зиновчук (2016)	Žmogiškieji ištekliai – darbo, intelektinių, kūrybinių, verslumo gebėjimų ir darbuotojų moralinių savybių rinkinys, kurio racionalus formavimas, naudojimas ir plėtra, užtikrina organizacijos veiklos efektyvumą bei konkurencingumą rinkoje.	A. C. Зиновчук (2016)
S. Gupta, A. U. Bhaskar (2016)	Žmogiškieji ištekliai – vertingi, unikalūs ir nepakartojami ištekliai.	S. Gupta, A. U. Bhaskar (2016)
N. B. Amara, L. Atia (2016)	Žmogiškieji ištekliai – vienas iš svarbiausių išteklių, bet kurio tipo institucijai ir pagrindinis variklis visose veiklos srityse, jų veiksmingumo pagrindas, ypač jei tie ištekliai pasižymi įgūdžiais, žiniomis, gebėjimais ir prisitaikymu prie atliekamų darbų pobūdžio, atsižvelgiant į didžiulius techninius informacinių ir ryšių technologijų pokyčius pasaulyje.	N. B. Amara, L. Atia (2016)
C. Domínguez-Falcón, J. D. Martín-Santana, P. DeSaá-Pérez (2016)	Žmogiškieji ištekliai – ypatingi organizacijos resursai, kuriuos konkurentams sunku nukopijuoti.	C. Domínguez-Falcón, J. D. Martín-Santana, P. DeSaá-Pérez (2016)
P. Konstantinos, P. Ioannis, D. Maria, P. Miltiadis, C. Kostas, S. Eleni (2016)	Žmogiškieji ištekliai – tai ne objektai, kuriuos organizacija pagal savo poreikius gali užsisakyti ir jie bus pristatyti, tiasmenys turintys skirtingus gebėjimus, žinias ir skirtingai prisidedantys prie organizacijos veiklos.	P. Konstantinos, P. Ioannis, D. Maria, P. Miltiadis, C. Kostas, S. Eleni (2016)

Žmogiškųjų išteklių valdymo sampratos/ apibrėžimai (sudaryta autorės)

<i>Autorius, metai</i>	<i>SAMPRATA</i>	<i>Šaltinis, metai</i>
M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, D. Q. Mills, R. Walton (1984)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – visi valdymo sprendimai ir veiksmai, kurie turi įtakos santykiams tarp organizacijos ir jos darbuotojų – jos žmogiškųjų išteklių.	J. Paauwe (1996)
N. Armstrong (1987)	Žmogiškųjų išteklių valdymas yra tiesiog „senas vynas naujuose buteliuose“, nes jis daugiau ar mažiau nesiskiria nuo personalo valdymo, tačiau žmogiškųjų išteklių valdymo privalumas yra tai, kad jis pabrėžia žmonių, kaip pagrindinių išteklių svarbą.	A. Savanevičienė, Ž. Stankevičiūtė (2013)
E. D. Guest (1987)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – valdymas, pabrėžiantis strateginės integracijos, aukšto įsipareigojimo, aukštos kokybės ir lankstumo svarbą.	E. D. Guest (1987)
J. M. Ivancevich, W. F. Glueck (1989)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviai panaudoti žmones (darbuotojus), siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų.	A. Bacevičiūtė, V. Juknevičiūtė (2009)
J. Storey (1989)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – politikos sąsajų rinkinys, paremtas ideologija ir filosofija.	M. Armstrong (2008)
D. Torrington, L. Hall (1991)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – kontrastas personalo valdymo sampratai ir yra nukreiptas žmogiškųjų išteklių poreikiams patenkinti.	J. Banytė, A. Gadeikienė, R. Kuvykaitė (2006)
J. Paauwe (1996)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – "gera praktika", geriau nei darbo charakteristikų atspindys, gamybos struktūra ir rinkos vieta.	J. Paauwe (1996)
Г. Г. Воробьев (1996)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – socialinis gyventojų stiprinimas, nukreiptas didinti jų indėlį priimant šeimyninių, socialinių ir profesinių problemų sprendimus.	Г. Г. Воробьев (1996)
A. W. J. Sherman, G. W. Bohlander, H. J. Chruden (1997)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai naujas požiūris į darbuotojus, jų poreikius, gebėjimus, kompetencijas ir darbo aplinką.	J. Banytė, A. Gadeikienė, R. Kuvykaitė (2006)
A. Ivanovic, H. P. Collin (1997)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – atsakomybė už organizacijos produktyvumą, naudojant darbuotojų politikos formavimą.	A. Bacevičiūtė, V. Juknevičiūtė (2009)

2 PRIEDO tęsinys

M. A. Huselid, S. E. Jackson, R. S. Schuler (1997)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – žmogiškųjų išteklių funkcijos veiksmingumo įvertinimas.	M. A. Huselid, S. E. Jackson, R. S. Schuler (1997)
M. Poole (1999)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – valdymo sritis, kurios pagalba organizacija administruojama veiksmingiau.	A. Bacevičiūtė, V. Juknevičiūtė (2009)
J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert(1999)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – valdymo funkcija susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu.	J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (1999)
R. Amit, M. Belcourt (1999)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – procesai, kuriais įmonė remiasi, socializuodama, apmokydama, motyvuodama, vertindama, ir kompensuodama savo žmogiškuosius išteklius, tai procesai, kurie veda prie didesnio našumo ir strateginio lankstumo, kuris, savo ruožtu, sukuria vertę ir leidžia įmonei vykdyti pasirinktą rinkos strategiją.	R. Amit, M. Belcourt (1999)
A. Pinnington, T. Edwards (2000)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai naujas mąstymo būdas apie tai, kaip turėtų būti valdomi žmonės (kaip darbuotojai) darbo vietoje.	A. Pinnington, T. Edwards (2000)
B. B. Dunford, S. A. Snell, P. M. Wright (2001)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – žmogiškųjų išteklių funkcijos veiksmingumo įvertinimas.	B. B. Dunford, S. A. Snell, P. M. Wright (2001)
T. Fuller, P. Moran (2001)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai įmonės vidinės valdymo sistemos dinamikos atspindys.	T. Fuller, P. Moran (2001)
O. C. Richard, N. B. Johnson (2001)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – žmogiškųjų išteklių funkcijos veiksmingumo įvertinimas.	O. C. Richard, N. B. Johnson (2001)
S. T. T. Teo (2002)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – žmogiškųjų išteklių funkcijos veiksmingumo įvertinimas.	S. T. T. Teo (2002)
S. Yahya, W. K. Goh (2002)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – strateginė personalo vadyba, pabrėžiant darbo išmanymą, organizavimą ir žmogiškųjų išteklių motyvavimą.	S. Yahya, W. K. Goh (2002)
I. Bakanauskienė (2002)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą.	I. Bakanauskienė (2002)

2 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

R. C. Appleby (2003)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – valdymo proceso dalis, kai rūpinamasi, kad būtų palaikomi žmogiški darbuotojų santykiai ir užtikrinta materialinė gerovė, siekiant, kad jie kuo efektyviau dirbtų.	R. C. Appleby (2003)
J. Brattono, J. Goldo (2003)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – strateginio organizacijos valdymo dalis, kuri sujungia veiksmus, nustatančius darbuotojų elgseną, tai strateginio planavimo funkciją atliekanti veikla.	J. Brattono, J. Goldo (2003)
B. V. Looy, P. Gemmel, R. V. Dierdonck (2004)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai naujas požiūris į darbuotojus, jų poreikius, gebėjimus, kompetencijas ir darbo aplinką.	J. Banytė, A. Gadeikienė, R. Kuvykaitė (2006)
J. Waterhause, D. Lewis (2004)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – kritinis (lemiamas) procesas organizacinės kaitos pastangų sėkmei.	J. Waterhause, D. Lewis, (2004)
L. L. Byars, L. W. Rue (2004)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai veikla, kuria siekiama numatyti ir koordinuoti žmogiškuosius išteklius organizacijoje.	L. L. Byars, L. W. Rue (2004)
S. M. Gonzalez (2004)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – sąvoka į kurią įeina daugybė su organizacijos išlaidomis susijusių dalykų, tokių kaip darbo sauga, selektyvi atranka, brangiai kainuojantys mokymai, veiklos vertinimas, informacijos sklaida ir dalijimasis, iniciatyvos, pakėlimo pareigose ir plėtros pabrėžimas.	S. M. Gonzalez (2004)
W. Sumetzberger (2005)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai personalo gebėjimas, pasirengimas ir noras vykdyti veiklą, tai įmonės vadovybės užduotis rasti sąsają tarp darbuotojų asmeninės sistemos ir organizacijos socialinės sistemos.	W. Sumetzberger (2005)
V. Juknevičienė (2006)	Žmogiškųjų išteklių valdymas yra nuolatinis ir dinaminis procesas, orientuotas į geriausių darbuotojų atranką ir jų išlaikymą, sudarant tinkamas sąlygas jų tobulėjimui ir gebėjimui realizuoti savo turimą kompetenciją, teikiant visuomenei didžiausią naudą paslaugų forma.	V. Juknevičienė (2006)
J. Banytė, A. Gadeikienė, R. Kuvykaitė (2006)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai veikla, kuri teigiamai įtakoja įmonės veiklos rezultatus ir atlieka lemiamą vaidmenį konkurencinio pranašumo plėtros procese.	J. Banytė, A. Gadeikienė, R. Kuvykaitė (2006)

V. Baršauskienė (2006)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – sprendimai ir veiksmai, kurių tikslas yra pritraukti, motyvuoti, ugdyti ir išlaikyti organizacijos poreikius ir reikalavimus atitinkančią darbo jėgą, kartu užtikrinant balansą tarp kuo geresnių organizacijos rezultatų ir darbuotojų gerovės siekimo.	V. Baršauskienė(2006)
M. G. Shahnawaz, R. C. Juyal (2006)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai veikla ir visi valdymo sprendimai, kurie tiesiogiai susiję su žmonėmis arba žmogiškaisiais ištekliais, dirbančiais organizacijoje.	M. G. Shahnawaz, R. C. Juyal (2006)
J. Žaptorius (2007)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai veikla, susidedanti iš planavimo, verbavimo bei atrankos procesų, mokymo ir tobulinimo, socializacijos bei darbinės veiklos įvertinimo, po kurio darbuotojai yra paaukštinami, perkelti, pažeminami arba atleidžiami.	J. Žaptorius (2007)
V. Underis (2007)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – personalo valdymo funkcijos dalis, labiau susijusi su klasikine bet kokių organizacijai reikalingų išteklių užtikrinimo veikla, tų išteklių vertinimu, jų poreikio planavimu ir išsaugojimu reikiamu lygiu.	V. Underis (2007)
P. F. Boxall, J. Purcell, P. Wright (2008)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – pagrindinė organizacijos, kurioje dirba žmonės veikla, darbo ir žmonių valdymas siekiant norimo tikslo.	P. F. Boxall, J. Purcell, P. Wright (2008)
V. Kumpikaitė (2007)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai organizacijos darbo jėgos reikšmingumo pripažinimas, kaip gyvybiškai svarbių žmogiškųjų išteklių, prisidedančių prie organizacijos tikslų ir kelių funkcijų panaudojimas ir veikla, kuri užtikrina, kad jie yra naudojami veiksmingai ir pakankamai naudingi žmogui, organizacijai ir visuomenei.	V. Kumpikaitė (2007)
A. Baležentis (2008)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – veiksnys, nuo kurio labiausiai priklauso šiuolaikinės organizacijos veiklos efektyvumas.	A. Baležentis (2008)
C. R. Joseph, R. S. Ezzedeem (2008)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai organizacinė funkcija, atliekama atsakingų už personalo valdymą institucijos darbuotojų ir apimanti diapazoną veiksmų, tokių kaip samda, mokymas, užmokestis ir kompensacijos bei teisiniai personalo valdymo klausimai.	A. Baležentis, G. Paražinskaitė (2010)
A. Jonušauskas, A. Makštutis (2008)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai veiksmų kompleksas, įgalinantis atitikti visus siekiamus organizacijos tikslus.	A. Jonušauskas, A. Makštutis (2008)
T. Кинан (2008)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai atsakymų į visus klausimus, susijusius su žmonių valdymu, strateginiu ir veiklos požiūriu, paieškos procesas.	T. Кинан (2008)

2 PRIEDO tęsinys

A. Bacevičiūtė, V. Juknevičienė (2009)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – vadybos funkcija, kuri apima visas veikas valdant ir organizuojant darbuotojus ir jų veiklą.	A. Bacevičiūtė, V. Juknevičienė (2009)
D. Hellriegel, S. Jackson, J. Slocum, G. Staude, T. Amos, T. Oosthuizen, H. Klopper, L. Louw (2009)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – organizacijos žmogiškųjų išteklių analizės ir valdymo procesas, kuris turi užtikrinti strateginių tikslų patenkinimą.	J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, L. Walker, R. Richardson (2013)
К. И. Владимировна (2010)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – viena iš svarbiausių šiuolaikinės įmonės valdymo veiklų, kuri leidžia pamatuoti ir įvertinti žmogiškųjų išteklių efektyvumą organizacijos veiklai ir kontroliuoti procesus, kurie skatintų efektyvumo didinimą.	К. И. Владимировна (2010)
I. Piktornaitė, J. Jagminas (2010)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – žmogiškųjų išteklių, kaip konkurencinio pranašumo šaltinio, suteikimas.	I. Piktornaitė, J. Jagminas (2010)
M. Išoraitė (2011)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – svarbiausias procesas kiekvienoje organizacijoje – ar tai būtų komercinė, ar nekomercinė, privati ar valstybinė institucija, arba bet kokia kita stambi ar smulki įmonė, ar organizacija, tai nėra vien personalo samdymas, atleidimas arba socialinis aprūpinimas, tai toks žmonių išteklių panaudojimas, kuris leidžia organizacijai siekti savo strateginių tikslų. Tai strateginis, nuoseklus ir visapusiškas žmonių išteklių valdymas, tai ideologija.	M. Išoraitė (2011)
R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai personalo valdymo evoliucijos etapas, kurį veikia aplinkos ir visuomenės veiksniai.	R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011)
P. Thompson (2011)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai sąsaja tarp darbo santykių ir "gamybos" darbuotojų valdymo, per įvairių tipų normines intervencijas.	P. Thompson (2011)
G. Kalibataitė (2012)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – veiklos valdymo funkcija, kurios tikslas – atpažinti, analizuoti turimus ir trūkstamus įmonės žmogiškuosius išteklius bei su jais susijusius procesus; taip pat planuoti, kontroliuoti veiksmus, kurių reikia žmogiškųjų išteklių ir procesų plėtrai, kad būtų pasiekti žmogiškųjų išteklių valdymo skyriaus bei visos įmonės tikslai.	G. Kalibataitė (2012)

2 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

S. Snell, G. Bohlander (2013)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – žmogaus gabumų valdymo procesas, siekiant įmonės tikslų, kuris apima daug veiklų, įskaitant įmonės konkurencinės aplinkos analizę ir projektavimo darbus, kad įmonės strategija būtų sėkmingai įgyvendinama, siekiant įveikti konkurenciją.	S. Snell, G. Bohlander (2013)
J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson, L. Walker (2013)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – komercinių, valstybinių įmonių ir kitų organizacijų valdymo veikla, susijusi su darbuotojų verbavimu, išlaikymu ir motyvavimu, tai politikos, programų ir planų paketas, kurį organizacijos pasitvirtina, tuo tikslu, kad visapusiškai išnaudotų joje dirbančius žmones.	J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson, L. Walker (2013)
Н. И. Алексеевна, В. Т. Юрьевна, С. Д. Фуадовна (2014)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – vienas iš svarbiausių organizacijos valdymo aspektų.	Н. И. Алексеевна, В. Т. Юрьевна, С. Д. Фуадовна (2014)
G. Paražinskaitė (2014)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai sąvoka bei koncepcija, kompleksiskai analizuojanti žmogaus vaidmenį organizacijoje, jo pažinimo, personalo ugdymo ir organizacijos vystymo klausimus, akcentuojanti konkurencijos, integracijos įtaką darbo jėgos vystymuisi ir panaudojimo efektyvumui.	G. Paražinskaitė (2014)
N. J. Navimipour, A. M. Rahmani, A. H. Navin, M. Hosseinzadeh (2015)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – procesas, pasitelkiantis lengvinančias priemones, kurių pagalba žmonės pasiekia tikslus ir veiksmingai sąveikauja su motyvacija, tai metodų plėtojimas, kuris prisideda prie darbuotojų komplektacijos tobulinimo, kad būtų pasiekti individualūs ir organizaciniai tikslai.	N. J. Navimipour, A. M. Rahmani, A. H. Navin, M. Hosseinzadeh (2015)
R. Carbery, P. Gunnigle, M. Morley (2015)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – darbo jėgos valdymas organizacijose, apimantis personalo valdymą, darbo santykius, organizacinę elgseną ir žmogiškųjų išteklių mokymą.	R. Carbery, P. Gunnigle, M. Morley (2015)
V. A. J. Raja (2015)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai daugybė funkcijų, tokių kaip darbo jėgos planavimas, atranka, veiklos vertinimas, darbo užmokesčio administravimas, mokymas ir valdymo plėtra.	V. A. J. Raja (2015)

Kompetencijos sampratos/ apibrėžimai (sudaryta autorės)

<i>Autorius, metai</i>	<i>SAMPRATA</i>	<i>Šaltinis, metai</i>
L. M. Spencer, S. M. Spencer (1993)	Kompetencija, tai santykis su problema, užduotimi ar specifine situacija, bei darbuotojo sugebėjimas identifikuoti, panaudoti, ir jeigu įmanoma išplėsti savo veiksmų sritį bei supratimą.	L. M. Spencer, S. M. Spencer (1993)
A. Ivanovic, P. H. Collin (1997)	Kompetencija – rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis.	A. Ivanovic, P. H. Collin (1997)
P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000) D. Lankelytė, V. Šilingienė (2004)	Kompetencija – žmogaus kvalifikacijos raiška arba individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių sąlygotas gebėjimas veikti.	P. Jucevičienė, D. Lepaitė (2000) D. Lankelytė, V. Šilingienė (2004)
F.E. Weinert (2001)	Kompetencija – griežtai specializuota, gebėjimų, patyrimų, įgudimų, pajėgumų sistema, kuri yra būtina tam tikros specializuotos veiklos uždaviniams ir tikslams pasiekti.	F.E. Weinert (2001)
J. Sokol (2001)	Kompetencija – būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys.	J. Sokol (2001)
R. A. Voorhees (2001)	Kompetencija – mokymosi patirties, kur įgūdžiai, gebėjimai ir žinios sąveikauja formuojant mokymosi bagažą, rezultatas.	R. A. Voorhees (2001)
J. Moon (2002)	Kompetencija – griežtais reikalavimais apibrėžtas profesijos standarto elementas.	K. Pukelis (2009)
D. Rodriguez, R. Patel, A. Bright, D. Gregory, M. K. Gowing (2002)	Kompetencija – tai išmatuojamas žinių, įgūdžių, gebėjimų, elgesio ir kitų charakteristikų, kurių individui reikia atliekant darbus ar profesines funkcijas sėkmingai, modelis.	D. Rodriguez, R. Patel, A. Bright, D. Gregory, M. K. Gowing (2002)
R. Laužackas (2005)	Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veiklos situacijoje.	R. Laužackas (2005)
A. Stoof (2005)	Kompetencija – žinių, įgūdžių ir požiūrių derinys, reikalingas atlikti užduotį.	A. Stoof (2005)

4 PRIEDO tęsinys

R. Laužackas, E. Stasiūnaitienė, M. Teresevičienė (2005)	Kompetencija – junginys, susidedantis iš jau turimų gebėjimų, patirties ir konkrečios veiklos aplinkos.	R. Laužackas, E. Stasiūnaitienė, M. Teresevičienė (2005)
I. Svetlik, E. Stavrou-Costea (2007)	Kompetencija – individo gebėjimas veikti, panaudojant įgytas žinias, įvairiose nenuspėjamosiose ir sudėtingose situacijose.	I. Svetlik, E. Stavrou-Costea (2007)
L. Jovaiša (2007)	Kompetencija – sąvoka apibūdinama dviem būdais: pirma, tai profesinio ugdymo reikalavimų įgyvendinimo kokybė, antra – specializuota veiklos kokybė, suteikiama baigus atitinkamos pakopos nuosekliąsias studijas ar profesines mokyklas.	L. Jovaiša (2007)
M. Andrašiūnienė (2007)	Kompetencija – efektyvios veiklos demonstravimas, gebėjimas atlikti pateiktas užduotis, esant realiai ar imituojamai darbo situacijai; galėjimas pagal turimas žinias ir įgūdžius gerai atlikti veiklą; įgaliojimai ką nors daryti, veikti; kvalifikuotas žinojimas, kurio pagrindas – kvalifikacija.	M. Andrašiūnienė (2007)
G. Mažeikis (2007)	Kompetencija – sudėtinga ir dinamiška mažiausiai trijų sudėtinių dalių jungtis: žinių, gebėjimų ir įgūdžių, nuostatų.	G. Mažeikis (2007)
R. E. Boyatzis (2008)	Kompetencija – individo savybės, kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu darbo atlikimu.	R. E. Boyatzis (2008)
P. Pečiuliauskienė (2008)	Kompetencija – gebėjimai atlikti tam tikrą veiklą, grindžiamą individo žiniomis, mokėjimais, įgūdžiais, požiūriais, patirtimi, polinkiais, asmenybės savybėmis bei vertybėmis.	P. Pečiuliauskienė (2008)
M. Teresevičienė, V. Zuzevičiūtė, S. Kabišaitytė (2008)	Kompetencija – individo žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, patirtis, požiūriai, įsitikinimai ir vertybinės nuostatos.	M. Teresevičienė, V. Zuzevičiūtė, S. Kabišaitytė (2008)
M. Pagon, E. Banutai, U. Bizjak, (2008)	Kompetencija – gebėjimas naudoti įgytas žinias įvairiomis sudėtingomis ir neprognozuojamomis situacijomis, siekiant atlikti organizacijai svarbias užduotis, įgyvendinti tikslą.	M. Pagon, E. Banutai, U. Bizjak, (2008)
Hellriegel (2008)	Kompetencija – žinių, įgūdžių, elgesio ir požiūrių kompleksas, kuris prisideda prie asmeninio efektyvumo didinimo.	O. Fatoki (2014)

4 PRIEDO tęsinys kitame puslapyje

R. Jurkuvienė, S. Butrimavičienė (2009)	Kompetencija – žinios, gebėjimai, profesiniai sprendimai, besiremiantys specializuotomis žiniomis, kurios yra integruojamos su per patirtį įgytomis žiniomis.	R. Jurkuvienė, S. Butrimavičienė (2009)
K. Pukelis (2009)	Kompetencija – asmens gebėjimas, formaliai patvirtintas konkrečiu dokumentu, pagrįstai (tinkamai, kvalifikuotai, konkrečiame kokybės lygyje) ir patikimai (tiksliai ir greitai efektyviai ir efektingai) atlikti tam tikrą profesinės veiklos dalį ar funkciją nenuspėjamoje darbinėje situacijoje, apibrėžtoje profesijos standarte.	K. Pukelis (2009)
R. Adamonienė (2009)	Kompetencija – žmogaus raiška veikloje, kai žmogus, įgydamas profesiją, gauna tik tam tikrą kvalifikaciją su pirminiais įgūdžiais toje profesinėje veikloje, o savo kompetenciją demonstruoja ir vysto vėliau – atlikdamas ir tobulindamas savo profesinę veiklą, siekdamas tiek horizontalios, tiek vertikalios profesinės karjeros.	R. Adamonienė (2009)
R. H. Sahu (2009)	Kompetencija – individo gebėjimai, skatinantys susidoroti su darbo reikalavimais organizacinėje aplinkoje ir iškeltais tikslais siekiant rezultatų.	R. H. Sahu (2009)
R. Adamonienė, L. Ruibytė (2010)	Kompetencija – svarbus veiksnys individui įgyvendinant sėkmingą karjerą.	R. Adamonienė, L. Ruibytė (2010)
A. Marčlinskas, D. Diskienė, A. Stankevičienė (2010)	Kompetencija – gebėjimų ir technologijų derinys, pagrįstas išreikštomis ir neišreikštomis žodžiais žiniomis, tai elgesio bruožų, būtinų sėkmingai atlikti darbą, rinkinys.	A. Marčlinskas, D. Diskienė, A. Stankevičienė (2010)
Z. Atkočiūnienė (2010)	Kompetencija – tai kompleksinė visuma, kuri apima daug dedamųjų: kvalifikaciją, žinias, gebėjimus, rezultatyvumą, asmenines savybes ir kt.	Z. Atkočiūnienė (2010)
S. Gudauskaitė (2010)	Kompetencija – tai kompleksinė veiksnių sistema, kuri apima žinias ir žinojimo gebėjimus, strategijas ir žinomus šablonus, kuriems reikia pritaikyti žinias ir įgūdžius, taip pat atitinkamai emocijas ir nuostatas, efektyvų šių kompetencijų valdymą, kurią sudaro iššūkis, užduotis ar veikla, kurie apibrėžia vidinę kompetencijos struktūrą, susidedančią iš susijusių požiūrių, vertybių, žinių ir įgūdžių, kartu sudarančių galimybę efektyviam veiksmui pasireikšti.	S. Gudauskaitė (2010)
V. Gudžinskienė, J. Norvaišaitė (2010)	Kompetencija – gebėjimas pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis turimas žinias, įgūdžius, vertybes.	V. Gudžinskienė, J. Norvaišaitė (2010)

4 PRIEDO tęsinys

R. Jakiūnienė, L. Rekašiūtė (2010)	Kompetencija – žmogaus sugebėjimas, remiantis žiniomis, mokėjimais ir įgūdžiais, požiūriais, vertybėmis ir asmeninėmis savybėmis, atlikti konkrečią veiklą, akcentuojant žinių ir įgūdžių taikymą, o ne jų turėjimą.	R. Jakiūnienė, L. Rekašiūtė (2010)
P. Penchev, A. Salopaju (2011)	Kompetencija – patirtis, žinios, įgūdžiai, vertybės, įgytos nuostatos, kurios būtinos ne tik efektyviam darbo atlikimui, bet ir asmeniniame gyvenime.	P. Penchev, A. Salopaju (2011)
С. Кучерова, Е. Косс (2012)	Kompetencija – demonstruojamas žmogaus elgesys, kuris prisideda prie nubrėžtų tikslų siekimo, esant konkrečioms sąlygoms.	С. Кучерова, Е. Косс (2012)
М. В. Гнеденко (2012)	Kompetencija – patikimiausias instrumentas personalo verslo savybių nustatymui ir matavimui.	М. В. Гнеденко (2012)
J. Guščinskienė, J. Čiburienė (2016)	Kompetencija – individo žinios, gebėjimai, įgūdžiai, požiūriai, asmeninės savybės ir vertybės, lemiančios jo kvalifikacijos raišką arba gebėjimą veikti	J. Guščinskienė, J. Čiburienė (2016)
A. Makštutis, D. Prakapienė, G. Dudzevičiūtė, B. Melnikas (2016)	Kompetencija – objekto veiklos reikalavimų ar subjekto turimų gebėjimų aprašas.	A. Makštutis, D. Prakapienė, G. Dudzevičiūtė, B. Melnikas (2016)

Tyrimo instrumentarijus

<i>Kriterijus</i>	<i>Teiginiai</i>
I diagnostinis blokas: žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos	
<p>1. Planavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vidiniai planavimo šaltiniai ▪ Išoriniai planavimo šaltiniai 	<p>1. Organizacijoje yra atliekamas formalizuotas žmogiškųjų išteklių paklausos ir pasiūlos prognozavimas.</p> <p>2. Organizacijoje yra planuojamas žmogiškųjų išteklių poreikis ir kontroliuojami jų srautai.</p> <p>3. Vadovas rengia organizacijos žmogiškųjų išteklių poreikio planus.</p> <p>4. Organizacijoje vadovas nuolat analizuoja žmogiškųjų išteklių kaitos problemas (pvz., kokios priežastys sąlygoja darbuotojų ketinimus keisti darbo vietą / organizaciją).</p> <p>5. Organizacijoje vadovas nuolat analizuoja problemas, susijusias su žmonių pertekliumi ar stoka.</p> <p>6. Planuojant žmogiškųjų išteklių poreikį organizacijoje yra atliekama vidinių dokumentų apie jų kvalifikaciją analizė.</p> <p>7. Planuojant žmogiškųjų išteklių poreikį organizacijoje yra atliekama vidinių dokumentų apie jų patirtį ir darbo stažą analizė.</p> <p>8. Planuojant naujų darbuotojų priėmimą, vadovas atlieka darbo biržos turimų duomenų analizę.</p> <p>9. Planuojant personalo poreikį organizacijoje renkama informacija apie absolventus, bebaigiančius įvairias mokymo / švietimo įstaigas.</p>
<p>2. Paieška ir verbavimas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vidiniai verbavimo šaltiniai ▪ Išoriniai verbavimo šaltiniai 	<p>1. Organizacijos vadovai rūpinasi talentų (kompetentingų ir gabių žmogiškųjų išteklių) paieška ir verbavimu.</p> <p>2. Organizacijoje yra kaupiama informacija apie potencialius kandidatus į ateityje atsirasiančias darbo vietas / pareigas.</p> <p>3. Darbuotojai į organizaciją ateina dirbti rekomenduoti esamų darbuotojų / giminių / draugų / pažįstamų.</p> <p>4. Ieškant potencialių kandidatų į laisvas darbo vietas / pareigas, organizacijoje naudojama vidinė žmogiškųjų išteklių duomenų baze.</p> <p>5. Verbuojant naujus darbuotojus pateikiami skelbimai masinėse informacijos priemonėse (pvz., laikraščiuose, žurnaluose, internete).</p> <p>6. Naujų darbuotojų paieškai vadovas naudojasi įdarbinimo agentūrų paslaugomis.</p> <p>7. Vadovas, ieškodamas potencialių žmogiškųjų išteklių, nuolat dalyvauja aukštųjų mokyklų karjeros, praktikos dienose ir kt. panašaus pobūdžio renginiuose.</p>

<p>3. Atranka</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Duomenų analizė ▪ Testavimas ▪ Pokalbis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijos vadovas organizuoja ir vykdo potencialių žmogiškųjų išteklių atrankos į konkrečią darbo vietą / pareigas procesą. 2. Dažniausiai vadovas individualiai priima sprendimą dėl tinkamo kandidato naujai darbo vietai / pareigoms užimti. 3. Vadovas nuolat rūpinasi ir teikia siūlymus atrankos proceso kokybės gerinimui. 4. Organizacijoje yra tinkamai parinkti potencialių kandidatų į konkrečią darbo vietą / pareigas atrankos metodai. 5. Žmogiškųjų išteklių atrankos metu vadovas atlieka potencialių kandidatų: <ul style="list-style-type: none"> - gyvenimo aprašymo (CV) analizę; - motyvacinio laiško analizę; - rekomendacinio laiško analizę. 6. Žmogiškųjų išteklių atrankos metu organizacijoje naudojami testai: <ul style="list-style-type: none"> - asmenybės bruožams nustatyti; - bendravimo gebėjimams įvertinti; - įvertinti potencialaus kandidato profesines / specifines žinias. 7. Žmogiškųjų išteklių atrankos metu vadovai praveda pokalbį, kurio metu: <ul style="list-style-type: none"> - vertinama potencialaus kandidato darbo patirtis; - diskutuojama su potencialiu kandidatu apie norimą gauti atlyginimą; - aptariamos su kandidatu karjeros perspektyvos.
<p>4. Socializacija ir adaptacija</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Išankstinė socializacija ▪ Adaptacija / susidūrimas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijoje vadovas suvokia naujų žmogiškųjų išteklių adaptacijos ir socializacijos procesų naudą. 2. Organizacijoje veikia naujų žmogiškųjų išteklių socializacijos ir adaptacijos programa. 3. Vadovas nuolat domisi ir prižiūri naujų žmogiškųjų išteklių socializacijos ir adaptacijos procesus. 4. Vadovas, atsižvelgdamas į naujų žmogiškųjų išteklių adaptacijos ir socializacijos metu iškilusias problemas, ieško sprendimų jiems efektyvinti. 5. Naujai priimtam darbuotojui yra suteikiama informacija apie: <ul style="list-style-type: none"> - organizaciją, jos istoriją; - organizacijos misiją, viziją, strategiją; - organizacijos struktūrinius padalinius. 6. Organizacijoje naujai priimtam darbuotojui: <ul style="list-style-type: none"> - yra priskiriamas mentorius ar kuratorius; - organizuojamas susitikimas, kurio metu jis prisistato ir susipažįsta su bendradarbiais ir kolektyvo nariais.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integracija / pasikeitimas 	<p>7. Naujai priimtam darbuotojui organizacijoje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - yra skiriama laiko susipažinti su jo pareigybei keliamais reikalavimais; - yra skiriamos užduotys, kurios padeda jam susipažinti su darbo specifiška ir ypatumais; - vadovai skiria ypatingą dėmesį, kad jis galėtų prisitaikyti prie organizacinės kultūros ypatybių, normų ir vertybių.
<p>5. Mokymas(-is) / tobulinimas(-is) ir lavinimas (-is)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mokymas(-is) darbo vietoje ▪ Mokymas(-is) ne darbo vietoje 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijoje didelis dėmesys skiriamas žmogiškųjų išteklių ugdymui(-si) ir tobulinimui(-si). 2. Organizacijoje nuolat atliekama darbuotojų tobulinimo(-si) ir mokymo(-si) poreikio analizė. 3. Organizacijoje yra rengiami kompetencijų tobulinimo planai. 4. Organizacijoje yra investuojama (pvz., apmokami kursai, seminarai ir kt.) į žmogiškųjų išteklių tobulinimą(-si) ir mokymą(-si). 5. Organizacijoje žmogiškųjų išteklių mokymas(-is) vyksta darbo vietoje, mokant patyrusio kolegos ar vadovo. 6. Organizacijoje mokymas(-is) apima darbo rotaciją, keičiant darbus. 7. Organizacijoje labiau propaguojamas individualus žmogiškųjų išteklių mokymas(-is) darbo vietoje. 8. Organizacija organizuoja praktinius seminarus ir / ar stažuotes į kitas įmones / filialus. 9. Organizacijoje darbuotojai yra mokomi dirbti komandoje. 10. Už mokymąsi ir tobulinimąsi organizacijoje yra atsakingas kiekvienas asmeniškai, todėl savarankiškai sprendžia ir kontroliuoja savo mokymo(-si) ir tobulinimo(-si) procesą.
<p>6. Vertinimas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Neformalus vertinimas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijoje funkcionuoja aiški žmogiškųjų išteklių vertinimo sistema. 2. Organizacijoje yra sukurti darbo atlikimo standartai, pagal kuriuos yra vertinamas dabartinės ir ankstesnės darbuotojo veiklos lygis. 3. Atliekant žmogiškųjų išteklių vertinimą organizacijoje, vadovas nuolat ir aiškiai pateikia informaciją apie vykstantį vertinimo procesą ir kriterijus tiek vertinimą atliekantiems asmenims, tiek vertinamiesiems. 4. Atlikus vertinimą organizacijoje visada yra priimami sprendimai dėl darbuotojo perspektyvų. 5. Organizacijoje darbuotojai yra vertinami neformaliai, stebint jų kasdienės veiklos rezultatus. 6. Dažniausiai darbuotojus vertina pats vadovas, kuris nuolat stebi darbuotojo darbą ir jo elgesį. 7. Vertinant organizacijos darbuotojus, didelis dėmesys yra skiriamas grįžtamajam ryšiui tarp vadovų ir darbuotojų. 8. Darbuotojų vertinimo rezultatai organizacijoje yra visada aptariami vadovo ir paties darbuotojo.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formalus vertinimas 	<p>9. Organizacijoje vyksta formalizuotas žmogiškųjų išteklių vertinimas, kurio metu vertinamas ir darbuotojas, ir jo atliekamas darbas.</p> <p>10. Organizacijoje darbuotojo vertinimą atlieka kolegos klausimyno bei įvairių testų pagalba.</p> <p>11. Organizacijoje darbuotojo vertinimą atlieka vertinimo komitetas ir ekspertai.</p> <p>12. Organizacijoje taikoma ir įsivertinimo praktika, kuomet pats darbuotojas pildo klausimynus, vertina savo veiklas.</p>
<p>7. Atlygis už darbą</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Piniginio atlygio sistema ▪ Nepiniginio atlygio sistema 	<p>1. Organizacijoje yra sukurta teisinga apmokėjimo už darbą sistema, kuri leidžia diferencijuoti darbo užmokestį pagal skirtingo sudėtingumo ir svarbos darbus.</p> <p>2. Organizacijoje darbuotojai jaučiasi finansiškai ir emociškai saugūs.</p> <p>3. Organizacijoje reaguojama į išorinės ir vidinės aplinkos pokyčius ir įvertinant tai užtikrinamas žmogiškuosius išteklius motyvuojantis atlygis už darbą.</p> <p>4. Organizacijoje yra lanksčiai taikomos materialinė ir moralinės darbuotojų atlygio už darbą priemonės.</p> <p>5. Organizacijoje šalia bazinio atlyginimo mokamas ir kintamas atlygis už darbą.</p> <p>6. Organizacijoje už gerus žmogiškųjų išteklių veiklos rezultatus yra mokamos premijos.</p> <p>7. Organizacijoje žmogiškieji ištekliai yra skatinami dividendais.</p> <p>8. Už gerus veiklos rezultatus žmogiškiesiems ištekliams yra teikiami garbės raštai, pagyrimai ir apdovanojimai.</p> <p>9. Organizacija savo lėšomis organizuoja žmogiškiesiems ištekliams įvairias pažintines keliones ir ekskursijas.</p> <p>10. Už gerus veiklos rezultatus žmogiškiesiems ištekliams yra suteikiami papildomi laisvadieniai.</p>
II diagnostinis blokas: vadovo strateginės kompetencijos	
<p>1. Lyderystė</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įkvepianti motyvacija 	<p>1. Vadovas geba paskatinti darbuotojų susidomėjimą idėja ir norą dalyvauti ją realizuojant.</p> <p>2. Vadovas moka įtikinti darbuotojus ir gauti jų pritarimą.</p> <p>3. Vadovas geba „uždegti“ ir įkvėpti darbuotojus, kurdamas galimų laimėjimų viziją.</p> <p>4. Organizacijoje vadovas įgalina darbuotojus ir suteikia jiems veiklos laisvę.</p> <p>5. Vadovas moka išreikalauti iš darbuotojų norimą rezultatą.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Empatija 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas yra dėmesingas ir supranta darbuotojų rūpesčius, poreikius ir lūkesčius. 2. Organizacijoje vadovas geba matyti aplinką ir pasaulį darbuotojų akimis. 3. Vadovas visada tinkamai reiškia emocijas. 4. Vadovas organizacijoje bendrauja su darbuotojais, atsižvelgdamas į jų emocinę būseną. 5. Vadovas moka savo darbuotojų emocijas nukreipti tikslinga linkme.
<p>2. Strateginis mąstymas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vizijos turėjimas • Atvirumas pokyčiams • Inovatyvumas • Sprendimų priėmimas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas turi aiškią organizacijos / padalinio ateities viziją. 2. Vadovas geba aiškiai perteikti viziją savo darbuotojams. 3. Vadovas moka aiškiai apibrėžti ir nurodyti veiklos kryptis ir tikslus. 4. Organizacijoje vadovas visada laikosi etinių moralinių principų. 5. Vadovo požiūris į organizaciją / padalinį ir jos aplinką yra holistiškas (sisteminis, visaapimantis). <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas geba lengvai prisitaikyti prie kintančios aplinkos. 2. Vadovas suvokia organizacinių pokyčių poreikį, jų įgyvendinimo galimybes ir būdus. 3. Vadovas moka inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius organizacijoje. 4. Organizacijoje vadovas visada išklauso darbuotojų naujas idėjas ir iniciatyvas. 5. Vadovas visada prisiima atsakomybę už įgyvendinamus / įvykdytus pokyčius. <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas geba „peržengti“ nusistovėjusias ribas, taisykles, veiklos principus ir rasti naujus sprendimo būdus. 2. Vadovas yra imlus naujovėms ir geba generuoti / pateikti naujas idėjas. 3. Organizacijoje vadovas mėgsta eksperimentuoti. 4. Organizacijoje vadovas yra kūrybiškas, nuolat taiko naujus veiklos metodus. 5. Vadovas yra įžvalgus ir originalus. <ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas geba identifikuoti ir apibrėžti problemas organizacijoje. 2. Vadovas nuolat renka informaciją tiek išorinėje, tiek vidinėje organizacijos aplinkoje ir ją apdoroja. 3. Vadovas visada laiku priima sprendimus, juos argumentuoja ir pagrindžia. 4. Organizacijoje vadovas visada prisiima atsakomybę už savo sprendimus. 5. Vadovas moka pateikti logiškas, argumentuotas ir konstruktyvias pastabas darbuotojams.

ANKETA

Gerb. Respondente,

KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto studentė atlieka tyrimą magistro baigiamojo projekto tema „Strateginių vadovo kompetencijų raiška žmogiškųjų išteklių valdyme“, kurio tikslas yra ištirti strateginių vadovo kompetencijų raišką žmogiškųjų išteklių valdyme Panevėžio miesto paslaugų sektoriaus verslo įmonėse.

Jūsų nuomonė pateiktais teiginiais yra ypač svarbi, nes tik vadovaujantis jais bus galima išsiaiškinti minėtus aspektus ir parengti strateginių vadovo kompetencijų ir žmogiškųjų išteklių valdymo veiklų sąveikos modelį.

Anketa yra anoniminė, todėl tikiuosi, kad būsite nuoširdūs ir Jūsų dėka tyrimo rezultatai bus objektyvūs.

Dėkoju už atsakymus ir linkiu sėkmės.

1. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių planavimą organizacijoje.

Kiekvienam sakiniui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Žmogiškųjų išteklių planavimas	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Vadovas prognozuoja žmogiškųjų išteklių paklausą ir pasiūlą			
Vadovas planuoja žmogiškųjų išteklių poreikį ir kontroliuoja jų srautus			
Vadovas nuolat analizuoja problemas, susijusias su žmonių pertekliumi ir / ar stoka			
Vadovas nuolat analizuoja žmogiškųjų išteklių kaitos problemas (pvz., kokios priežastys sąlygoja darbuotojų ketinimus keisti darbo vietą / organizaciją)			
Planuojant žmogiškųjų išteklių poreikį organizacijoje, vadovas atlieka vidinių dokumentų apie darbuotojų kvalifikaciją analizę			
Planuojant žmogiškųjų išteklių poreikį organizacijoje, vadovas atlieka vidinių dokumentų apie darbuotojų patirtį ir darbo stažą analizę			
Planuojant naujų darbuotojų poreikį organizacijoje, vadovas pasitelkia darbo biržos duomenų banką			
Planuojant personalo poreikį organizacijoje, vadovas renka informaciją apie absolventus, bebaigiančius įvairias mokymo / švietimo įstaigas			

2. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių paiešką ir verbavimą organizacijoje.

Kiekvienam sakiniui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Žmogiškųjų išteklių paieška ir verbavimas	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Vadovas kaupia informaciją apie potencialius kandidatus į ateityje atsirandančias darbo vietas / pareigas			
Vadovas rūpinasi talentų (pvz., kompetentingų ir gabių žmogiškųjų išteklių) paieška ir verbavimu			
Vadovas visada teikia informaciją (tiek organizacijos viduje, tiek išorinėje aplinkoje) apie atsiradusias laisvas darbo vietas			
Vadovas verbuoja naujus darbuotojus iš konkurentų ar panašia veikla užsiimančių įmonių			
Ieškodamas naujų darbuotojų vadovas prašo rekomendacijų iš esamų darbuotojų / giminių / draugų / pažįstamų			
Ieškant potencialių kandidatų į laisvas darbo vietas / pareigas, vadovas naudojami vidine žmogiškųjų išteklių duomenų baze			
Verbuojant naujus darbuotojus, vadovas pateikia skelbimus masinėse informacijos priemonėse (pvz. laikraščiuose, žurnaluose, internete)			
Naujų darbuotojų paieškai vadovas naudojami įdarbinimo agentūrų paslaugomis			
Vadovas, ieškodamas potencialių darbuotojų, nuolat dalyvauja aukštųjų mokyklų karjeros, praktikos dienose ir kt. panašaus pobūdžio renginiuose			

3. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių atranką organizacijoje.

Kiekvienam sakiniui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Žmogiškųjų išteklių atranka	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Vadovas organizuoja ir vykdo potencialių žmogiškųjų išteklių atrankos į konkrečią darbo vietą / pareigas procesą			
Dažniausiai vadovas individualiai priima sprendimą dėl tinkamo kandidato naujai darbo vietai / pareigoms užimti			
Vadovas nuolat rūpinasi ir teikia siūlymus atrankos proceso kokybės gerinimui			
Vadovas taiko tinkamus potencialių kandidatų į konkrečią darbo vietą / pareigas atrankos metodus			
Žmogiškųjų išteklių atrankos metu vadovas atlieka kandidatų: - gyvenimo aprašymo (CV) analizę; - motyvacinio laiško analizę; - rekomendacinio laiško analizę.			
Žmogiškųjų išteklių atrankos metu vadovas naudoja testus: - asmenybės bruožams nustatyti; - bendravimo gebėjimams įvertinti; - profesinėms / specifinėms žinioms įvertinti.			
Žmogiškųjų išteklių atrankos metu vadovas praveda pokalbį, kurio metu: - vertinama potencialaus kandidato darbo patirtis; - diskutuojama su potencialiu kandidatu apie norimą gauti atlyginimą; - aptariamos su kandidatu karjeros perspektyvos.			

4. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių socializaciją ir adaptaciją organizacijoje.

Kiekvienam sakiniui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Žmogiškųjų išteklių socializacija ir adaptacija	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Vadovas suvokia naujų žmogiškųjų išteklių adaptacijos ir socializacijos procesų naudą			
Organizacijoje veikia naujų žmogiškųjų išteklių socializacijos ir adaptacijos programa			
Vadovas nuolat domisi ir prižiūri naujų žmogiškųjų išteklių socializacijos ir adaptacijos procesus			
Vadovas atsižvelgia į naujų darbuotojų adaptacijos ir socializacijos metu iškilusias problemas ir jas sprendžia			
Naujai priimtam darbuotojui yra suteikiama informacija apie: - organizaciją, jos istoriją ir raidą; - organizacijos misiją, viziją, strategiją; - organizacijos struktūrinius padalinius.			
Naujai priimtam darbuotojui: - yra priskiriamas mentorius ar kuratorius; - organizuojamas susitikimas, kurio metu jis pristato ir susipažįsta su bendradarbiais ir kolektyvo nariais.			
Naujai priimtam darbuotojui organizacijoje: - skiriama laiko susipažinti su pareigybei keliamais reikalavimais; - skiriamos užduotys, kurios padeda jam susipažinti su darbo specifika ir ypatumais; - vadovai skiria ypatingą dėmesį, kad jis galėtų prisitaikyti prie organizacinės kultūros ypatumų, normų ir vertybių.			

5. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie darbuotojų mokymą(-si), tobulinimą(-si) ir lavinimą(-si) organizacijoje.
Kiekvienam sakiniui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Žmogiškųjų išteklių mokymas(-is), tobulinimas(-is) ir lavinimas(-is)	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Vadovas didelį dėmesį skiria personalo ugdymui(-si) ir tobulinimui(-si)			
Vadovas nuolat atlieka žmogiškųjų išteklių tobulinimo(-si) ir mokymo(-si) poreikio analizę			
Vadovas kartu su darbuotoju rengia kompetencijų tobulinimo planus			
Vadovas investuoja (pvz., apmoka kursus, seminarus ir kt.) į žmogiškųjų išteklių tobulinimą(-si) ir mokymą(-si)			
Organizacijoje žmogiškųjų išteklių mokymas(-is) vyksta darbo vietoje, mokant patyrusio kolegos ar vadovo			
Organizacijoje mokymas(-is) apima darbo rotaciją, keičiant darbus			
Organizacijoje labiau propaguojamas individualus žmogiškųjų išteklių mokymas(-is) darbo vietoje			
Organizacijoje žmogiškųjų išteklių mokymas (-is) vyksta organizuojant praktinius seminarus ir / ar stažuotes į kitas įmones / filialus			
Organizacijoje darbuotojai yra mokomi dirbti komandoje			
Už mokymąsi ir tobulinimąsi organizacijoje yra atsakingas kiekvienas asmeniškai, todėl savarankiškai sprendžia ir kontroliuoja savo mokymo(-si) ir tobulinimo(-si) procesą			

6. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių vertinimą organizacijoje.

Kiekvienam sakiniui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Žmogiškųjų išteklių vertinimas	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Organizacijoje funkcionuoja aiški darbuotojų vertinimo sistema			
Organizacijoje yra darbo atlikimo standartai, pagal kuriuos yra vertinamas dabartinės ir ankstesnės darbuotojo veiklos lygis			
Atliekant žmogiškųjų išteklių vertinimą organizacijoje vadovas nuolat ir aiškiai pateikia informaciją apie vykstantį vertinimo procesą ir kriterijus			
Atlikus vertinimą, vadovas visada priima sprendimus dėl darbuotojo veiklos perspektyvų			
Vadovas darbuotojus vertina neformaliai, stebint jų kasdienės veiklos rezultatus			
Dažniausiai darbuotojus vertina pats vadovas, kuris nuolat stebi darbuotojo darbą ir jo elgesį			
Darbuotojų vertinimo rezultatai organizacijoje visada aptariami su vadovu			
Vadovas organizuoja formalizuotą žmogiškųjų išteklių vertinimą, kurio metu vertinamas ir darbuotojas, ir jo atliekamas darbas			
Darbuotojo veiklos vertinimą atlieka kolegos klausimyno bei įvairių testų pagalba			
Vadovas taiko ir įsivertinimo praktiką, kuomet pats darbuotojas pildo klausimynus, vertina savo veiklas			

7. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių atlygį už darbą organizacijoje.

Kiekvienam sakiniui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Žmogiškųjų išteklių atlygis už darbą	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Vadovas užtikrina darbuotojų finansinį ir emocinį saugumą			
Organizacijoje yra sukurta teisinga apmokėjimo už darbą sistema, kuri leidžia diferencijuoti darbo užmokestį pagal skirtingo sudėtingumo ir svarbos darbus			

Vadovas reaguoja į išorinės ir vidinės aplinkos pokyčius ir užtikrina motyvuojantį žmogiškųjų išteklių atlygį už darbą			
Vadovas lanksčiai taiko materialines ir moralines darbuotojų atlygio už darbą priemones			
Organizacijoje šalia bazinio atlyginimo mokamas ir kintamas atlygis už darbą			
Vadovas už gerus veiklos rezultatus moka premijas			
Vadovas žmogiškuosius išteklius skatina dividendais			
Už gerus veiklos rezultatus vadovas teikia garbės raštus, pagyrimus ir apdovanojimus darbuotojams			
Vadovas organizuoja žmogiškiems ištekliams įvairias pažintines keliones ir ekskursijas			
Už gerus veiklos rezultatus vadovas suteikia papildomus laisvadienius			

8. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie vadovo lyderystės gebėjimus.

Kiekvienam sakiniui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Lyderystės savybės / gebėjimai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Vadovas geba paskatinti žmogiškųjų išteklių susidomėjimą idėja ir norą dalyvauti ją realizuojant			
Vadovas moka įtikinti žmogiškuosius išteklius ir gauti jų pritarimą			
Vadovas geba „uždegti“ ir įkvėpti žmogiškuosius išteklius			
Vadovas įgalina darbuotojus ir suteikia jiems veiklos laisvę			
Vadovas moka išreikalauti iš darbuotojų norimą rezultatą			
Vadovas yra dėmesingas ir supranta žmogiškųjų išteklių rūpesčius, poreikius ir lūkesčius			
Vadovas geba matyti aplinką ir pasaulį darbuotojų akimis			
Vadovas visada tinkamai reiškia emocijas			
Vadovas bendrauja su darbuotojais, atsižvelgdamas į jų emocinę būseną			
Vadovas moka darbuotojų emocijas nukreipti tikslinga linkme			

9. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie vadovo strateginio mąstymo gebėjimus.

Kiekvienam sakiniui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Strateginio mąstymo savybės / gebėjimai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Vadovas turi aiškią organizacijos / padalinio ateities viziją			
Vadovas geba aiškiai perteikti viziją savo darbuotojams			
Vadovas moka aiškiai apibrėžti ir nurodyti veiklos kryptis / tikslus			
Vadovas visada laikosi etinių moralinių principų			
Vadovo požiūris į organizaciją / padalinį ir jos aplinką yra holistiškas (sisteminis, visaapimantis)			
Vadovas geba lengvai prisitaikyti prie kintančios aplinkos			
Vadovas suvokia organizacinių pokyčių poreikį, jų įgyvendinimo galimybes ir būdus			
Vadovas moka inicijuoti ir įgyvendinti pokyčius organizacijoje			
Vadovas visada išklauso žmogiškųjų išteklių naujas idėjas ir iniciatyvas			
Vadovas visada prisiima atsakomybę už įgyvendinamus / įvykdytus pokyčius			
Vadovas geba „peržengti“ nusistovėjusias ribas, taisykles, veiklos principus ir rasti naujus sprendimo būdus			
Vadovas yra imlus naujovėms ir geba generuoti / pateikti naujas idėjas			
Vadovas mėgsta eksperimentuoti			
Vadovas yra kūrybiškas, nuolat taiko naujus veiklos metodus			
Vadovas yra įžvalgus ir originalus			

Vadovas geba identifikuoti ir apibrėžti problemas organizacijoje			
Vadovas nuolat renka informaciją tiek išorinėje, tiek vidinėje organizacijos aplinkoje ir ją apdoroja			
Vadovas visada laiku priima sprendimus, juos argumentuoja ir pagrindžia			
Vadovas visada prisiima atsakomybę už savo sprendimus			
Vadovas moka pateikti logiškas, argumentuotas ir konstruktyvias pastabas darbuotojams			

10. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie vadovo kryptingumo gebėjimus.

Kiekvienam sakiniui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Kryptingumą apibūdinančios savybės / gebėjimai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Vadovas visada siekia sužinoti / išmokti daugiau ir greičiau nei konkurentai			
Vadovas nuolat tobulina savo profesines žinias ir gebėjimus			
Vadovas nuolat tobulina savo asmenines savybes ir bruožus			
Vadovas dažniausiai mokosi remdamasis savo asmenine patirtimi			
Vadovas geba pritaikyti įgytas žinias praktinėje organizacijos veikloje			
Vadovas vertina žmogiškųjų išteklių žinias ir patirtį			
Vadovas noriai konsultuoja žmogiškuosius išteklius įvairiais dalykiniais klausimais			
Vadovas geba dalintis savo žiniomis ir patirtimi su darbuotojais			
Vadovas inicijuoja naujų žinių kūrimą ir skatina to imtis darbuotojus			
Vadovas geba mokyti ir palaikyti organizacijos darbuotojus jų profesinio tobulėjimo(-si) / mokymo(-si) metu			

11. Perskaite teiginius įvertinkite kiekvieną iš jų ir pažymėkite atsakymo variantą, geriausiai atspindintį Jūsų nuomonę apie vadovo bendradarbiavimo gebėjimus.

Kiekvienam sakiniui „X“ ženkleliu žymėkite tik po vieną atsakymą.

Bendradarbiavimą apibūdinančios savybės / gebėjimai	Sutinku	Abejoju	Nesutinku
Vadovas nuolat siekia pažinti žmones ir atskleisti jų gebėjimus			
Vadovas geba suderinti organizacinius ir individualius žmogiškųjų išteklių tikslus			
Vadovas skatina ir palaiko komandinį darbą, ugdo komandos dvasią			
Vadovas geba priimti komandinius sprendimus ir visada ieško bendro sutarimo / konsensuso			
Vadovas geba integruoti / apjungti skirtingas komandos narių nuomones			
Vadovas nešališkai ir objektyviai elgiasi konfliktinėse situacijose			
Vadovas nėra linkęs konfrontuoti su konfliktiškais darbuotojais			
Vadovas moka tarpininkauti sprendžiant iškilusį organizacijoje konfliktą			
Vadovas geba priimti abi konfliktuojančias puses tenkinantį sprendimą			
Vadovas puikiai geba valdyti save stresinėse situacijose			

12. Atsakykite į keletą klausimų apie save.

Jūsų lytis	Jūsų amžius	Jūsų darbo stažas	Jūsų išsilavinimas
<input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras	<input type="checkbox"/> Iki 20 metų <input type="checkbox"/> 20-29 metai <input type="checkbox"/> 30-39 metai <input type="checkbox"/> 40-49 metai <input type="checkbox"/> 50 ir daugiau	<input type="checkbox"/> Iki 5 metų <input type="checkbox"/> 5-10 metų <input type="checkbox"/> 11-15 metų <input type="checkbox"/> 16 ir daugiau	<input type="checkbox"/> Vidurinis <input type="checkbox"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="checkbox"/> Bakalauras <input type="checkbox"/> Magistras

Patikrinkite, ar nepalikote neatsakytų klausimų. Jūsų nuomonė labai svarbi!

Nuoširdžiai dėkoju už bendradarbiavimą ir dalyvavimą apklausoje.