

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA**

LORETA KAČINSKYTĖ
Viešojo administravimo VAmn 5-01 studentė

TEMA

**PERSONALO STRATEGINIS
VALDYMAS AUKŠTOSIOSE MOKYKLOSE**

Magistro baigiamojo darbas

**Darbo vadovas –
doc. dr. Malvina Arimavičiūtė**

Vilnius 2006

TURINYS

Įvadas	3
1. PERSONALO STRATEGINIS VALDYMAS	5
1.1. Strategijos samprata ir vaidmuo personalo valdyje	5
1.2. Personalo strateginio valdymo ypatumai	7
1.3. Pagrindinės personalo strateginio valdymo veiklos	14
1.3.1. Pasirinkimas ir samda	14
1.3.2. Atlyginimas	16
1.3.3. Personalo įvertinimas	18
1.3.4. Personalo vystymas	20
1.3.5. Karjeros planavimas	21
2. AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ PERSONALO STRATEGIJOS	23
2.1. VGTU ir KTU charakteristika bei personalo strategijos	26
3. PERSONALO STRATEGINIO VALDYMO ANALIZĖ AUKŠTOSIOSE MOKYKLOSE	29
3.1. Tyrimo metodika ir jo organizavimas	29
3.2. VGTU ir KTU personalo sociologinės apklausos rezultatų analizė	31
Išvados ir rekomendacijos	53
Santrauka	56
Literatūra	58
Priedai	61

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandien Lietuva išgyvena pakankamai sudėtingą ir prieštaringą transformacijos etapą, susidurdama su anksčiau nepatirtomis problemomis. Sparčiai kintančios technologijos, didėjanti konkurencija lemia ne tik didėjantį aukštos kvalifikacijos specialistų, kvalifikuotų darbininkų poreikį, bet ir tinkamo personalo valdymo strategijos pasirinkimą. Keičiasi valdymo santykiai: anksčiau buvo kalbama apie vadovus ir pavaldinius, šiandien jie traktuojami kaip bendradarbiai, kvalifikuota darbo jėga, nuo kurios priklauso ne tik tikslo pasiekimas, bet neretai ir jo užsibrėžimas. Tuo paaiškinamas perėjimas nuo autokratinio valdymo stiliaus, paremto įsakymu ir paklusnumu, prie kolektyvinio valdymo stiliaus, kuriam būdingas bendradarbių įtraukimas į tikslo radimą ir realizavimą. Keliami svarbiausi personalo valdymo prioritetai – išmokti sukurti pozityvią aplinką, skatinančią pažinti savo darbuotojus bei atskleisti jų vidinę motyvaciją, maksimaliai panaudojant ir ugdant darbuotojų potencialą, pasiekiant bei išlaikant darbuotojų lūkesčių ir organizacijos interesų pusiausvyrą. Svarbiausi tiek vadovo, tiek personalo valdymo sistemos tikslai yra suburti ir išugdyti lojalius, motyvuotus, lanksčius ir sugebančius dirbti komandoje darbuotojus. Strateginis personalo valdymas – tai vienas iš esminių, specifinių vadovų veiklos elementų. Nuo vadovo gebėjimo strategiškai valdyti personalą labai priklauso organizacijos funkcionavimo ir raidos sėkmė.

Šalies organizacijos jau rengia metinius personalo valdymo planus, tačiau jų nepakanka, būtina turėti aiškią personalo valdymo strategiją ir politiką. Nors yra darbų, pakankamai sistemiškai nagrinėjančių personalo strategijas organizacijose (Bakanauskienė I., 1996, 2002, Dessler G., 1999, 2001, 2003; Sakalas A., 2003; Butkus F.S., 1998), netgi atliktas universiteto kultūros tyrimas (Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L. ir kt. 2001), tačiau neteko sutikti publikacijų, skirtų išsamesniems tyrimams apie personalo strateginį valdymą aukštojoje mokykloje. Personalo valdymo strategijos tyrimas leis įvertinti strateginio personalo valdymo charakterį aukštojoje mokykloje bei nustatyti, kokiomis kasdienėmis priemonėmis reikia naudotis, kad būtų tinkamai parengta personalo strategija ir politika, kuri užtikrintų, kad personalo valdymui skiriami dideli pinigai būtų išleisti tikslingai ir padėtų sukurti bei racionaliai išnaudoti specialistų komandą, kuri sėkmingai derėtų ir stiprintų organizacijos konkurencines galias. Tyrimas gali netgi tapti universiteto veiklos tobulinimo priemone. Universiteto personalo strateginio valdymo tyrimas ir išsamus pagrindimas yra edukologijai ir švietimo praktikai aktuali problema.

Probleminis klausimas:

Ar egzistuoja ryšys tarp vadovo gebėjimo strategiškai valdyti personalą ir darbuotojų žinių, gebėjimų, motyvacijos tinkamam personalo strategijos valdymo įgyvendinimui?

Tyrimo objektas. Universitetų personalo strateginis valdymas.

Šio **tyrimo tikslas** – ištirti personalo strateginį valdymą universitetuose.

Tiksliui pasiekti numatyti realizuoti **uždaviniai**:

1. atlikti strateginio personalo valdymo tobulinimui skirtų teorijų studiją;
2. išanalizuoti išorinius ir vidinius veiksnius turinčius įtakos strateginiam personalo valdymui;
3. išsiaiškinti kaip respondentai suvokia personalo strateginį valdymą, personalo strategijos rengimo procesą bei žmoniškųjų išteklių dalyvavimą kuriant strategiją;
4. nustatyti respondentų požiūrį į personalo strateginį valdymą;
5. remiantis išanalizuota teorija bei tyrimo rezultatais, pateikti išvadas ir pasiūlymus atskirų personalo strateginio valdymo sistemos elementų tobulinimui.

Hipotezė:

1. Nuo tinkamai parengtos universiteto personalo valdymo strategijos priklauso organizacijos funkcionavimo ir raidos sėkmė.
2. Darbuotojų motyvacija, požiūris į darbą turi įtakos tinkamam personalo strategijos įgyvendinimui.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, gautų duomenų kiekybinė ir kokybinė analizė.

Darbo struktūra. Šį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, literatūra (62 šaltiniai), reziumė (lietuvių ir anglų kalbomis), priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja – 29 paveikslai, 2 lentelės. Prieduose pateikiama: anketos pavyzdys, paveikslai apie tiriamųjų darbo stažą, užimamas pareigas ir išsilavinimą.

1. PERSONALO STRATEGINIS VALDYMAS

1.1. Strategijos samprata ir vaidmuo personalo valdyme

Strateginis planavimas pirmiausiai priklauso nuo to, kaip tam paruošti organizacijų darbuotojai. Nestabilumai šalyje, dažnai besikeičianti įstatyminė bazė įneša painiavą ir nesklandumus į įvairias struktūras. Pastaraisiais metais, aktyvėjanti konkurencija priverčia organizacijas giliau pažvelgti į savo bei kitų organizacijų veiklą, analizuoti aplinką, numatyti veiklos strategijas. Lietuvos organizacijos turi daugiau dėmesio skirti personalo strategijai tobulinti, kadangi Lietuvai „įžengus“ į Europos Sąjungą reikia sukurti adekvačias institucijas su jose dirbančiais aukštos kvalifikacijos darbuotojais. Organizacijos, siekiančios įsilieti į tarptautines rinkas privalo veikti funkcionaliai ir efektyviai. Tam reikalingos žinios, įgūdžiai, organizuotumas, gebėjimas derinti veiklos metodus ir formas. Todėl organizacijų vadovai ir darbuotojai privalo gerai suprasti biudžeto formavimo, personalo valdymo ypatumus, sugebėti analizuoti organizacijų vidinę ir išorinę aplinką, strategiškai mąstyti ir veikti, laikantis unifikuotų normų ir standartų. Aktyvumas rinkoje, naujovių įgyvendinimas, kokybės gerinimas, bendras organizacijos atsparumo konkurencinėje kovoje didinimas - tai personalo valdymo problemos, kurių neišspręsimė nepanaudojė žmonių intelektualinio potencialo. Todėl, dažnai organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo jos personalo pastangų [21]. Smither [43] teigia, personalo strategija kiekvienoje organizacijoje yra unikali ir pritaikyta prie konkrečios organizacijos sąlygų. Svarbu tai, kad vadovaujantys darbuotojai, kuriantys strategiją, žiūrėtų į personalą kaip į bendradarbių komandą, turinčių bendrus interesus su organizacijos strategija, o ne kaip į savotišką darbo jėgą, kuri džiaugtųsi, kad turi darbą. Personalo strategija išplaukia iš valdymo strategijos [49].

Nagrinėjant strategijos vaidmenį personalo valdyme aktualu apžvelgti, kas tai yra personalo valdymas, strategija ir strateginis personalo valdymas, kurie tarpusavyje labai susieti.

Valdymas - tai sąmoningas ir nuolatinis organizacijos formos palaikymas [48]. Autoriaus nuomone valdymas apima organizacijos narių darbo planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę visų organizacijos išteklių panaudojimą išskeltiems organizacijos tikslams pasiekti.

Personalo valdymą Bakanauskienė [6] apibūdina kaip praktinį darbą ir politiką, kad vadovaujant organizacijai vadovas galėtų dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo

aplinką. Dessler [12;13] nurodo, jog personalo valdymas susideda iš darbuotojų ugdymo, mokymo, įvertinimo, atlyginimo, bei darbo santykių, sveikatos ir saugumo principo bei išskiria pagrindinius personalo valdymo aspektus: vadovauti darbų analizei (nustatyti kiekvieno darbuotojo darbo pobūdį); planuoti darbuotojų poreikį ir verbuoti kandidatus; pasirinkti darbuotojus; supažindinti ir apmokyti naujus darbuotojus; atlyginti darbuotojams; skatinti ir premijuoti darbuotojus; vertinti darbuotojų darbą; komunikuoti (pokalbiai, konsultacijos, bausmės); mokyti ir lavinti; įsipareigojimų skatinimas. Šie nurodyti aspektai padeda išvengti netinkamo darbuotojo priėmimo į darbą, didelės darbuotojų kaitos ir kt. Tad strateginis personalo valdymas padeda išvengti panašių klaidų [20].

Nagrinėjant strateginį personalo valdymą svarbi strategijos sąvoka, kurią Arimavičiūtė [3;4] apibūdina kaip planą, schemą arba programą, nurodančią, kaip pasiekti numatytus tikslus. Vasiliauskas [51] laikosi panašios nuomonės ir strategiją apibūdina kaip sprendimų visumą, apibrėžiančią organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Strategijos esmė, jo nuomone, plačiausiai atskleidžia apibrėžta tikslinė orientacija, tinkamai parinkti veiksmai ir priemonės, numatytas tam tikras vidutinės trukmės (3-7 metai) perspektyvinis laiko periodas, strategijos kūrimas atsižvelgiant į organizacijos išteklinį potencialą ir išorinės aplinkos situaciją ir kt. Autorius nurodo tris strateginio valdymo proceso stadijas: strateginė analizė, strategijos formavimas, strategijos įgyvendinimas. O štai Gaižulis [15] strategijos esmę apibūdina išskeldamas sprendimą, ko nedaryti, ką daryti ir kaip daryti.

Dauguma strategijų yra sukuriamos ir padedamos į „stalčių“ - tai neprotinga. Strategija yra tai, ko reikia siekiant keisti organizaciją, ir jeigu organizacijoje tie pasikeitimai vyksta - komandos žmonės turi tai žinoti. Vadovas privalo aiškinti, kokia yra strategija. Labai svarbu kalbėti apie naują strategiją, nes aiškindami strategijos reikšmę kuriame jos esmę, žmonės pradeda suprasti, dėl ko jie atlieka konkrečius veiksmus. Svarbiausi yra du dalykai - strategijos esmė ir tai, kaip ji aiškinama [42].

Taigi, kad organizacijos veikla būtų sėkminga reikia strategiškai valdyti personalą. Vasiliauskas [51, 21 p.] suformulavo strateginio valdymo apibrėžimą. Pasak jo, tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.

Supratimas, kad darbuotojai yra konkurencinis pranašumas paskatino naujos mokslo šakos atsiradimą, žinomos kaip strateginis personalo valdymas. Strateginis personalo valdymas - personalo valdymo susiejimas su strateginiais tikslais ir veiksmais [54].

1.2. Personalo strateginio valdymo ypatumai

Nagrinėjant personalo valdymą, tiek Lietuvos, tiek užsienio literatūroje, autoriai vartoja skirtingus žodžių junginius: personalo valdymas [6], žmoniškųjų išteklių valdymas [35], personalo administravimas ir valdymas [47], personalo organizavimas ir valdymas [42], personalo veiklos vadyba [31], personalo organizavimas [16;17], žmonių išteklių valdymas [43].

Anksčiau personalo valdymas buvo vertinamas daugiau kaip administracinė, o ne strateginė veikla. Dar ir dabar gausu organizacijų (ir ne tik Lietuvoje), kurios į personalo valdymą žiūri kaip į būdą išvengti galimų su žmonėmis susietų problemų. Tuo tarpu pažangesnėse organizacijose į šią problemą žiūrima kaip į strateginę galimybę įtraukti žmones į įvairių problemų sprendimą vystant organizaciją. Sunku įsivaizduoti sėkmingai veikiančią organizaciją, kurios veikla daugiau ar mažiau grindžiama intelektualinio potencialo naudojimo sėkme, jei joje į žmones nežiūrima kaip į pagrindinį resursą [6].

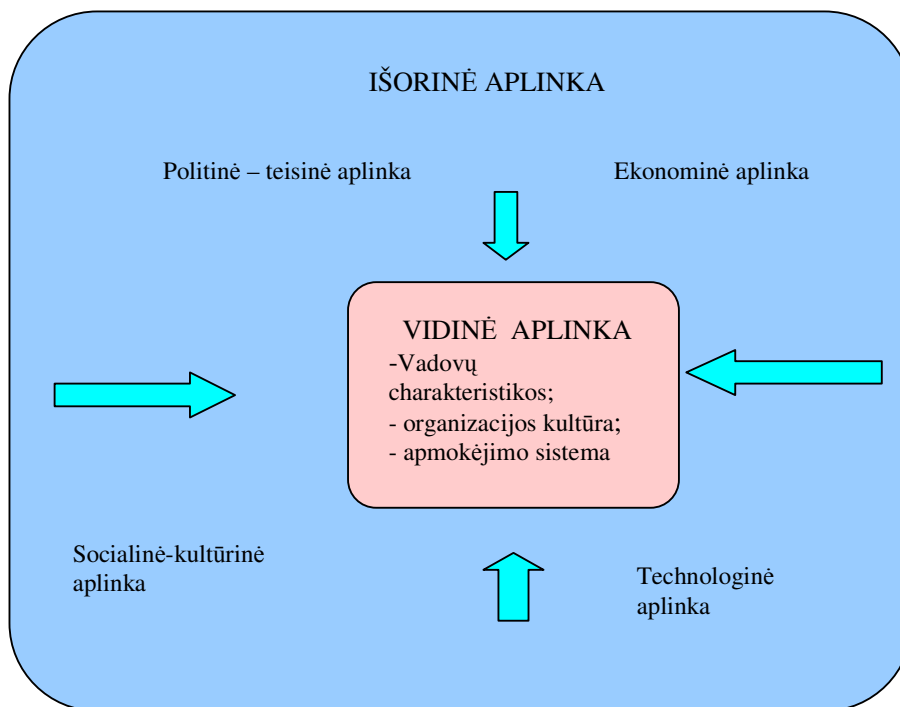
Personalo valdymo strategija priklauso nuo organizacijos, jos aplinkos bei bendrosios strategijos pobūdžio, teigia Butkus [9]. Vasiliauskas [51] tvirtina, jog strategiją organizacijoje formuoja ir įgyvendina žmonės. Strateginiai pokyčiai veikia organizacijos darbuotojų funkcijas, užduotis ir statusą. Jei organizacijos darbuotojai priešinasi strateginiams pokyčiams, iškyla didelių sunkumų juos įgyvendinant. Kai darbuotojai pokyčius priima teigiamai, jų indėlis į strategijos kūrimą ir priimtą strategijos įgyvendinimą yra pozityvus.

Personalo strategija žymia dalimi lemia organizacijos esminių sugebėjimų lygį, galimas strategines alternatyvas. Kiekvienoje strategijoje (o personalo ypač) sunku suderinti strateginius, valdymo ir operatyvinius tikslus, nes jei strategija neleis efektyviau vykdyti kasdieninės veiklos, strateginiai tikslai gali būti ir nepasiekti [33].

Braun (cit. pagal 10] pateikia detalesnį personalo strategijos apibrėžimą: „personalo strategija – visų organizacijos tikslui pasiekti reikalingų žmogiškųjų išteklių paruošimo priemonių nustatymas ir planavimas, t. y. personalo strategijos principų, tikslų ir priemonių nustatymas“. Kiti autoriai [52] personalo strategiją traktuoja kaip strateginę politiką, kuri orientuojasi į organizacijos kultūrą ir vertybių evoliuciją.

Personalo strategija gali būti traktuojama įvairiai, tačiau esminių skirtumų personalo strategijos apibrėžime neišvelgiama. Beveik visuose apibrėžimuose akcentuojamas verslo ir personalo strategijų suderinamumas.

Personalo valdymui didelės įtakos turi vidiniai ir išoriniai veiksniai. Žemiau pateikiamas paveikslas, kuriame pavaizduoti pagrindiniai išoriniai ir vidiniai personalo valdymo veiksniai [40, 23 p.].



1 pav. Išoriniai ir vidiniai personalo valdymo veiksniai

Bakanauskienė [6] vidinei aplinkai skiria daugiau veiksnių: organizacijos tikslai, organizacijos dydis ir pobūdis, organizacijos vadovai, organizacijos darbuotojai, darbuotojų formalios sąjungos, informacinės sistemos.

Politinė - teisinė aplinka, kuri turi pakeisti (perėjus į laisvos rinkos sąlygas) darbuotojo ir konkurencingumo palaikymo sąlygas ir psichologiją. Neabejotina įstatymų, reguliuojančių darbdavių ir dirbančiųjų santykius, apibrėžiančius darbo vietos saugumo svarbą [40].

Darbo santykius Lietuvoje reguliuoja Konstitucija, pagrindiniai darbo teisės įstatymai (Darbo įstatymų kodeksas, Darbo sutarties, Darbo apmokėjimo, Žmonių saugos darbe, Atostogų, Kolektyvinių susitarimų ir sutarčių, Kolektyvinių ginčų sprendimo), įstatymai, reglamentuojantys darbo rinką prižiūrinčių institucijų veiklą (Bedarbių rėmimo, Valstybinės darbo inspekcijos), Vyriausybės nutarimai, Socialinės apsaugos ir Sveikatos apsaugos ministerijų įsakymai ir kiti teisės aktai. Darbo teisė, prieš dešimt metų beveik visa tilpusi

Darbo įstatymų kodekse, išsiplėtė į daugybę "fundamentalių" įstatymų (Darbo sutarties, Žmonių saugos darbe, Atostogų, Kolektyvinių satarčių ir susitarimų, Kolektyvinių ginčų reguliavimų ir kt.) ir dar didesnę aibę Vyriausybės nutarimų bei įvairiausių žinybų instrukcijų. Paskendus formaliose detalėse, pažeidinėjami net esminiai darbo teisės principai ir reikalavimai (net plika akimi tai ypač pastebima valdiškose įstaigose). Būtina kodifikuoti darbo teisės aktus, o taip pat panaikinti galimybę nustatinėti prievolės darbo santykio šalims ne įstatymu [25;44].

Butkus [9] išskiria 3 pagrindinius organizacijos teisinius dokumentus: organizacijos struktūra, nusako žmonių grupių pavaldumo ryšius, informacijos tėkmę; skyrių (padalinių) nuostatai, kuriuose atsispindi jų paskirtis, tikslai, pagrindinės funkcijos, kurias padalinys turi vykdyti, kad pasiektų tikslus, teisės, atsakomybės, bei ryšiai su kitais padaliniais; pareiginiai nuostatai, suformuluoti kiekvieno padalinio darbuotojų pareigos ir atsakomybė ir teisės; kiti vidiniai dokumentai.

Šie dokumentai daugelyje įmonių yra suprantami kaip „popierizmas“, o ne teisiųjų interesų apsaugos garantijos.

Ekonominė aplinka, susiklosčiusi dabartinei ekonominei situacijai, kai krenta gamybos lygis atskiruose ekonominiuose veiklose, akivaizdžiai trūksta investicijų, prarandamos rinkos ir pan., organizacijos orientuojasi į išlikimo strategiją. Organizacijų vadybinis potencialas panaudojamas labiau reagavimui į nepalankią verslo aplinką, nei į perspektyvų darbą su personalu. Nedarbo lygis suteikia darbdaviui iliuziją, kad susirasti naują, gerą darbuotoją yra nesudėtinga. Investuoti į turimą personalą ekonomiškai neapsimoka. Tuo pačiu darbuotojai tampa lengviau manipuliuojamais ir pažeidžiamais [7;9].

Socialinė - kultūrinė aplinka, čia svarbu išskirti vertybių sistemą ir elgsenos normas. Ypač svarbi Lietuvos gyventojų orientacija į išsilavinimą.

Nėra pakankamai informacijos, apie darbuotojų vertybių sistemą, elgsenos normas, be to, nėra stabilios socialinės informacijos, kuri fiksuotų tendencijas, būtų palyginimų baze. Pasak Kvedaravičiaus, galima pažymėti gana charakteringą faktą, kurį konstatuoja Lietuvoje atlikti tyrimai, kad darbas kaip vertybė Lietuvoje nėra pirmoje vietoje [26].

Darbas kaip vertybė gali būti suvokiamas įvairiai - ir kaip atskira vertybė, ir kaip vertybių suma, ir kaip būdas reikštis kitoms vertybėms. Jis glaudžiai persipynęs su kitomis individo gyvenimą orientuojančiomis reikšmėmis. Darbo svarba ir įtaka skirtingiems individams nėra vienoda - tai priklauso tiek nuo asmeninių individo charakteristikų, tiek nuo jo užimamos socialinės pozicijos. Kaip ten bebūtų, žmogui darbas yra svarbi vertybė, įtakojanti

įvairias jo gyvenimo sferas. Buvo atlikta „Sociumo” apklausa [53], kur respondentų buvo klausiama: ar darbas užima reikšmingą vietą gyvenime?



2 pav. Darbo reikšmingumas individo gyvenime [53]

Darbas, daugumos respondentų nuomone, užima reikšmingą vietą jų gyvenime. Beje, tai, kokią vietą užima darbas, įtakojo respondentų užsiėmimas: didžiausią reikšmę jis turi dirbantiems žmonėms ir bedarbiams, tuo tarpu jaunimas jį traktuoja kaip „gana reikšmingą” gyvenimo aspektą.

Kalbant apie konkrečius darbo aspektus, kurie nulėmė dabartinio darbo pasirinkimą, pastebimi tam tikri skirtumai - čia labai svarbūs išlieka uždarbis bei galimybė realizuoti savo gabumus, tačiau atsiranda ir nauja vertybė - pats darbas kaip veikla [53].

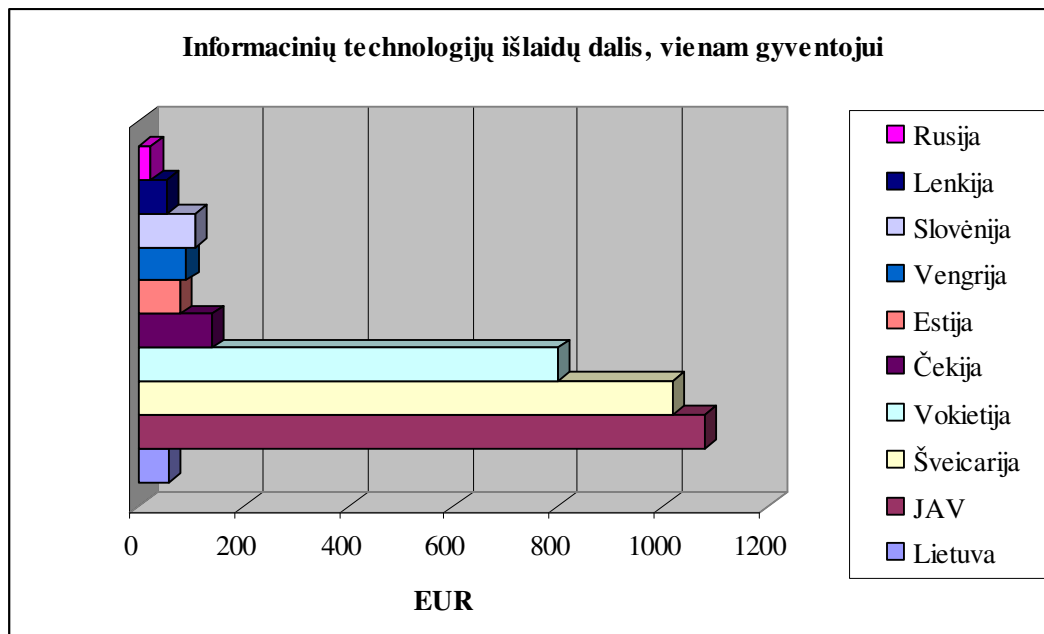
Labai svarbus akcentas yra egzistuojančios mokymo sistemos, mokymo įstaigų struktūra. [42] Statistiniai duomenys rodo [53], kad Lietuvos išsimokslinimo lygis artimas išsivysčiusių šalių lygiui, bet sunkiau palyginamas specialistų pasirengimo lygis. Sunki mokymo įstaigų finansinė padėtis, švietimo sistemos reformos turi nemažai įtakos specialistų paregimui Lietuvoje, bet auganti studijų motyvacija neabejotinai kompensuoja dalį nepalankių veiksnių.

Technologinė aplinka. Technikos ir technologijos plėtra turi dvi prieštaringas puses: 1) reikalauja daug aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų; 2) naujos technologijos, technika dažnai perima sudėtingus veiksmus, skaičiavimus ir palieka žmogui mašinas aptarnaujančio darbuotojo „stebėtojo - mygtuko nuspauždinėtojo” vaidmenį [8,18 p.]. Išeina, kad reikia labai aukštos kvalifikacijos specialisto, arba nekvalifikuotų ir žemos kvalifikacijos darbuotojų.

Tokiu būdu vidutinės kvalifikacijos specialistai lyg ir nereikalingi.

Kalbant apie technologinius pokyčius lydintį darbo organizavimą reikia pastebėti, kad dažnai geras darbo organizavimas vis dar tapatinamas su biurokratizmu. Gero darbo organizavimo sampratoje dažnai priešpastatomas racionalumas ir psichologinė atmosfera. Geri darbo santykiai negali kompensuoti neracionalaus organizavimo. Kaip ir racionalus organizavimas nesiekimas vien psichologinės įtampos, disharmonijos sąskaita. Darbo organizavimas paremtas baime neperspektyvus [51].

Kitas svarbus rodiklis - tai informacinių technologijų išlaidų dalis, tenkanti vienam valstybės gyventojui. Lietuvoje tai sudaro 49,2 eurus [60].



3 pav. Informacinių technologijų išlaidų dalis

Kokios technologijų atsilikimo priežastys? Pirmiausia, aišku, ekonominės: mažas atlyginimas, palyginti aukštos kainos už komunikacijos linijas ir pan.. Tai stabdo informacinės visuomenės plėtrą.

Lietuvoje naujų technologijų galimybėmis gali pasinaudoti tik nedidelė gyventojų grupė, kitiems tai neprieinama. Nors interneto ir kompiuterių vartotojų daugėja gana sparčiai nuo globalinių pasiekimų šioje srityje Lietuva gerokai atsilieka.

Visi veiksniai tarpusavyje neabejotinai susiję, tačiau organizacijų vadovai jiems neteikia tiek dėmesio, kiek reiktų [6].

Strategiškai planuojant personalą išskiriami trys pagrindiniai aspektai: laiko

horizontas (strateginis personalo planavimas siekia aprėpti kelerius ar net dešimtis metų. Tuo tarpu operatyviniai planai dažniausiai kuriami metams), apimtis (Strateginis planavimas apima labai plačią organizacinių veiklų skalę t.y. dalyvavimas pasirinktose rinkose, finansiniai tikslai bei darbuotojų poreikis ir pan.), detalumo lygis (Strateginis planavimas remiasi paprastais ir bendrais suformuluotais terminais, tam kad žmonės organizacijoje būtų nukreipti mąstyti apie savo organizacijos veiklos visumą) [48].

Literatūroje personalo valdymo klausimais nėra vieningos nuomonės įvardijančios strateginio personalo valdymo veiklas. Daugelis autorių personalo valdymo veiklas supranta skirtingai.

Pagal Dessler [13], personalo valdymo turinį sudaro tokios veiklos: darbo analizė; darbo jėgos poreikio planavimas ir kandidatų į darbus verbavimas; kandidatų į darbus atranka; naujų darbuotojų orientavimas ir mokymas; darbo apmokėjimo valdymas; naudų ir paskatų teikimas; vertinimas; komunikavimas; mokymas ir tobulinimas; darbuotojų išipareigojimo organizacijai sukūrimas.

Pagal Stoner [46] personalo valdymo procesas susideda iš 7 pagrindinių veiklų: planavimas; verbavimas; atranka; socializacija; mokymas ir tobulinimas; veiklos vertinimas; pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ar atleidimas.

Sakalas [42] išskiria tokius procesus: personalo apskaita ir statistika; personalo poreikio planavimas; darbo vietų ir darbuotojų vertinimas; personalo įdarbinimas, adaptavimas ir atleidimas; personalo ugdymo formavimas.

Butkus [9] rezultatyviam ir efektyviam darbui pasiekti numato tokius etapus: darbo analizė; darbuotojų telkimas; atranka; darbo santykių įteisinimas; pareiginis parengimas; darbų sauga; darbo skatinimas; darbo vertinimas; kvalifikacinis darbuotojų ugdymas; drausminimas; darbo ginčų sprendimas; darbuotojų atleidimas.

Personalo strateginis valdymas žymia dalimi lemia organizacijos esminių sugebėjimų lygį, galimas strategines alternatyvas. Kiekvienoje strategijoje (o personalo ypač) sunku suderinti strateginius, valdymo ir operatyvinius tikslus, nes jei strategija neleis efektyviau vykdyti kasdieninės veiklos, strateginiai tikslai gali būti ir nepasiekti [33].

Jucevičius [21] yra pasiūlęs bendrą šių trijų lygių tikslų ir uždavinių sistemą, kuria remiantis nagrinėsiu strateginio personalo valdymo ypatumus.

Lygis	Parinkimas ir samda	Atlyginimas	Įvertinimas	Vystymas	Karjeros planavimas
Strateginis (ilgalaikė perspektyva)	Kriterijų , pagal kuriuos bus parenkami žmonės, nustatymas. Sukurti vidinę ir išorinę ateities tendencijų analizavimo sistemą.	Apibrėžti , kokia bus atlyginimo už darbą ilgalaikė politika. Ją susieti su ilgalaike firmos strategija.	Apibrėžti , kokioms vertybėms bus teikiamas prioritetas. Sukurti būdus būsimiems parametrams įvertinti.	Planuoti eksperimentines būsimosios veiklos vystymo programas. Sukurti sistemas, padėsiančias įgyvendinti pasikeitimus.	Sukurti ilgalaikę individų ir organizacijos tikslų tenkinimo sistemą, garantuojančią lankstumą ir stabilumą.
Valdymo (vidutinės perspektyvos)	Parinktus kriterijus padaryti veiksniais. Sukurti samdos marketingo planą. Sukurti naujas rinkas	Sukurti atlyginimo planus atskiriems žmonėms. Suformuoti galimų „naudų paketų“.	Sukurti vertinimo sistemas, kurios susietų esamus ir būsimuosius kriterijus. Sukurti vystymo vertinimo procesą.	Įdiegti bendrąjį valdymo tobulinimą. Vykdyti organizacinį vystymą. Skatinti savarankišką tobulinimąsi.	Nustatyti karjeros trajektoriją. Organizuoti karjeros vyksmą. Susieti individą su organizacija.
Operatyvinis (trumpalaikis)	Sukurti darbuotojų priėmimo planą. Sukurti kasdieninio stebėjimo sistemas.	Vykdyti darbo užmokesčio programas. Valdyti „naudos paketų“.	Diegti vertinimo sistemas. Įdiegti kasdieninės kontrolės sistemą.	Valdyti specialias įgūdžių tobulinimo programas. Organizuoti mokymą dirbant su programomis.	Pasiekti , kad individas gerai tiktų konkrečiam darbui.

1 lentelė. Personalo valdymo tikslų ir uždavinių sistema [21]

Strateginiame lygyje planai yra kuriami aukščiausio lygio vadovų ir apibrėžia pagrindinius organizacijos tikslus, tuo tarpu operatyviniame lygyje planai sudaromi iš detalių, kaip įgyvendinti tuos strateginius planus kasdienėje veikloje, o valdymo lygmuo yra kaip tarpinė grandis tarp strateginio ir operatyvinio lygio. Strateginiai planai susiję su santykiais tarp žmonių organizacijoje bei su žmonėmis, dirbančiais kitose organizacijose, o operatyviniai - su žmonių santykiais vienos organizacijos viduje.

1.3. Pagrindinės personalo strateginio valdymo veiklos

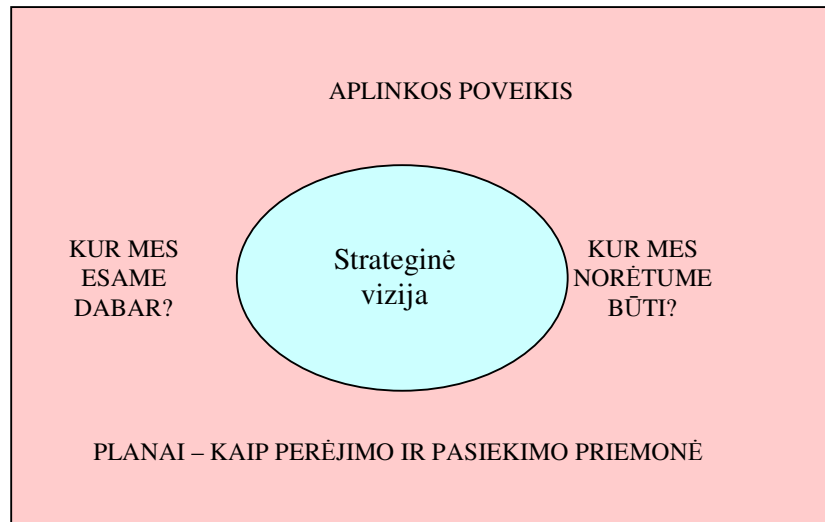
1.3.1. Pasirinkimas ir samda

Šios personalo valdymo veiklos paskirtis – surinkti informaciją apie kiekvieną organizacijoje atliekamą darbą, aprašyti jį ir po to suformuluoti reikalavimus ji atliekančio darbuotojo kompetencijai. Darbų analizės paskirtis – surinkti duomenis, kurių pagrindu būtų galima sukurti vienigus organizacijoje atliekamų darbų nuostatus. Jais remiantis būtų atliekama darbuotojų paieška, atranka, vertinimas, organizuojamas jų darbas, pagrindžiamas darbo užmokestis, planuojama ir reguliuojama darbuotojų karjera, nustatomas poreikis jų mokymui ir vystymui [7;55].

Darbų analizėje galima išskirti šiuos etapus [6,12 p.]: bendras organizacijos ir jos veiklos supratimas (įmonės organizacijos, valdymo struktūros, išorinės aplinkos apžvalga); darbų įvardijimas (sudaromas visą skirtingų darbų organizacijoje sąrašas); duomenų apie darbus surinkimas; informacijos apie darbuotojus organizavimas.

Vykdamas personalo pasirinkimo funkciją, privalu užsiimti reikalingų, organizacijai darbuotojų planavimu. Organizavus reguliarių personalo parinkimą bus didesnė tikimybė, kad organizacija sugebės laiku susirasti jai reikalingos profesijos, kvalifikacijos ir patyrimo darbuotoją. Kai darbuotojų parinkimas strategiškai neplanuojamas ir jų pradeda ieškoti tik atsiradus laisvai darbo vietai, kaip Lietuvos organizacijose gana dažnai būna, organizacija susiduria su sunkumais. Tuo metu trikdoma organizacijos veikla, labiau apkraunami kiti darbuotojai. Reikia strategiškai numatyti ne tik naujų darbuotojų planavimą, bet ir netinkamų, nesugebančių atlikti savo pareigą darbuotojų pašalinimą. Jų išlaikymas ne tik blogina materialinę įmonės padėtį, bet ir kenkia mikroklimatui. Suprantama, įstatymų šiuo atveju apeiti neįmanoma. Realus reikalingų darbuotojų skaičius priklauso nuo keleto veiksnių. Norint ilgesniam laikui numatyti reikalingų darbuotojų skaičių reikia žinoti ne tik esamą darbuotojų skaičių, bet ir būsimą organizacijos struktūrą, galima reorganizaciją, veiklos plėtimo tendencijas bei nustatyti kadro tenkamumą remiantis kelių pastarųjų metų duomenimis [38].

Reikia pripažinti, kad organizacijos gerovė priklauso ir nuo personalo kokybės, todėl būtina priimti į savo komandą patį geriausią ir tinkamiausią darbuotoją. Tai yra daugiau tradicinis požiūris, einant toliau tradicinio personalo planavimo, būtina įtraukti tokius dalykus kaip: vertybės, kultūra, elgesys.



4 pav. Integruotas personalo planavimo modelis

Planuojant personalą strategiškai ir integruotai, organizacija turi turėti aiškią viziją, kuo ji norėtų tapti ateityje (apie 3-5 metus). Taip pat labai svarbu išanalizuoti esamą situaciją, organizacijos kultūrą. Kai duomenys šiose srityse bus surinkti, išanalizuoti ir pritaikyti, vadovai sugebės priimti geresnius sprendimus apie tolimesnį organizacijos vystymą ir geriau planuoti. Aplinkos analizei atlikti šiame modelyje reikia turėti nuolatos atnaujinamus duomenis apie aplinką, galima būtų sudaryti ir aplinkos planą, kuriame atsispindėtų įmonės tikslai, jų ryšys su organizacijos darbuotojais ir personalo planavimo tikslais, taip pat konkurentai, vyriausybė, vartotojai ir jų ryšys su personalo paklausa. Šiame plane turėtų atsispindėti ir būti aptarta organizacijos reakcija į aplinkos elementų pokyčius [6,51 p.].

Personalo atranka – procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias[42].

Atrenkant darbuotoją akcentuojama būtinybė surinkti informaciją apie pretendentų atitiktumą organizacijos kultūrai, jo požiūrį į kokybę pastoviai ir visapusišką mokymąsi, ar sugebėjimą strategiškai mąstyti [27]. Perrewe, Kacma [38] nuomone, darbuotojų paieška turėtų sudaryti šie pagrindiniai etapai: ieškomo darbuotojo kompetencijos apibrėžimas; personalo paieškos strategijos pasirinkimas ir paieškos būdai; kandidatų atrankos procedūros; interviu su darbdaviu. Kalbant apie interviu pabrėžiamos galimos [42] vadovo klaidos: skubotas įvertinimas, neigiamas nusiteikimas, darbo neišmanymas, kandidatų kontrastingumo klaida, neverbalinio elgesio įtaka.

Atrankos metu stengiamasi nustatyti ar pretendentas atitinka darbo ir/ar organizacijos keliamus reikalavimus. Dessler [11;12;13] išskyrė atrankai naudojamą priemones ir jų

veiksmingumą: protinių sugebėjimų testavimas, asmenybės testavimas, interesų testavimas, fizinių sugebėjimų testavimas, biografinė informacija, darbo atlikimo testavimas, darbo stažas, bendradarbių įvertinimas, rekomendacijų tikrinimas, rezultatai mokymo įstaigose, savęs vertinimas, vertinimo centrai. Atrankos metu [6], ten kur reikalauja įstatymai ir kur yra būtina dėl darbo vietos specifikos, yra būtinas medicininis patikrinimas. Retais atvejais medicininis patikrinimas atliekamas dėl noro įvertinti būsimas išlaidas, susijusias su organizacijos priimamais išpareigojimais darbuotojų naudų programose. Autoriai [46] atranką apibūdina kaip abipusį procesą, kurio metu organizacija sprendžia siūlyti darbą ar ne, o kandidatas sprendžia sutikti su pasiūlymu ar ne

Verbavimo ir atrankos procesai turi būti atliekami ieškant vertingų organizacijai žmonių, kuriems po to būtų surandamos jų kvalifikaciją ir sugebėjimus geriausiai atitinkančios darbo vietos. [8]. Bakanauskienė [7] teigia, jog labai svarbu priimti teisingą sprendimą ir kaip pasielgti su atmettais bei korektiškai pateikti jiems gryžtamąjį ryšį.

Paskutiniu metu dažniausiai taikomi šie kandidatų paieškos būdai: skelbimai spaudoje, skelbimai internete, paieška konsultacinių organizacijų, teikiančių darbuotojų paieškos ir atrankos paslaugas, duomenų bazėje, išskirtinė paieška. [6;12;34;42]. Dessler [13] dar nurodo verbavimą aukštosiose mokyklose ir stažuotes. Ieškodamos tinkamo darbuotojo organizacijos gali naudoti vieną iš minėtų paieškos būdų arba juos derinti, taikant kompleksinę strategiją.

1.3.2. Atlyginimas

Daugelio lietuviškų organizacijų vadovai mano, kad svarbiausia darbuotojams geras uždarbis, kuris visiškai patenkina įvairius darbuotojų poreikius, bet iš tikrųjų, tai tik vienas iš būdų, darbuotojo poreikiams patenkinti ir motyvacijai didinti. Vasiliauskas [51] teigia, kad atlygis už darbą turi būti suprantamas plačiau, negu darbo apmokėjimo didinimas, bet ir apimti kilimo karjere galimybes. Kiti autoriai [6;42;48;52;13] laikosi panašios nuomonės ir kaip „priedą“ prie atlyginimo, bei tuo pačiu susiedami su motyvaciniais poreikiais, nurodo nepiniginis atlyginimo būdus: darbuotojo reikšmingumo įvertinimas; padėkos žodžiai; darbuotojų pasveikinimai švenčių progomis; darbuotojų stažuotės; siuntimas į seminarus, konferencijas, kvalifikacijos kėlimo kursus; nemokamas maitinimas darbo metu, draudimas; darbuotojo nuotraukos idėjimas į organizacijos laikraštį ar tinklą; speciali publikacija apie darbuotoją ir jo pasiekimus; teisingai organizuota naujų darbuotojų profesinė adaptacija; dovanos už atsidavimą organizacijai, ilgametį darbą ir kt.

Tačiau vis tik tenka pripažinti, kad labiausiai darbui motyvuoja piniginis atlyginimas. Pinigai darbuotojams yra svarbūs dėl įvairių priežasčių. Jie gali būti nusakomi ekonomine verte (už juos galima įsigyti daiktų, paslaugų) ir socialine verte (jie turi statuso vertę; parodo darbuotojams, kaip darbdavys juos vertina) [20]. Kalbant apie darbo užmokestį, dažnai susiduriame su teiginiu, kad teisingo darbo užmokesčio nebūna – jis visada per mažas. Kad darbo užmokestis yra teisingas, dažniausiai įrodo pinigų mokantys, o ne juos gaunantys [42]. Kad būtų užtikrintas teisingas apmokėjimas už darbą organizacijos viduje ir išorėje yra siūloma [13]: atlikti atlyginimų apžvalgą ir išsiaiškinti, kiek kiti darbdaviai moka už tokius darbus; nustatyti kiekvieno darbo vertę organizacijoje; sugrupuoti panašius darbus į apmokėjimo kategorijas; nustatyti kiekvienos darbo kategorijos įkainius; patikslinti darbo apmokėjimo lygius.

Vertinant darbą, vienas darbas lyginamas su kitu pagal turinį, kurį sudaro įgūdžiai, pastangos, atsakomybė, darbos sąlygos [33].

Kuriant darbuotojų atlyginimų strategiją tikslinga skirti 4 žingsnius: atlygių planavimas, tikslų valdymas, paskatinimų valdymas, veiklos valdymas [12;13].

Lietuvoje atlyginimų dydis nustatytinas remiantis minimaliais baziniais tarifais, kurie sudarytų ne mažiau kaip pusę vidutinio pagrindinio darbo užmokesčio mūsų valstybėje [14]. Personalo vadybos specialistai [34] teigia, jog darbuotojų atlyginimą turėtų sudaryti fiksuota alga ir bonusinė dalis. Fiksuota dalis užtikrina darbuotojo norą dirbti, o bonusinė dalis turėtų būti tokio dydžio, kad skatintų darbuotojų susidomėjimą. Kartais kaip bonusą galima teikti pagyrimo raštus, tam tikras privilegijas, pvz. pokalbius mobiliuoju telefonu. Schuller [43] laikosi nuomonės, kad ne tiek svarbu koks yra faktiškas darbo užmokesčio dydis, kiek svarbu, kad atlygį gaunantis žmogus jaustųsi teisingai atlygintas už darbą.

Ne visada suprantama, jog pinigai skatina žmogų veikti tik kaip laukiamas ir norimas atlyginimas, taigi tik tol, kol jie nepatenka į skatinamojo rankas. Žmogaus veiklą skatina ne pinigai, o jų gavimo taisyklės. Todėl svarbu, kad būtų aiškiai ir tiksliai apibrėžtos mokėjimo už darbą taisyklės, kad jos būtų gerai žinomos visiems organizacijos nariams [9].

Atlyginimai ir paskatos formuoja individų bei grupių elgesį ir prisideda prie strategijos įgyvendinimo. Tinkamai sudarytos atlygio sistemos dera su organizacijos tikslais ir struktūra. Jie motyvuoja organizacijos darbuotojus veikti organizacijos tikslų labui [8]. Personalo kompensavimo ir apsaugos veiklų paskirtis - užtikrinti efektyvų ir efektingą visų organizacijos narių darbą. Tai savo ruožtu leidžia organizacijai turėti ir išlaikyti norimus gerus darbuotojus ir įgyvendinti organizacijos strategiją [20]. Kiekvienoje organizacijoje turi būti sukuriama tokia atlygio sistema, kuri geriausiai atitinka organizacijos bei darbuotojų poreikius

bei siekius, labai daug kas priklauso nuo organizacijos bei darbo supratimo vertybių, kurie motyvuoja darbuotojus bei kitus įtaką darančiuosius, o ne orientuoja juos į apdovanojimą už gerą elgesį [48].

1.3.3. Personalo įvertinimas

Tradiciskai ši veikla suprantama kaip procesas, kurio metu organizacijose įvertinamas darbuotojų atliekamas darbas, jų atitikimas užimamoms pareigoms. Šią funkciją atlieka (turi atlikti) neformaliai ir pastoviai visi tiesioginiai vadovai [6]. Stoner, Freeman, Gilbert [46] nurodo neoficialų (neformalų) ir oficialų (formalų sisteminių) darbuotojų veiklos vertinimą. Sisteminis darbuotojų vertinimas dar vadinamas atestavimu. Neformalus veiklos vertinimas suprantamas kaip nuolatinis grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas, informavimas apie jų veiklos lygį. Jis grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais. Formalus sisteminis vertinimas – formalizuotas procesas, skirtas pavaldinių darbo atlikimo lygiui įvertinti. Jis atliekamas kas pusmetį arba kasmet.

Labai svarbus yra tiesioginio vadovo vertinimas, bet siekiant didesnio objektyvumo neretai sudaromos vertintojų grupės – nuolatinės darbuotojų grupei ar individualios. Į tokias grupes įtraukiami bendradarbiai, dirbantys panašų darbą, darbo rezultatų vertintojai, jei jie gali būti pasirengę kvalifikuotai vertinti įvairių darbuotojų darbo ypatybes, aukštesni vadovai ir net pavaldiniai, jei vertinamasis jų turi [9].

Yra trys priežastys, dėl kurių vadovai vertina savo pavaldinių darbą. Pirmoji: darbuotojo vertinimo metu gaunama svarbi informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar jo atlyginimo padidinimo. Antroji: darbuotojo įvertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus, kurie paaiškėjo vertinimo metu, ir įvertinti privalumus. Galiausiai darbuotojo vertinimas gali būti naudingas planuojant darbuotojo karjerą, nes atsižvelgiant į vertinimo metu atskleistus trūkumus be stipriąsias puses galima koreguoti jo karjeros planą [13]. Sakalas [42] teigia, kad personalo vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Darbuotojų vertinimu siekiama gerinti vadovavimo procesą, organizuoti mokėjimą pagal darbo rezultatus ar savybes, tobulinti personalo ugdymą, didinti bendradarbiavimo intensyvumą, gerinti bendradarbių motyvavimą.

Žmogaus darbo rezultatų vertinimas sudaro sąlygas nustatyti optimizavimo veiksnius ir jų įgyvendinimo principus [30;31].

Paprastai darbuotojai vertinami taikant vieną ar daugiau populiarių vertinimo būdų. Galima paminėti: grafines pažymių skales, alternatyvų rangavimą, porinį palyginimą,

priverstinį suskirstymą, kritinių įvykių, su poelgiais susijusias vertinimo skales, tikslinio valdymo, kompiuterizuotą darbo atlikimo vertinimą ir elektroninį darbo atlikimo stebėjimą [13]. Butkus [9] pažymi, jog galutinio darbo įvertinimo metu vertinamasis galėtų pareikšti savo nuomonę apie įvertinimą ir gautų suteikto įvertinimo pagrindimą. Todėl geriausia, kad vertinimas būtų atliekamas raštu, su jo rezultatais darbuotojas turi būti iš anksto supažindintas ir vertintojams pateiktos jo pastabos. Bakanauskienė [6] taip pat laikosi panašios nuomonės ir apibrėžia, jog atlikus vertinimą, labai svarbu suteikti vertinamajam grįžtamąjį ryšį, naudojant tokius metodus kaip vertinimo interviu, pokalbis, diskusija ar problemos sprendimas.

Personalo vadybos specialistai pažymi ir su darbo vertinimu susijusias problemas: darbo vertinimas reikalauja nemažai sąnaudų; dėl savo sudėtingumo ir atsakingumo jis yra nemėgstamas tiek vadovų, tiek pavaldinių; darbuotojai, nesutinkantys su savo darbo įvertinimu, kartais tiek susierzina, kad ima organizacijoje destruktiviai elgtis [9;16]. Kad išvengtų šių padarinių ekspertai siūlo vertinti darbuotojus kokybės valdymo principais, stengtis nenaudoti priverstinio suskirstymo metodo, objektyviai įvertinti rezultatus, nustatyti nepatenkinamo darbo atlikimo priežastis, taikyti 360 laipsnių grįžtamąjį ryšį ir nuodugniai iširti vidaus bei išorės vartotojų poreikius bei lūkesčius, o jais remiantis sukurti darbo atlikimo vertinimo standartus [13].

Mažose ir vidutinėse organizacijose diegiama paprastesnė vertinimo sistema. Tokiose organizacijose organizuojamas susirinkimas, kurio metu apžvelgiami veiklos rezultatai, išklausomos vadovo bei darbuotojų nuomonės apie organizacijos veiklą konkrečiu laikotarpiu. Atsižvelgus į nuomones, daromi sprendimai - skiriamos premijos, keliama (mažinama) pastoviojo atlyginimo dalis, aptariamoms galimos tolimesnės darbuotojo vystymo kryptys [8;40].

Daugelyje Lietuvos organizacijų personalo vertinimas atliekamas neformalizuotai. Vadovai turi susidaryti savo nuomonę apie kiekvieną pavaldinį, apie tai, kaip jie turi atlikti darbą, kaip įgyvendinti jiems iškeltus uždavinius. Taigi, vadovai vertina savo pavaldinius remdamiesi simpatijomis ir antipatijomis, vertinimo rezultatai nefiksuojami jokiuose dokumentuose. Didesnių organizacijų vadovai dažniau pasisako už formalizuoto vertinimo reikalingumą. Jie teigia, kad formalizuotas vertinimas reikalingas tam, kad būtų galima pagrįsti dokumentuose esančia informacija priimamus sprendimus [25].

Vertinimo dažnumas labai svarbus veiksnys, kuo dažniau vertinami darbuotojai, tuo labiau jie priversti pastoviai gerai dirbti. Taip pat labai svarbus yra vertinimo sistemos sukūrimas, ji turi būti praktiška, paprasta ir visiems vienodai suprantama, kriterijai turi būti orientuoti į darbo rezultatus.

1.3.4. Personalo vystymas

Tai procesas, kurio metu įvairių priemonių pagalba siekiama pagerinti asmenų ar grupių darbinės veiklos atlikimą. Smither [44] personalo vystymą apibrėžia kaip darbuotojo asmenybės profesinį augimą ir pokyčius. Vystymas autoriaus nuomone, net nesiejamas su konkrečiais organizacijos poreikiais ateityje, su darbuotojo karjeros planavimu. Vystymas neprivalo kelti konkrečių tikslų, tai tiesiog asmenybės profesinis tobulėjimas, nebūtinai dabartinei pareigybei.

Greitai besikeičiančiais laikais gyventi reiškia mokytis. Mokomasi ne tik mokykloje, universitete ir formaliose mokymo įstaigose, bet ir profesiniame darbe, kurio pagrindinis tikslas yra tobulėjimas [42]. Poreikį vystymui nulemia: pokyčiai organizacijos aplinkoje ir viduje; egzistuojančios problemos; atliekamo darbo rezultatai; karjeros planai; darbuotojų norai; kvalifikacijos "senėjimas" ir pan. [6].

Vadovai gali naudoti keturias procedūras darbuotojų individualiems mokymo poreikiams įmonėje ar padalinyje nustatyti [24, 158 p.]:

- 1) darbo rezultatų vertinimas (darbuotojo darbas vertinamas pagal standartus ar tikslus, išskeltus jo darbui).
- 2) darbo reikalavimų analizė (ištiriami sugebėjimai ir žinios remiantis atitinkamu darbo aprašymu, ir darbuotojai, neturintys reikalingų sugebėjimų ar žynių, tampa kadindatais).
- 3) organizacijos analizė (analizuojant organizacijos efektingumą ir tai, kaip jai sekasi siekti tikslų, nustatomi skirtumai; pvz. padalinio, kurio tekamumas didelis ar darbo rezultatai prasti, narius gali prireikti mokyti papildomai).
- 4) darbuotojų tyrimas (vadovai ir kiti įmonės darbuotojai prašomi apibūdinti problemas kurių jiems iškilo darbe, kaip, jų manymu, galima tas problemas išspęsti).

Mokymo procesą sudaro penki etapai [13]: poreikio analizė, mokymo proceso projektavimas, veiksmingumo patikrinimas, įgyvendinimas ir mokymo rezultatų įvertinimas bei įtvirtinimas. Organizacijos dažnai susiduria su darbuotojų nenoru mokytis [6;7], nes darbuotojai baiminasi pokyčių, jiems trūksta pasitikėjimo savimi, laiko trūkumas, nepakankami išteklių vystymui, neigimas arba abejingas aukščiausių vadovų požiūris į mokymą, nepakankama linijinių vadovų kompetencija mokymo srityje. Tačiau kaip nurodo Dessler [11] svarbiausia nugalėti darbuotojų pasipriešinimą.

Heraty [19,114 p.] išskiria dvi pagrindines vystymo metodų grupes: mokymas darbo vietoje ir mokymas už organizacijos ribų. Mokymo darbo vietoje populiarumas mažėja, nes daugelis organizacijų juos laiko neefektyviais dėl jų neformalumo, nesisteminimo bei

įvertinimo sunkumo. Geriausia nuolatinę organizacijos narių kvalifikacinį tobulinimąsi sieti su darbuotojų atestavimu [9]. Atestuojant iš karto po kiekvieno organizacijos plėtros strategijų komplekso patikslinimo galima pateikti aiškias individualias užduotis kvalifikacijai kelti, individualias ir grupines užduotis aktualioms problemoms spręsti. Sakalas [41,186 p.] teigia, kad mokymosi, kvalifikacijos kėlimo paprasčiausi stimulai yra paremti Pavlovo modeliu: padarei – gavai konkretų atlyginimą. Jie orientuoti į „nustatytą atlyginimą“ už „fiksutas“ užduoties atlikimą.

Thom, Ritz [49] kalba apie tris mokymo priemonių rūšis, kurios sudaro personalo ugdymo turinį: išsilavinimas – mokymosi ir mokymo procese įgytas profesinis išsilavinimas įgalina darbuotojus atlikti specialios kvalifikacijos reikalaujančias užduotis; tobulinimasis – mokymosi priemonės parenkamos remiantis savo atsakomybe. Jomis yra įtvirtinamos, atnaujinamos, plečiamos ir gilinamos žinios, įgūdžiai, pažiūros ir elgsena; persikvalifikavimas – kvalifikacijos ir sugebėjimų, reikalingų kitai profesinei veiklai, įgijimas. Persikvalifikavimo metu įgyti sugebėjimai yra platesni, nei įgyti tobulinimosi metu. Autoriai laikosi nuomonės, kad personalo ugdymas padeda personalo poreikius ir tikslus suderinti su organizacijos lūkesčiais ir tikslais ir per tai siekti organizacijos tikslų.

Vyraujančio Lietuvos organizacijose požiūrio į personalo valdymą apibūdinimas leidžia teigti, kad daugelis organizacijų rūpinasi tik darbuotojo sugebėjimu atlikti tą darbą, į kurį jis yra priimtas ir kurį jis atlieka. Tuo tarpu personalo tobulinimo veikla retai kada atliekama, nebent kaip darbuotojų skatinimo priemonė. Tačiau lyginant su praeitimi, Lietuvos organizacijų praktikoje pastebima personalo mokymo veiklos plėtojimo tendencija. Tai nulėmė nuolat besikeičianti organizacijos aplinka ir būtinybė konkuruoti su užsienio organizacijomis. Pradėjus plačiai diegti kompiuterius – organizacijos darbuotojus imta mokyti su jais dirbti. Susidarė būtinybė užsienio kalbų mokėjimui – organizacijose pradėta ieškoti būdų kaip greičiau jų išmokyti. Specialistai teigia, kad pagrindinė priežastis, kodėl personalo mokymui skiriamas nepakankamas dėmesys, kodėl organizacijų vadovai nemato reikalo kurti tobulinimo programas – per ilgus tarybinio laikotarpio metus susiformavęs neigiamas šios veiklos įvaizdis [7;9;17].

1.3.5. Karjeros planavimas

Efektingas personalo judėjimo organizacijoje valdymas užtikrinamas atliekant karjeros planavimo veiklą, tai vienas iš strateginio personalo valdymo veiksmų.

Karjeros planavimas - tai sąmoningai atliekama formalizuota veikla, apimanti

darbuotojo karjeros tikslų organizacijoje formulavimą ir jų pasiekimo kelių nustatymą. Asmeninė karjera - suprantama kaip visos per žmogaus darbinį gyvenimą užimtos pareigybės. Karjeros planavimas kaip vienas iš strateginio personalo valdymo veiksmų yra naudingas organizacijai dėl šių priežasčių: iš anksto paruošiami žmonės organizacijos pareigybėms užimti; motyvuoja perspektyvius darbuotojus tobulėti, siekti geresnių darbo rezultatų; mažina tekamumą; didina darbuotojų lojalumą organizacijai [6].

Karjeros planavimas vyksta 3 etapais:

I. Darbuotojų karjeros tikslų nustatymas ir peržiūrėjimas. Šiame etape įvardijami ir sistemingai peržiūrimi darbuotojo karjeros tikslai - pareigybės, kurias žmogus nori užimti ateityje, tai išsiaiškinama atrankos ar net verbavimo metu.

II. Darbuotojų karjeros planų sudarymas. Ši veikla apima pagrindinių ir/ar alternatyvių karjeros planų paruošimą nustatant, kokius įgūdžius, sugebėjimus reikia išsiugdyti, kokias žinias reikia įgyti ir kokiais metodais.

III. Darbuotojų karjeros vystymas. Apima įvairias žinių, patirties, sugebėjimų įgijimo formas, susijusias su karjeros tikslais ir planais [7].

Išskiriamos personalo valdymo funkcijos karjeros planavime: teikti informaciją ir konsultuoti darbuotojus; kaupti ir sisteminti informaciją; įtraukti į personalo tobulinimo planus; sekti ir vertinti darbuotojų karjeros planavimą ir vystymą [13].

Nors ne visi darbdaviai mąsto būtent tokiomis kategorijomis, tačiau visi jie užsiima tokia su personalo valdymu susijusia veikla, kurią apibendrintai būtų galima pavadinti karjeros valdymo procesu. Atskiro žmogaus požiūriu karjerą būtų galima apibūdinti kaip pareigas, kurias jis užėmė per daugelį metų. Daugelis žiūri į savo praeitį su pasitenkinimu, žinodami, jog pasiekė tai, ką galėjo, ir kad jų su karjera susijusios viltys išsipildė. Kitiems fortūna nėra tokia palanki, todėl bent jau karjeros požiūriu jiems atrodo, kad jie gyvenime ne viską pasiekė. Verbavimas, atranka, skyrimas į darbą, darbo užmokestis, paaukštinimas pareigose ir atleidimas iš darbo – visa tai daro įtaką žmogaus karjerai, tuo pačiu ir jo sėkmei bei pasitenkinimui. Todėl tai, kaip darbdavys tvarko kiekvieną karjeros valdymo etapą, turi įtakos darbuotojo nuomonei, ar darbe su juo elgiamasi teisingai [13;51].

Vadovui tenka didžiausia atsakomybė už žmogiškuosius santykius organizacijoje. Permainos reikalauja iš vadovų kaskart naujos vadovavimo taktikos, kuri turi įtakos darbo efektyvumui ir darbuotojų poreikių patenkinimui. Efektyviai vadovaujantis vadovas turi itin daug dėmesio skirti šioms (aukščiau išvardintoms) personalo valdymo funkcijoms, kurias Jucevičius išskyrė kaip pagrindines strateginiam personalo valdymui. Organizacijų vadovai

turi sukurti tam tikrą klimatą organizacijoje, užtikrinanį galimybę jų nariams patenkinti savo pagrindinius poreikius, bei pasirinkti tinkamą konkrečiai organizacijai bei situacijai valdymo stilių. Tam reikalingi trys kertiniai akmenys - vadovavimas, motyvacija ir bendravimas [21;23;32].

2. AUKŠTŪJŲ MOKYKLŲ PERSONALO STRATEGIJOS

Aukštosiose mokyklose kaip ir kitose organizacijose tinkamas personalo strategijos pasirinkimas yra labai svarbus. Anksčiau aptartos personalo strategijos veiklos apima ir aukštąsias mokyklas. Tačiau, kaip teigia Parsons [37,443 p.], skirtumas yra tas, kad aukštosios mokyklos yra priskiriamos profesionalioms organizacijoms. Šios organizacijos samdo žmones nuolatiniam darbui, jos turi „užsidirbti“ ir finansiškai sudurti galą su galu, daugiau dėmesio kreipiama į socialinius, o ne ekonominius veiksnius [51], tad ir personalo strategija orientuojama į personalo vystymą, kuris tarnautų visuomenei ir padėtų kurti intelektinį potencialą. Tokios organizacijos yra kaip tarpininkės tarp santykių su valstybe ir privataus sektoriaus, yra „naudojamos“ kaip paslaugų teikimo instrumentas. Arimavičiūtė [4] laikosi panašios nuomonės ir teigia, jog ne pelno sektoriai yra vertinami pagal gerovės, o ne pagal pelno kriterijų. Autorė nurodo ne pelno sektoriaus organizacijų skiriamuosius požymius: pelningumo kriterijaus stoka; tendencija būti paslaugų teikimo organizacijomis; tikslų bei strategijų pasirinkimo laisvės ribotumas; profesionalų vyravimas; kitokia nei privačių/pelno organizacijų atskaitomybė; vadybinės kontrolės tradicijų stoka ir pan.

Aukštųjų mokyklų reikšmė kiekvienos valstybės socialinei, ekonominei ir politinei raidai yra išskirtinė. Turtingos, gerą išsilavinimą teikiančios aukštosios mokyklos yra didelis šalies turtas, jos galios garantas ir raidos katalizatorius. Aukštojo mokslo sistemoje pagrindinis vaidmuo tradiciškai tenka universitetams. Turėdami akademinę laisvę, universitetai tampa nepriklausomi nuo šalies politinės valdžios gali stipriai veikti žiniomis ir kultūra besiremiančią visuomenę ir kurti valstybės ateitį [5].

Pastaraisiais dešimtmečiais daugelyje pasaulių valstybių vykstanti intensyvi aukštojo mokslo plėtra iškelia nemažai problemų, kurios dažnai susijusios su aukštojo mokslo vadybos ypatybėmis ribotų finansinių galimybių, rinkos lemiamoje aplinkoje. Daugeliu atvejų gerinti kiekybinius ir kokybinius aukštųjų mokyklų veiklos rodiklius galima tik vieninteliu būdu – optimizuojant intelektinių ir materialių išlaidų panaudojimą. Todėl šiuolaikinė aukštųjų mokyklų vadyba vis labiau krypsta į verslininkiškumą ir greta kolegialaus akademinės veiklos reikalų tvarkymo pabrėžiama profesionaliosios vadybos svarba siekiant aukštųjų mokyklų

tikslų. Didžiulis dėmesys skiriamas personalo valdymo tobulinimui, kad būtų galima pereiti nuo tradicinio reagavimo valdymo modelio prie aktyvaus kaitos modelio [56].

Aukštųjų mokyklų vadybą (valdymą) apibūdina išorės ir vidaus vadybos lygiai. Išorės vadyba reiškia atitinkamais teisės aktais grindžiamas mokyklų valdymo, reguliavimo ar koordinavimo procedūras, kurias įgyvendina valstybės institucijos, o vidaus vadyba yra pačių aukštųjų mokyklų savivaldos ir administravimo institucijų veikla. Aukštųjų mokyklų autonomija silpnina tų vadybos lygių sąveiką, tačiau realiai ji visada egzistuoja, ypač finansavimo ir finansinės atskaitomybės grandyje. Dėl to, atsižvelgiant į egzistuojančią įstatymų bazę, vidaus vadybos ribos yra šiek tiek siauriamos ir aukštosioms mokykloms lieka mažiau laisvės ieškant veiklos gerinimo būdų. Antra vertus, aukštosiose mokyklose taikomi vadybos metodai, organizacinė struktūra, finansinės atskaitomybės ir kokybės palaikymo sistemos, taip pat bendradarbiavimo su išorės partneriais formos gali iš esmės daryti įtaką aukštųjų mokyklų teikiamų paslaugų ekonominiam veiksmingumui [5;29].

Aukštųjų mokyklų misija Lietuvos aukštojo mokslo baltojoje knygoje formuluojama taip [28]:

- sudaryti sąlygas visiems gebantiems įgyti moksliniais tyrimais grindžiamą, kultūros, mokslo ir naujausių technologijų lygį atitinkantį aukštąjį išsilavinimą, kvalifikaciją ir mokslo laipsnį;
- sudaryti asmens tęstinio mokymosi, įgytos kvalifikacijos tobulinimo ir persikvalifikavimo sąlygas;
- ugdyti švietimui ir kultūrai imlią visuomenę, gebančią veiksmingai naudotis mokslu ir konkuruoti aukšto lygio technologijų, gaminių ir paslaugų rinkoje;
- mokslinė, šviečiamąja, menine ir kita kultūrine veikla skatinti regionų ir visos šalies intelektinę plėtrą;
- rengti mokslininkus ir menininkus, stiprinti mokslo ir studijų poveikį Lietuvos ūkio ir kultūros pažangai bei demokratinės ir pilietinės visuomenės sklaidai;
- plėtoti humanitarinės, informacinės ir technologinės kultūros ugdymui bei tarptautinei mokslinei ir ūkio kooperacijai būtinus mokslinius tyrimus.

Universiteto personalą sudaro dėstytojai, mokslo darbuotojai, administracijos ir kiti tarnautojai. Universiteto dėstytojai ir mokslo darbuotojai yra statutiniai valstybės tarnautojai, kurių darbo sąlygas ir socialines garantijas nustato Lietuvos Respublikos įstatymai ir kiti teisės aktai [57;58].

Kaip pastebi Lietuvos ir Anglijos Krunelio universiteto ekspertai, išskirtinę reikšmę aukštosios mokyklos veiklai turi jos dėstytojų ir mokslo darbuotojų potencialas. Tik tos aukštosios mokyklos, kuriose dirba garsūs pedagogai ir mokslininkai, yra patrauklios visuomenei ir todėl gali patraukti gambiausios jaunosios kartos atstovus, iš kurių vėliau gali išsiugdyti gerus pagalbininkus ir deramą pamainą. Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, per dešimtmetį daug padaryta pertvarkant studijų programas, užmezgant dalykinius ryšius su užsienio partneriais ir kartu keičiant aukštųjų mokyklų dėstytojų darbinės ir kūrybinės nuostatas. Tačiau išryškėjo ir nemažai aukštųjų mokyklų personalo ugdymo problemų. Pradėjus kurti naujos valstybės ekonominius, socialinius ir teisinius pamatus ir įsigalinant rinkos santykiams visose gyvenimo srityse, įskaitant ir aukštąjį mokslą, ne visi aukštųjų mokyklų mokslo pedagoginiai, mokslo ir administracijos darbuotojai buvo pajėgūs prisitaikyti prie naujų sąlygų. Menki aukštųjų mokyklų darbuotojų atlyginimai sumažino darbo aukštosiose mokyklose patrauklumą, todėl, aukštosioms mokykloms mažai pasipildant jaunais ir gabiais specialistais, pedagoginis ir mokslinis personalas „ėmė“ senti, taigi ir silpti intelektinis potencialas [5;59].

Visose aukštosiose mokyklose įgyvendinta konkursinė mokslo pedagoginių pareigų ėjimo tvarka, grindžiama kandidatų veiklos atestavimu. Daugumoje aukštųjų mokyklų statusų įteisinta svarbiausių padalinių vadovų (dekanų, katedrų vedėjų ir kt.) rinkimo tvarka, pagal kurią aukštųjų mokyklų vadovai nebeturi galimybės daryti įtaką parenkant padalinių vadovus. Tokia tvarka kai kada skatina padalinių uždarumą ir mažina veiksmingų permainų galimybę. Pertvarkant aukštųjų mokyklų struktūrą, skatinant padalinių savarankiškumą ir vykdant valdymo decentralizaciją kartais populistiškai mažinta administracijos ir aptarnaujančių padalinių, neatsižvelgiant į tai, kad dėl to mažėjo valdymo veiksmingumas ir lėtėjo aukštosios mokyklos raida. Todėl ilgainiui administracijos ir aptarnaujančių darbuotojų vėl didinta [5;22].

Jucevičienė, Poškienė ir kt. teigia, kad universitetuose karjeros galimybės gana siauros. Tai dažniausia “vieno kelio” karjera, sąlygojama įgyjamų mokslo laipsnių ir vardų [22].

Kalbant apie darbo užmokestį, aukštosios mokyklos turi teisę nustatyti įvairių kategorijų darbuotojų darbo užmokestį ir darbų normatyvus pagal patvirtintą darbo užmokesčio fondą (išskyrus atvejus, kai Lietuvos Respublikos Vyriausybė priima specialius reguliuojančius potvarkius). Darbo užmokestį siūlyta skirstyti atsižvelgiant į tokius veiksnius [1]:

- mokslo pedagoginiams darbuotojams – proporcingai apibendrintam studentų skaičiui, įvertinant faktinį aukštosios mokyklos dėstytojų skaičių ir tris studijų programų grupes, kur skirtingas studentų ir dėstytojų santykis;
- mokslo darbuotojams – proporcingai jų skaičiui aukštojoje mokykloje;

- pagalbiniais darbuotojams – proporcingai pedagoginių ir mokslo darbuotojų skaičiui;
- ūkio darbuotojams – proporcingai eksploatuojamų patalpų plotams.

Administracijos pagrindinis uždavinys aukštojoje mokykloje – įgyvendinti ir vykdyti akademinės valdžios priimtus sprendimus. Aukštojo mokslo įstatymas numato, kad aukštosios mokyklos turi turėti administraciją, būtiną jos ir jos padalinių administracinėms funkcijoms vykdyti, taip pat kitų tarnautojų, reikalingų aukštosios mokyklos akademinės bei ūkinės veiklos uždaviniams įgyvendinti; administraciją sudaro aukštųjų mokyklų ir jų padalinių vadovai bei vadovų pavaduotojai; kitų aukštosios mokyklos tarnautojų skaičių, jų pareigas ir funkcijas nustato pati aukštoji mokykla [2].

Tradiciskai susiklosčiusiam aukštosios mokyklos administracinio ir valdymo darinio bei padalinių tarpusavio sąveikos modeliui būdinga tam tikras administracijos ir aptarnaujančių padalinių atotrūkis nuo akademinės veiklos padalinių. Akademių padalinių vadovai ar jų pavaduotojai – tai mokslo ar mokslo pedagoginiai darbuotojai, dažnai neturintys administracinio ar vadybinio darbo patirties. O aukštosios mokyklos sėkmę lemia ne vien kokybiški studijų moduliai ir šiuolaikiniai moksliniai tyrimai. Labai svarbu ne tik visos aukštosios mokyklos, bet ir konkrečių jos padalinių vadybinis darbas. Todėl tikslinga akademiuose padaliniuose įvesti administratoriaus pareigybę. Administratorius tiesiogiai bendradarbiautų su finansų, buhalterijos, personalo, ūkio ir kitų aptarnaujančių padalinių vadovais ir darbuotojais, palengvindamas padalinio vadovo administracines funkcijas [5;59].

Taigi, aukštojoje mokykloje kaip ir kiekvienoje organizacijoje susiduriama su personalo valdymo ypatumais, personalo kūrimo strategijomis. Pedagoginio, mokslinio ir administracinio, ūkinio darbo sėkmė priklauso nuo universiteto bendruomenės narių, nuo jų požiūrio į savo pareigas, nuo to, kaip kiekvienas, pradedant rektoriumi ir baigiant valytoja, atlieka jam pavestą darbą.

Žmogiškasis potencialas yra pagrindinis veiksnys palaikantis organizaciją ir didinantis jos konkurencines galias.

2.1. VGTU ir KTU charakteristika bei personalo strategijos

Vilniaus Gedimino technikos universiteto ištakos - 1956 m. įkurtas Kauno politechnikos instituto (KPI) Vilniaus vakarinis skyrius. 1960 m. KPI Vilniaus vakarinis skyrius reorganizuotas į KPI Vilniaus vakarinį fakultetą, nuo 1961 m. - į Kauno politechnikos instituto Vilniaus filialą, kuris 1969 m. reorganizuotas į savarankišką aukštąją mokyklą -

Vilniaus inžinerinį statybos institutą (VISI). 1990 m. spalio 31 d. Lietuvos Respublikos Aukščiausiosios Tarybos - Atkuriamojo Seimo nutarimu VISI tapo Vilniaus technikos universitetu, kuriam 1996 m. suteiktas Didžiojo Lietuvos kunigaikščio Gedimino vardas [57].

VGTU misija – kurti, kaupti ir skleisti mokslo žinias bei kultūros vertybes, rengti aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir ugdyti visuomenės narius, puoselėti demokratiją ir skatinti ekonominę šalies suklestėjimą, ūkinės veiklos konkurencingumą, socialinę santarvę, gerovę ir aukštą gyvenimo kokybę [57].

Technikos universitetas – tai institucija, formuojanti didelės visuomenės dalies techninę ir bendrąją kultūrą, lavinanti individą, o kartu ir visuomenę, kurianti šalies ir visuomenės materialinę galią, kaupianti ir perduodanti žinias, rengianti piliečius dirbti svarbiausiose dabarties ir ateities srityse. Šiandien universitetas gyvuoja laisvo paslaugų ir darbo jėgos judėjimo tarp Europos Sąjungos valstybių sąlygomis, turėdamas labai ribotą finansavimą, atsiradus vidaus ir tarptautinės rinkos spaudimui bei augant intelektinėms visuomenės ambicijoms. Tai metai, kada aukštasis mokslas ir visuomenė, kuriai jis tarnauja, turi atnaujinti tarpusavio išipareigojimus, peržiūrėti mokymo paslaugų ir teikiamos paramos santykius, sutarti, kaip dirbti kartu siekiant sukurti geresnę visuomenę ir geresnį, tobulesnį pasaulį. Universitetas privalo prisidėti prie Lietuvos aktyvios integracijos į Europos Sąjungą ir tarptautines organizacijas, kurti europinę aukštojo mokslo erdvę ir visokeriškai remti europinę aukštojo mokslo sistemą [57].

Pagal 2005 m. spalio 1 d. ataskaitą universitete bendras darbuotojų skaičius 1393 – žmonės. 2005 m. universitete dirbo 107 habilituoti daktarai ir profesoriai, 508 docentai ir daktarai, 75 lektoriai, 248 asistentai ir 50 mokslo darbuotojų, 65,2 proc. pedagoginio ir mokslinio personalo darbuotojų turėjo mokslo vardus ir laipsnius. Viena didžiausių universiteto problemų – pedagoginio personalo amžius, kurio vidurkis 1999 m. ir 2000 m. buvo pasiekęs 54 metus. Šiuo metu padėtis po truputį gerėja – 2001 m. dėstytojų amžiaus vidurkis buvo 52 metai, o 2002–2005 m. – 50 metų [61].

Kauno technologijos universitetas yra kilęs iš 1920 m. įsteigtų Aukštųjų kursų, kurie 1922 m. vasario 16 d. buvo pertvarkyti į Lietuvos universitetą, 1930 m. pavadintą Vytauto Didžiojo universitetu, 1940 m. – Kauno universitetu, o 1944 m. – Kauno valstybiniu Vytauto Didžiojo universitetu. 1950 m. Universiteto techniškųjų fakultetų pagrindu įkurtas Kauno politechnikos institutas, kuris 1990 m. spalio 31 d. tapo Kauno technologijos universitetu [58]. Universitete 2005 m. gruodžio 31 d. dirbo 2896 darbuotojai. Dėstytojų amžiaus vidurkis 47 metai [62].

KTU misija – kokybiškas aukštasis išsilavinimas, mokslinė, kultūrinė ir šviečiamoji veikla. Sudarantys prielaidas tenkinti šalies ūkio ir kultūros reikmes sparčios kaitos ir didėjančios konkurencijos sąlygomis, kurti žinių visuomenę, pasiekti šalies intelektualinio potencialo tarptautinį pripažinimą [58].

Universitetas šiandien yra didžiausias techniškas universitetas Baltijos šalyse. Universitete veikianti studijų sistema sudaro sąlygas ugdyti plataus profilio specialistus, sugebančius naudotis daugelio mokslo krypčių žiniomis, organizuoti naujų gaminių kūrimo ir gamybos procesą nuo mokslinių tyrinėjimų iki gaminio pardavimo. Vykdamas pertvarką rūpinamasi darbuotojų mokslinės veiklos aktyvinimu ir plėtimu, nes tik moksliniais tyrimais pagrįstos studijos sudaro sąlygas išugdyti tikrai brandžias asmenybes inžinerinei veiklai. Universiteto pagrindinis principas – technikos humanizavimas, visų techninių sistemų pritaikymas socialinėms reikmėms. Todėl universitetinių studijų stilius ir turinys, pati technologijos universiteto samprata įgauna naują turinį. Humanitariniai ir socialiniai dalykai dėstomi technologijos universitete, ir tose srityse dirbamas mokslinis darbas jau nebėra tik bendro išsilavinimo palaikymo priemonė, bet tampa gyvybiškai svarbiu humanizuotos technikos kūrimo įrankiu, būtinu kūrybiniam specialisto darbui [58].

VG TU ir KTU personalo strategijos. Studijų ir mokslo rezultatams ir jų pripažinimui didžiausios reikšmės turi darbų kokybė. Svarbiausias darbo kokybės laidas – gabus, darbštus personalas ir tokie pat studentai. Norint pasiekti užsibrėžtus studijų ir mokslo tikslus, visa veikla turi vykti aplinkoje, aktyviai palaikančioje gerą darbo ir studijų atmosferą. Universitete turi būti patraukli darbo vieta, turinti kiekvienam teikti galimybę tobulėti. Personalo struktūra ir personalo politika yra dvi labai svarbios priemonės strateginei veiklai stiprinti. Svarbus personalo politikos pradas – lygios vyrų ir moterų galimybės. Visa fizinė aplinka turi būti tokia, kad nevargintų žmogaus, kad skatintų gerai dirbti ir kad geri darbo rezultatai būtų paskata siekti dar geresnių rezultatų. Personalas yra didžiausia vertybė. Svarbiausia strateginė užduotis – priimti kvalifikuotus, mokančius bendrauti ir perteikti savo žinias žmones ir sukurti tinkamą sistemą tolesnei jų kompetencijai didinti. Reikalavimai, keliami personalo kompetencijos ugdymui ir tolesniam mokymuisi, turi būti svarbūs kokybės požiūriu, ir tai turi sudaryti personalo ugdymo veiklos plano pagrindą. Bet kuri darbuotojo veikla turi būti vertinama atliekamo darbo kokybės aspektu. Savo nuomonę atestuojant dėstytojus gali reikšti studentai. Už darbuotojo pastangas tobulėti turi būti atlyginama. Akademinės karjeros kelias universitetų personalo struktūroje turi būti vienprasmė aiškiai. Universitetai privalo derinti išorinius priėmimo į darbą kriterijus su vidiniais karjeros

laipteliais, pradedant doktoranto studijomis ar priėmus dirbti asistentu, baigiant profesūra [57;58].

VG TU ir KTU personalo vadyba. Profesionalus vadovavimas yra svarbus personalo kompetencijai tikrinti ir didinti. Vienas iš svarbiausių uždavinių, keliamų asmenims, kuriems privalu rūpintis personalu, yra sukurti prielaidas personalo kompetencijai didinti ir turėti aiškius kiekvienos pareigybės darbų atlikimo reikalavimus. Kiekvienas universiteto personalo narys turi būti užtikrintas, kad vadovams jis yra svarbus, ir tai turi būti siejama su asmenybės ugdymu, profesinių žinių gausinimu ir racionalių jų pritaikymu. Gerai sutvarkytas akademinis vadovavimas remiasi dviem kartinėmis nuostatomis. Pirmoji – aukštas kompetencijos ir kvalifikacijos lygmuo, kuris teikia žmogui natūralios valdžios galių. Antroji – žmonių pažinimas ir nuoširdus domėjimasis jais, nes tai patikimas pagrindas konstruktyviam dialogui atsirasti. Į šias nuostatas būtina atsižvelgti į darbą priimant įvairaus lygmens vadovus ir dėstytojus. Visi padalinių vadovai ir šiaip atsakingi už personalą asmenys turi gerinti vadovavimo įgūdžius, užtikrinančius racionalų darbo laiko panaudojimą bei aukštą darbo ir elgesio kultūrą. Universitetuose vyksta nuolatinė vadovų kaita, nes padalinių vadovai yra renkami, jų kadencijos trukmė – 4 ar 5 metai, o kai kurių kadencijų skaičius asmeniui yra ribojamas. Naujiesiems vadovams yra naudinga išklaudyti personalo vadybos kursus. Universiteto Personalo direkcija turi patarti ir konsultuoti personalo vadybos klausimais [57;58].

3. PERSONALO STRATEGINIO VALDYMO ANALIZĖ AUKŠTOSIOSE MOKYKLOSE

3.1. Tyrimo metodika ir jo organizavimas

Respondentai. Tyrime dalyvavo Vilniaus Gedimino technikos ir Kauno technologijos universitetų darbuotojai. Universitetų pasirinkimą nulėmė panaši darbinės veiklos kryptis, t. y. abu universitetai techninės krypties. Tiriamųjų imtis nustatyta remiantis matematinės statistikos metodu [41, p.144]. Paprasčiausiai imties dydis nustatomas, kai galima teigti, jog atsitiktinis dydis yra pasiskirstęs pagal normalųjį dėsnį. Buvo apskaičiuota, kiek reikia turėti duomenų, kad vidurkis, sudarytas iš tų duomenų imties, atitiktų patikimumo ir tikslumo reikalavimus. Pirmiausia buvo pasirinkta pasikliautinos tikimybės reikšmė ir pasikliautojo intervalo ilgis. Po to nustatytos intervalo ribos. Su nedidele paklaida tiriant proporciją pasikliautojo intervalo ilgis išreiškiamas šia nelygybe: $l \leq Za/\sqrt{n}$; $\sqrt{n} \leq Za/l$

l – pasikliautojo intervalo ilgis; $Z\alpha$ – standartizuoto minimaliojo skirstinio reikšmė; n – respondentų skaičius.

Vietoj pasikliaujamosios tikimybės Q neretai vartojama samprata pasikliaujamasis lygmuo, arba reikšmingumo lygmuo $\alpha = 1 - Q$. Įvairiose statistinėse lentelėse dažniausiai vartojamas būtent pasikliaujamasis lygmuo α . Jos sudarytos reikšmėms $\alpha = (1 - Q)/2$, nes paklaida yra vienoda į didesnę ir mažesnę reikšmių pusę. Pasikliaujamasis lygmuo α faktiškai reiškia tikimybę, kad nulinė hipotezė bus atmesta.

Šiuo atveju: $Q = 84\%$; $l = 0,16$; $\alpha = 0,08$; $Z\alpha = 1,405$

$$\sqrt{n} = 1,405/0,16 = 8,78; n = 8,78^2 = 77$$

Nustatyta, jog tyrimo imtis 77 tiriamieji, kiekvienoje organizacijoje. Viso tyrime dalyvavo 154 tiriamieji.

Visi tyrime dalyvavę respondentai buvo tiriami tais pačiais tyrimo metodais, laikantis vienodos tyrimo sekos. Duomenų rinkimo procedūra buvo pasirinkta anketinė apklausa, siekiant ir tikintis užtikrinti gautų duomenų tikslumą ir patikimumą. Tiriamiesiems buvo pateikta uždaro tipo anketa, kurioje 30 klausimų. Prašyta kiekvienam klausimui parinkti Jiems priimtinausią atsakymo variantą, 4 klausimus (26, 27, 28, 29 klausimai) įvertinti ir atitinkamai juos sunumeruoti: 1 - *labai didelis*, 2 - *pakankamas*, 3 - *nedidelis*, 4 - *nėra* (žr. 1 priedą), o 30 klausimą buvo prašyta sužymėti prioriteto tvarka nuo 1 iki 5 (žr. 1 priedą).

Personalo strateginis valdymas susideda iš darbuotojų ugdymo, mokymo, įvertinimo, atlyginimo, darbo santykių, saugumo principo. Išskiriami pagrindiniai personalo valdymo aspektai: vadovauti darbų analizei (nustatyti kiekvieno darbuotojo darbo pobūdį); planuoti darbuotojų poreikį ir verbuoti kandidatus; pasirinkti darbuotojus; supažindinti ir apmokyti naujus darbuotojus; atlyginti darbuotojams; skatinti ir premijuoti darbuotojus; vertinti darbuotojų darbą; komunikuoti (pokalbiai, konsultacijos, bausmės); mokyti ir lavinti. Svarbu, kad būtų derinami tarpusavyje organizacijos ir personalo valdymo tikslai. Todėl respondentams pateikti klausimai su atitinkamais atsakymų variantais, kuriais tirta darbuotojų žinios apie personalo strateginį valdymą, personalo strategijos rengimo procesą. Pateikti klausimai atspindintys darbuotojų požiūrį į strateginį personalo valdymą organizacijoje.

Prieš pradėdant tyrimą buvo:

- suteikiama žodinė instrukcija apie tyrimo tikslą ir tyrėjo statusą;
- prašoma respondentų sutikimo jame dalyvauti;
- kiekvienam respondentui pateikiami iš anksto atspausdinti klausimų ir atsakymų lapai (žr. 1 priedą);

- paaiškinama, ką daryti, kilus neaiškumams.

Tyrimui buvo skiriama apie 15 minučių, ir jų pakakdavo net lėčiausiai atsakinėjantiems tiriamiesiems. Tyrimas buvo pradėtas 2005 metų pavasario semestre ir baigtas 2006 rudens semestre.

Tyrimo duomenys buvo apdoroti Microsoft Excel programa. Šios programos pasirinkimą nulėmė tyrimo specifika, patogi vartotojo aplinka ir geras paketo aprašas.

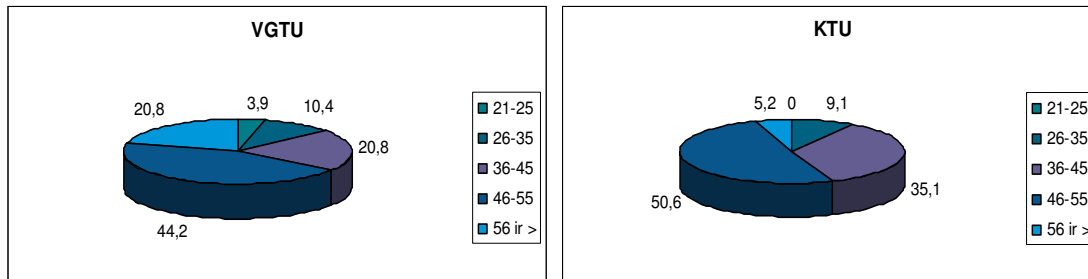
Pirmiausia buvo nustatyti ir išreikšti vienetine bei procentine išraiška VGTU ir KTU darbuotojų atskirai pasirinktų atsakymų anketinės apklausos duomenys. Gauti duomenys procentine išraiška pateikiami paveiksluose (1 – 25 klausimai). 26, 27, 28, 29 klausimus respondentai atitinkamai įvertino ir atitinkamai žymėjo balais pagal svarbumą: 1- labai didelis, 2 - pakankamas, 3 – nedidelis, 4 – nėra, duomenys pateikiami lentelėse. 30 klausimą įvertino prioritetine tvarka nuo 1 iki 5. Remiantis kompiuterine Microsoft Excel programa buvo nustatyti respondentų pasirinkti atsakymai pagal svarbumą, kurie išreikšti vienetine ir procentine išraiška. Duomenys pateikiami paveiksle.

Toliau personalo strateginio valdymo VGTU ir KTU tyrimo rezultatai nagrinėjami detaliau.

Darbe laikytasi nuomonės, kad pagrindiniai personalo strateginio valdymo struktūriniai komponentai yra 1) žinios; 2) motyvai; ir 3) elgsena.

3.2. VGTU ir KTU personalo sociologinės apklausos rezultatų analizė

Analizuojant personalo strategiją organizacijoje yra svarbios respondentų charakteristikos. Anketinės apklausos duomenys rodo, kad didžiausią tiriamųjų dalį pagal amžių VGTU (44,2 proc.) ir KTU (60,6 proc.) sudarė respondentai nuo 46 iki 55 metų (5 pav.). Vyraujantis respondentų darbo stažas VGTU - 15 ir daugiau metų (53,2 proc.), KTU nuo 11 iki 15 metų (50,6 proc.) (žr. 2 priedas, 6 pav.). Kadangi tyrimas buvo labiau orientuotas į pedagoginį personalą, tai pastebime, jog tyrime dalyvavo daugiausia pedagoginio personalo darbuotojų (VGTU 79,2 proc., KTU 76,6 proc.). Struktūrinio padalinio vadovų imtį sudarė: VGTU 10,4 proc., KTU 7,8 proc. Panaši procentinė dalis buvo apklausta ir administracijos darbuotojų. Kadangi tiriamųjų tarpe dominavo pedagoginis personalas, tai natūralu, jog apklausos rezultatai rodo, kad beveik visi tiriamieji yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (žr. 2 priedą, 6 ir 7 pav.).

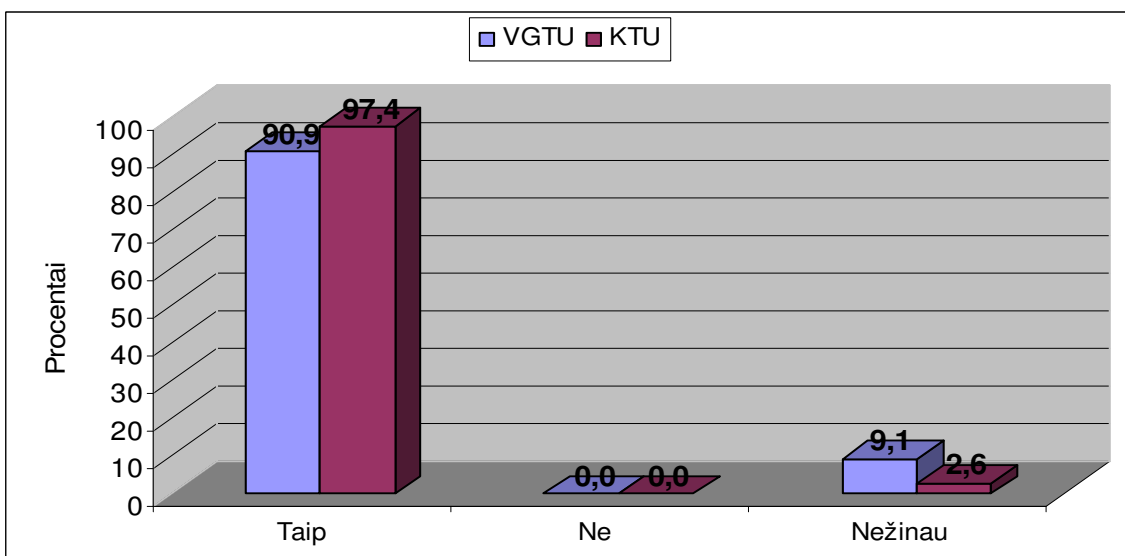


5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (%)

Apžvelgus gautus duomenis galime teigti, jog tiriamuose universitetuose dirba gana solidaus amžiaus ir nemažą darbo patirtį, bei aukštą išsilavinimą turintys darbuotojai.

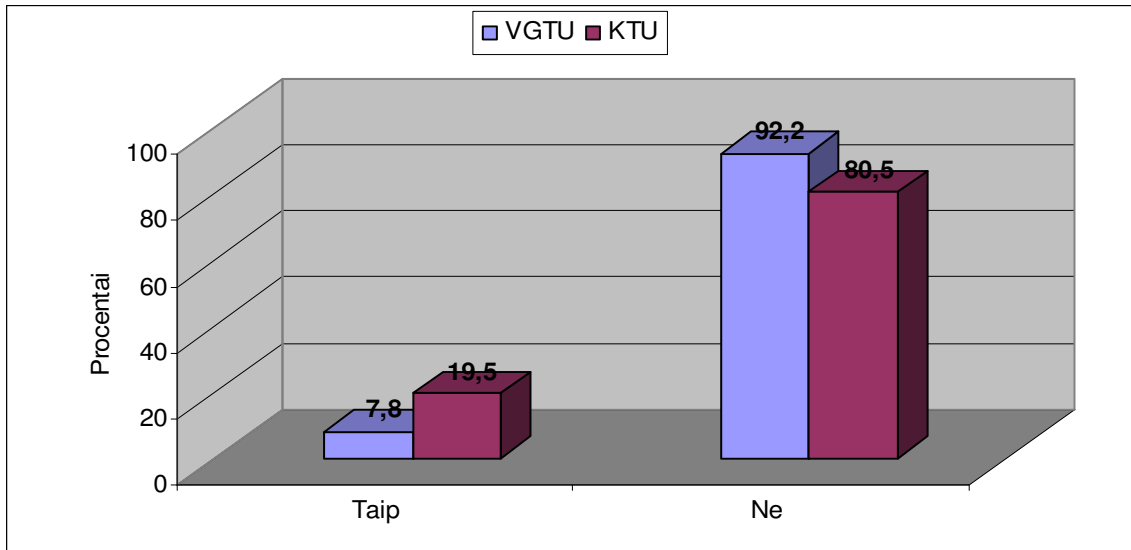
Žinios apie personalo strateginį valdymą, rengimo procesą, personalo indėlis kuriant strategiją

Teorinėje dalyje nemažai kalbėta apie personalo strateginį valdymą, jį apimančias veiklas. Todėl atlikus tyrimą pirmiausia aktualu buvo išsiaiškinti, ką tiriamieji žino apie personalo strateginį valdymą jų organizacijoje. Respondentų buvo klausta: „Ar yra suformuota personalo strategija Jūsų organizacijoje?“. Kaip matyti 8 pav. 90,9 proc. VGTU ir net 97,4 proc. KTU darbuotojų žino, jog personalo strategija yra suformuota jų organizacijoje. Tik labai maža dalis respondentų (9,1 proc. VGTU, 2,6 proc.) negalėjo atsakyti į šį klausimą, bet ir nepaneigė. Tai leidžia daryti išankstinę prielaidą, jog darbuotojai yra informuojami apie rengiamus strateginius planus organizacijoje.



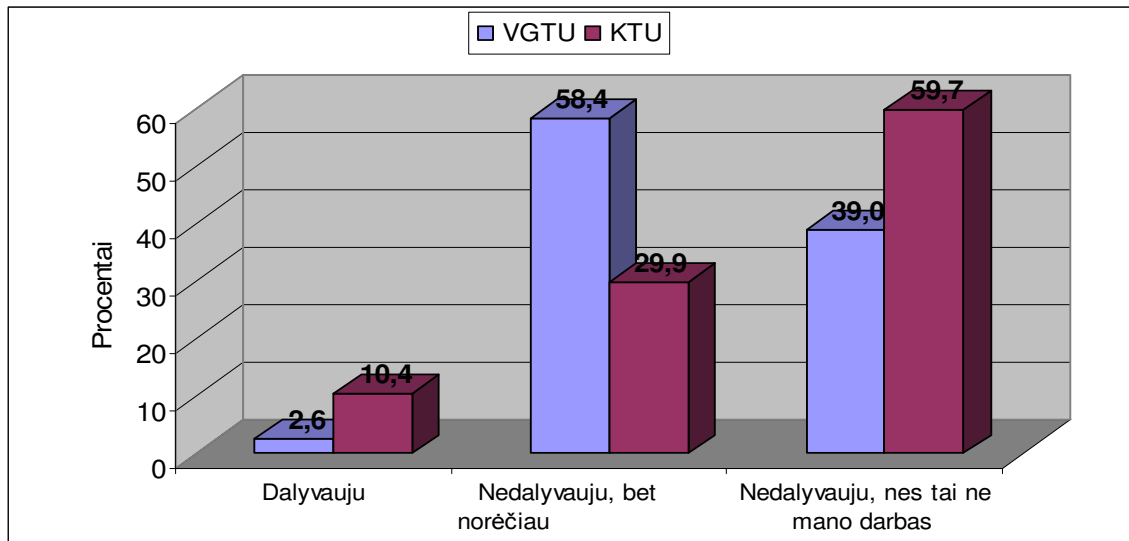
8 pav. Organizacija turi personalo strategiją (%)

Tačiau žvelgiant į 9 pav. pastebimas darbuotojų pasyvumas, nesidomėjimas, nes tik 7,8 proc. VGTU ir 19,5 proc. KTU darbuotojų yra susipažinę su paskelbta organizacijos strategija. To priežastys gali būti kelios. Viena jų, kad organizacijos vadovas nepakankamai skatina domėtis kuriamomis strategijomis, kita, kad darbuotojai yra nusivylę kuriama strategija ir kadangi dauguma jų nedalyvauja kuriant strategiją, tuo slopinamas domėjimasis.



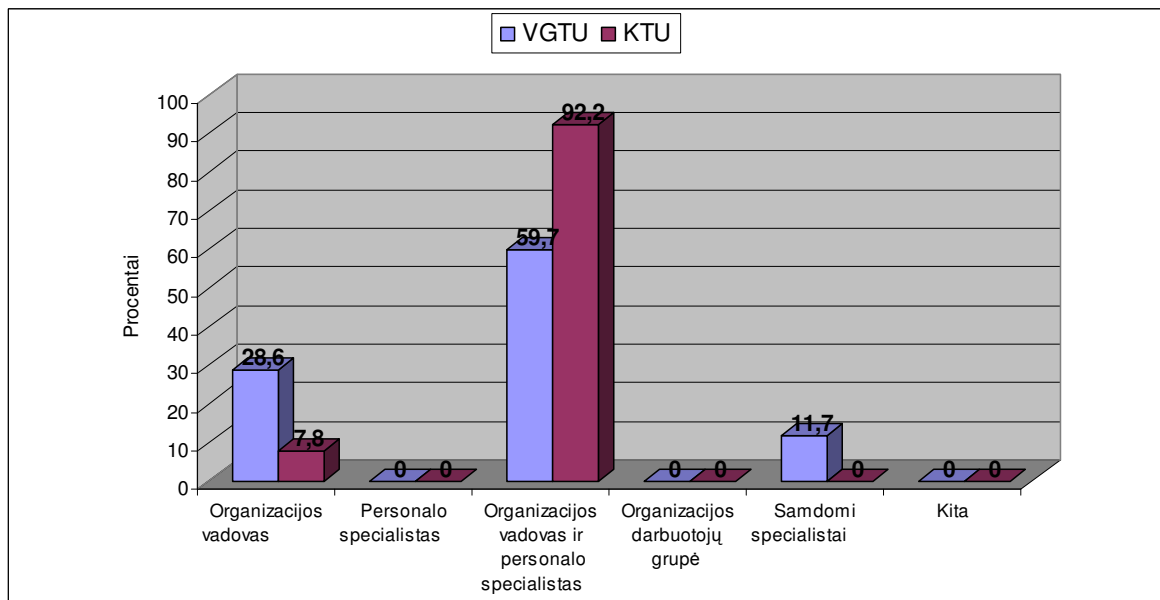
9 pav. Respondentai, susipažinę su organizacijos paskelbta personalo strategija (%)

Pastarąją priežastį gerai iliustruoja 10 pav., kuriame respondentų buvo klausta: „Ar Jūs dalyvaujate kuriant personalo strategiją?“ Tik labai maža dalis respondentų dalyvauja kuriant personalo strategiją. Tačiau teigiama yra tai, kad net daugiau nei pusė VGTU darbuotojų (58,4 proc.) norėtų dalyvauti personalo strategijos kūrimo. Žymiai mažesnė dalis mano, kad tai ne jų darbas (39 proc.). KTU darbuotojai laikosi kitokios nuomonės, didžioji dauguma nenorėtų dalyvauti personalo strategijos kūrimo (59,7 proc.).



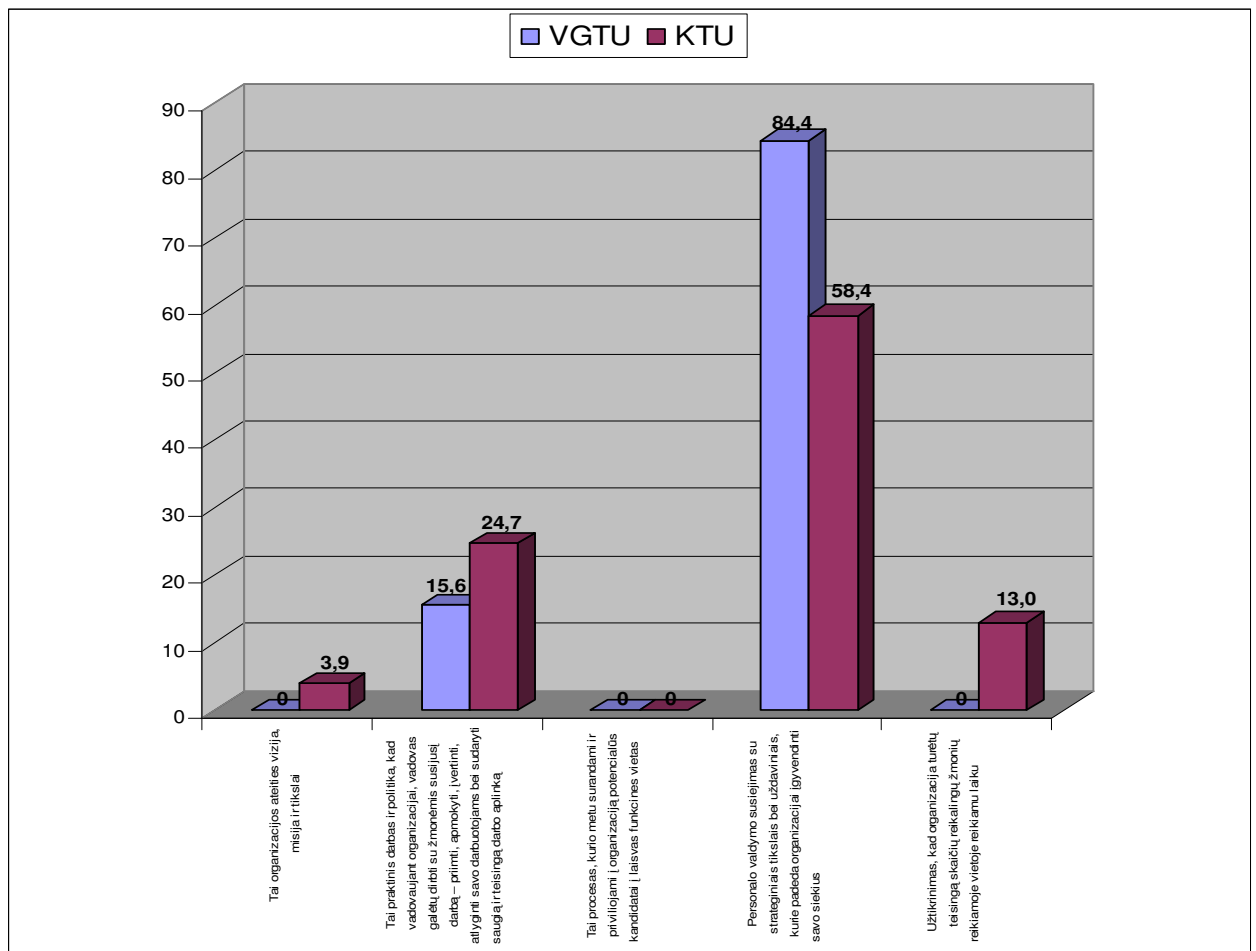
10 pav. Darbuotojų elgsena kuriant personalo strategiją (%)

11 pav. vaizduoja, kas dalyvauja personalo strategijos kūrime tiriamuose universitetuose. Abiejuose universitetuose vyrauja panašūs nuomonių pasiskirstymai. Pusė VGTU darbuotojų (59,7 proc.) ir dauguma KTU darbuotojų (92,2 proc.) teigia, kad personalo strategiją kuria organizacijos vadovas ir personalo specialistas. Tačiau negalima nepaminti, jog 28,6 proc. VGTU tiriamųjų įsitikinę, kad šią veiklą atlieka tik organizacijos vadovas, o 11,7 proc. KTU tiriamųjų mano, kad tai samdomųjų specialistų funkcija. Žvelgiant į šį paveikslą galima kelti dar vieną klausimą: kas iš tiesų kuria universitetuose personalo strateginius planus?



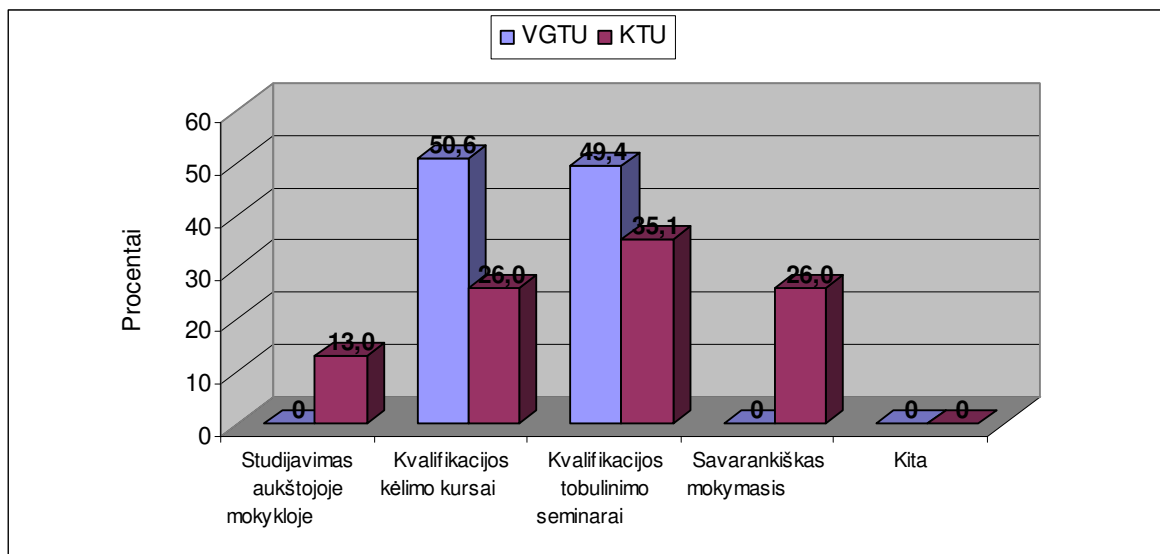
11 pav. Darbuotojai, aktyviausiai dalyvaujantys kuriant personalo strategiją (%)

Siekiant išsiaiškinti kaip darbuotojai supranta personalo strateginį valdymą, buvo pateikti teiginiai, kurie visi „teisingi“, tačiau daugiau ar mažiau susiję su aptariama strategija, reikšmingesni ir ne visai tiksliai atspindintys personalo strategijos esmę. 12 pav. matome respondentų pasirinkimą. Ryškiausia nuomonė: „personalo strateginis valdymas – tai personalo valdymo susiejimas su strateginiais tikslais bei uždaviniais, kurie padeda organizacijai įgyvendinti savo siekius” (VGTU 84,4 proc., KTU 58,4 proc.). Remiantis nagrinėta literatūra, būtent šis teiginys geriausiai apibūdina strateginio valdymo esmę. Be to, tai parodo platesnį respondentų požiūrį ir suvokimą, kad būtent jie, personalas, didele dalimi lemia visos organizacijos strateginių tikslų įgyvendinimą. Mažesnę dalis respondentų (VGTU 15,6 proc., KTU 24,7 proc.) personalo strateginį valdymą supranta siauriau :“tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaujant organizacijai, vadovas galėtų dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, ..., sudaryti teisingą darbo aplinką“. Tarp KTU darbuotojų (13 proc.) pastebima ir kita nuomonė: „užtikrinimas ,kad organizacija turėtų teisingą skaičių reikalingų žmonių, reikiamoje vietoje, reikiamu laiku“.



12 pav. Personalo strateginio valdymo samprata (%)

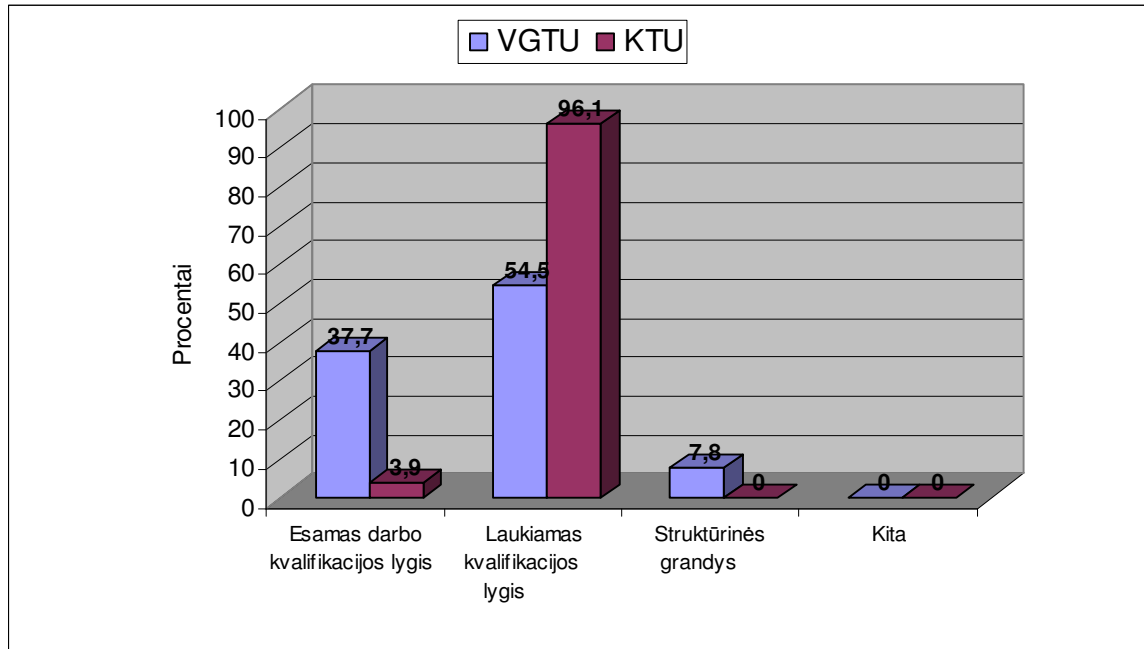
Toliau respondentų buvo klausama, kokios prioritetinės darbuotojų kryptys išskirtos organizacijos personalo strategijoje. Atsakydami į šį klausimą tiriamieji rėmėsi savo patirtimi, esama situacija, nes kaip matyti iš 9 pav. didžioji dauguma respondentų nėra susipažinę su personalo strategija. Čia nežymiai išsiskyrė tiriamųjų nuomonės (13 pav.). Pusė VGTU darbuotojų (50,6 proc.) prioritetu išskyrė kvalifikacijos kėlimo kursus, o pusė KTU darbuotojų (49,4 proc.) svarbiausiu laiko kvalifikacijos tobulinimo seminarus. Kaip matome abiejose mokymo įstaigose vyrauja panašios darbuotojų mokymo kryptys. Galima daryti išvadą, jog universitetai neapsiriboja vien savarankišku darbuotojų mokymuisi, studijomis aukštojoje mokykloje, bet skiria ir gana nemažą dėmesį darbuotojų mokymui išorėje, organizuoja kursus ir seminarus. Iš to seka, kad universitetai tinkamai naudoja didžiulius pinigus darbuotojų tobulinimui.



13 pav. Prioritetinės darbuotojų mokymo kryptys personalo strategijoje (%)

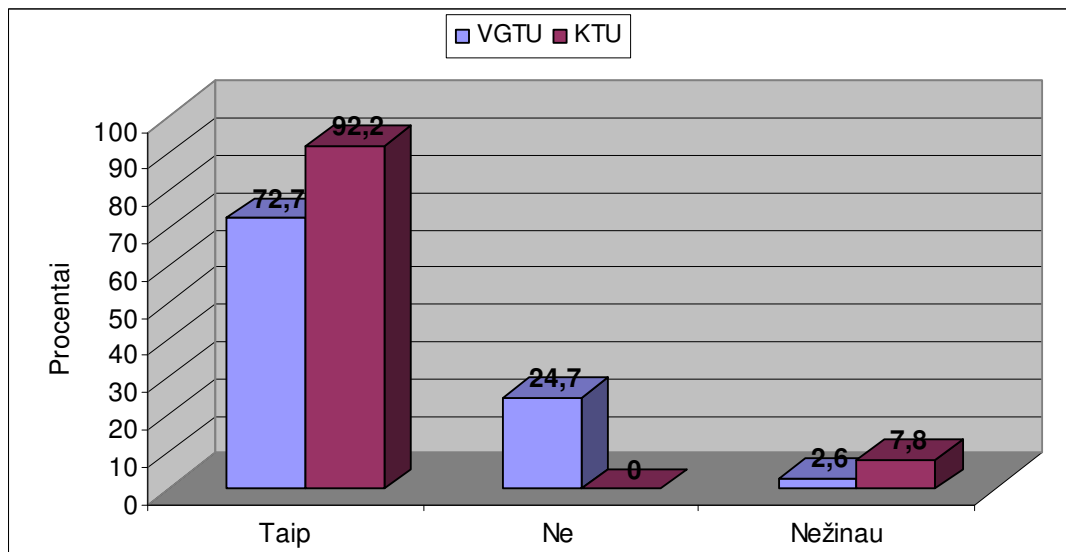
13 pav. apklausos duomenys leidžia tęsti mintį, jog kvalifikacijos kėlimas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, įtakančių personalo planavimą. 14 pav. matome, jog didžioji dauguma respondentų nurodo laukiamą kvalifikacijos lygį kaip pagrindinį veiksnių, turintį įtakos personalo planavimui (VGTU 54,5 proc., KTU 96,1 proc.). Tik truputį daugiau nei trečdalis VGTU apklaustųjų (37,7 proc.) teigia, jog personalo planavimą labiausiai įtakoja esamas darbo kvalifikacijos lygis. Matome, jog struktūrinių grandžių plitimas arba mažinimas čia “nedalyvauja”. To pasekoje, galima teigti, jog universitetai turėdami jau esamą darbuotojų auditoriją labiausiai siekia jų tobulinimosi. Teigiama tai, kad nėra “einama” lengviausiu keliu – priimti į komandą jau turinčius aukštą kvalifikaciją naujus darbuotojus, o vis tik siekiama

tobulinti jau dirbančius universitetuose darbuotojus. Prieinama dar vienos išvados – darbuotojai turi galimybę siekti karjeros vystymo.



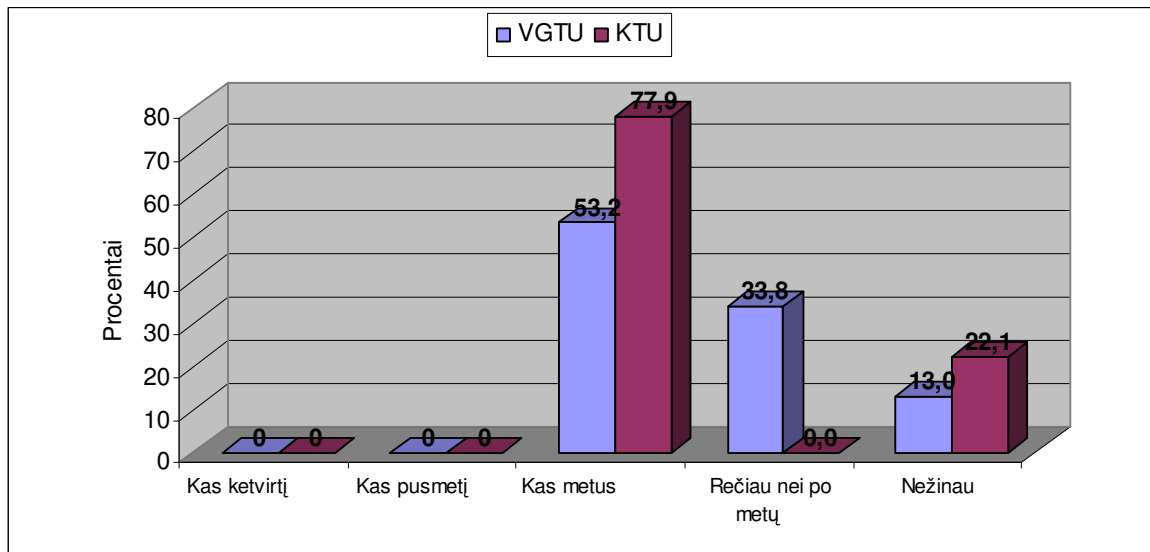
14 pav. Pagrindiniai veiksniai įtakojantys personalo planavimą (%)

Pagrindžiant 13 ir 14 pav. aptartus rezultatus būtina pažvelgti į 15 pav., kuriame matome, kad jau yra rengiamas ateinančių metų kvalifikacijos planas (VGTU 72,7 proc., KTU 92,2 proc.). Tai dar kartą parodo, jog kvalifikacijai yra skiriama nemažai dėmesio.



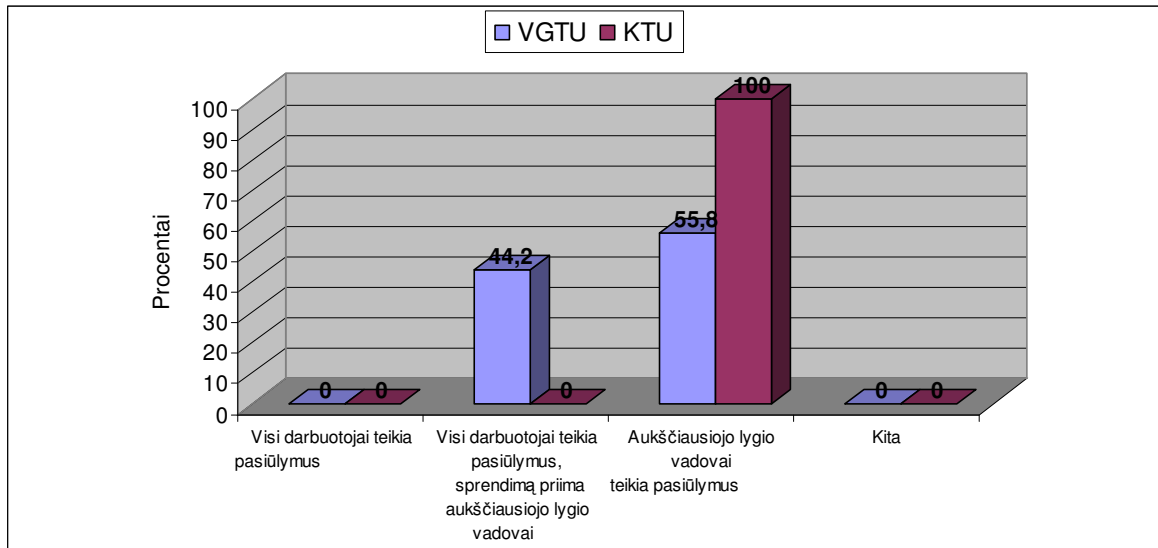
15 pav. Yra rengiamas ateinančių metų kvalifikacijos planas (%)

Strateginis personalo planavimas siekia aprėpti kelerius ar net dešimtis metų. Tuo tarpu operatyviniai planai dažniausiai kuriami metams. Atlikus tyrimą paaiškėjo (16 pav.), kad personalo strategijos principai universitetuose yra koreguojami kas metus (VGTU 53,2 proc., KTU 77,9 proc.). Tačiau net trečdalis VGTU darbuotojų teigia, jog strategija koreguojama rečiau nei po metų, su kuo visiškai nesutinka KTU darbuotojai.



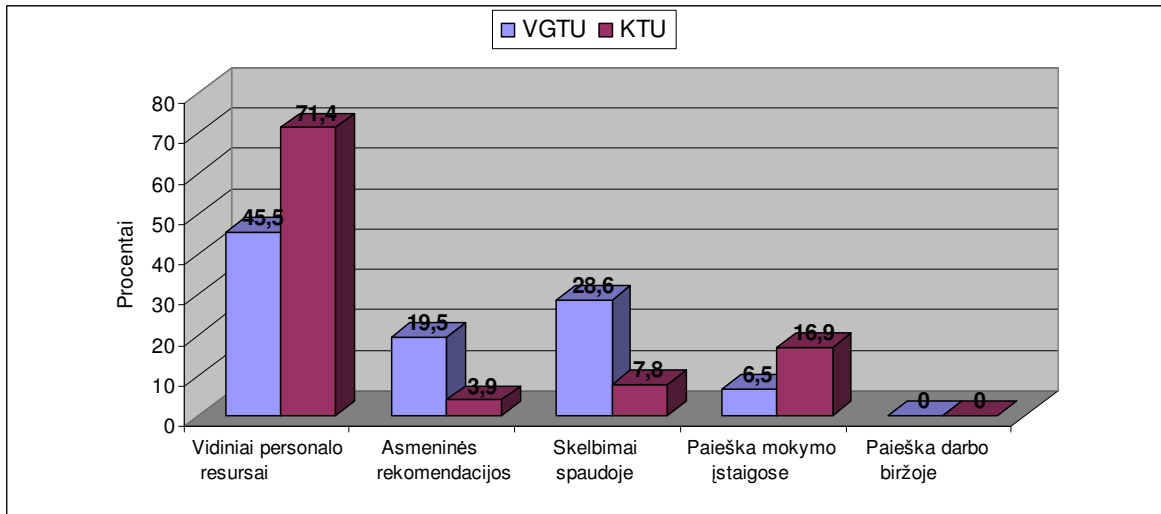
16 pav. Personalo strategijos koregavimo intensyvumas (%)

Kalbant apie korekcinius principus, aktualu buvo išsiaiškinti, kiek turi įtakos darbuotojai kuriant ir tobulinant personalo strategiją. Nors 10 ir 11 paveiksluose aiškiai atsispindi, kas dalyvauja bei kuria personalo strateginius planus, tačiau vis tik aktualu buvo dar kartą patikslinti. Tyrimo duomenys rodo (17 pav.) , kad eiliniai darbuotojai turi mažai įtakos tiek kuriant, tiek tobulinant personalo strategiją, nes daugiau nei pusė VGTU darbuotojų (55,8 proc.) ir visi KTU darbuotojai (100 proc.) pasisakė, jog pasiūlymus personalo strategijos tobulinimui teikia tik aukščiausiojo lygio vadovai. Tiesa, VGTU situacija truputį demokratiškesnė, darbuotojai turi galimybę teikti pasiūlymus, o sprendimus priima aukščiausiojo lygio vadovai (44,2 proc.). Žvelgiant į tyrimo duomenis šiame paveiksle dar kartą galime pagrįsti, kodėl darbuotojai nėra linkę susipažinti su paskelbta personalo strategija, nes dauguma jų nedalyvauja šiame procese.



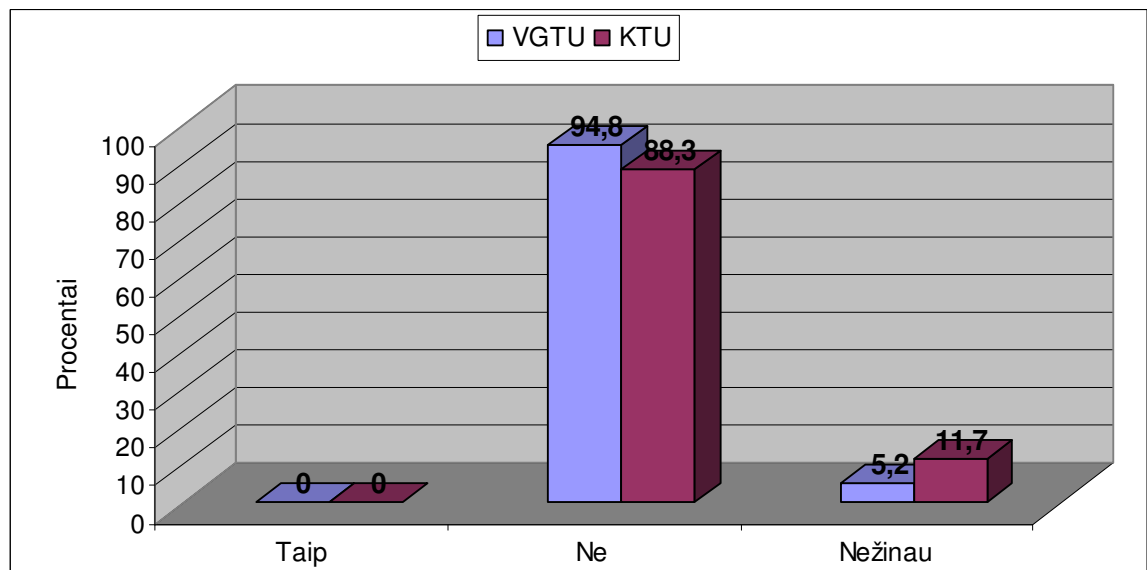
17 pav. Personalo strategijos tobulinimas (%)

Atliktas tyrimas leido išsiaiškinti universitete dažniausiai naudojamus personalo atrankos būdus, nes būtent nuo šios veiklos prasideda personalo planavimas ir valdymas. 18 pav. matome, jog dominuoja vidiniai personalo pasirinkimo resursai (VGTU 45,5 proc., KTU 71,4 proc.). Nors tarp VGTU darbuotojų pastebimas naudojamas skelbimais spaudoje (20,6 proc.) ir asmeninės rekomendacijos (19,5 proc.). KTU - paieška mokymo įstaigose (16,9 proc.), tačiau labiausiai vyraujantis būdas – vidiniai personalo resursai. Tai rodo gana siaurą pasirinkimą. Žvelgiant iš teigiamos pozicijos, universitetai pasirenka darbuotojus, kurie jau žino personalo organizacijos politiką, gali lengviau adaptuotis darbe, turi patirties atlikdami panašią veiklą, darbuotojo pozicija yra aiški ir patikrinta, tačiau išvelgiama ir neigiamų veiksmų. Universitetuose neįnešama naujovių, toliau išsivysto nusistovėjusi tvarka, nesuteikiama galimybė įsiliesti į universitetų veiklą žmonėms, atėjusiems iš kitų organizacijų. Gana įdomus faktas, jog visiškai nesinaudojama darbo biržos paslaugomis.



18 pav. Personalo pasirinkimo būdai (%)

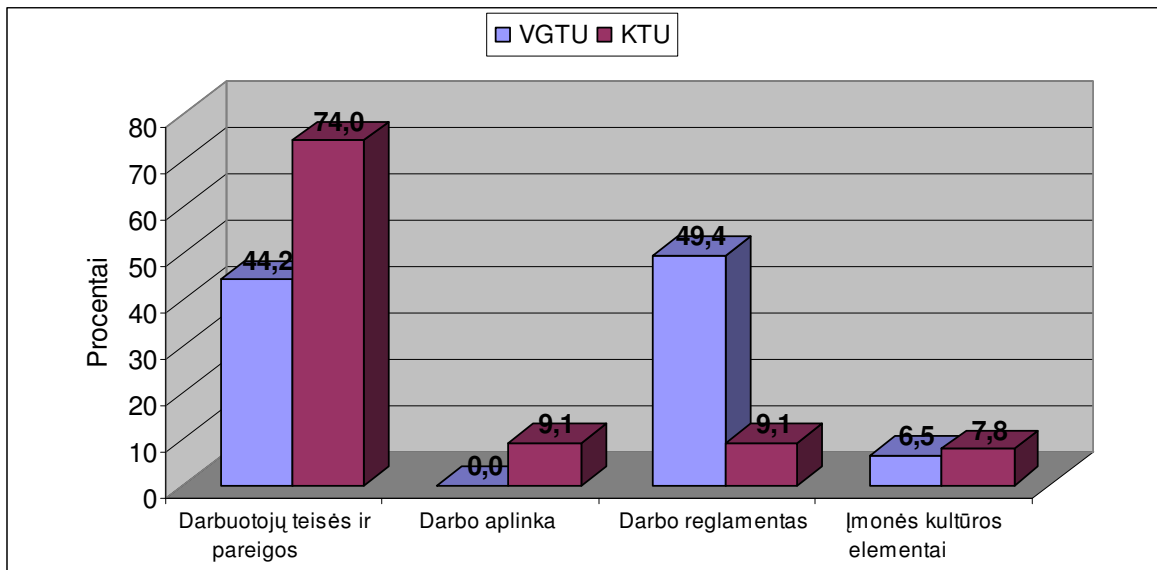
Taigi, to pasekoje galime daryti išvadą, jog nėra būtina ir naujų darbuotojų adaptacijos programa, kuri kaip matome 19 pav. nėra sukurta (VGTU 94,8 proc., KTU 88,3 proc.).



19 pav. Yra sukurta naujų darbuotojų adaptacijos programa (%)

Tiriamųjų buvo klausiama, kokie jų manymu svarbiausi klausimai turi būti sprendžiami adaptacijos etape (20 pav.). Beveik pusė VGTU apklaustųjų (44,2 proc.) mano, jog svarbiausia aptarti darbuotojų teises ir pareigas, o kita pusė (49,4 proc.) mano, kad svarbiausia darbo reglamentas. Apklausus KTU darbuotojus labiausiai dominuojanti nuomonė

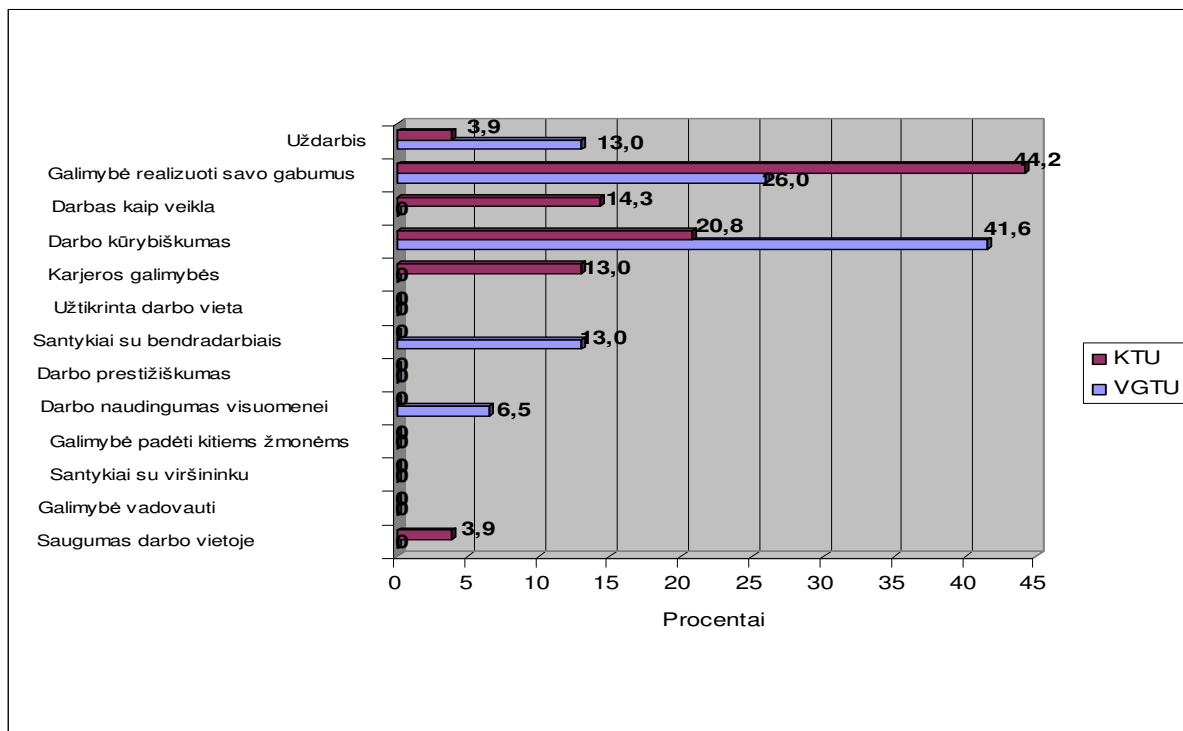
(74 proc.), jog svarbiausi klausimai - tai darbuotojų teisės ir pareigos. Labai mažai respondentų svarbiais klausimais adaptacijos laikotarpiu laiko darbo aplinką ir įmonės kultūros elementus.



20 pav. Svarbiausi klausimai, sprendžiami adaptacijos etape (%)

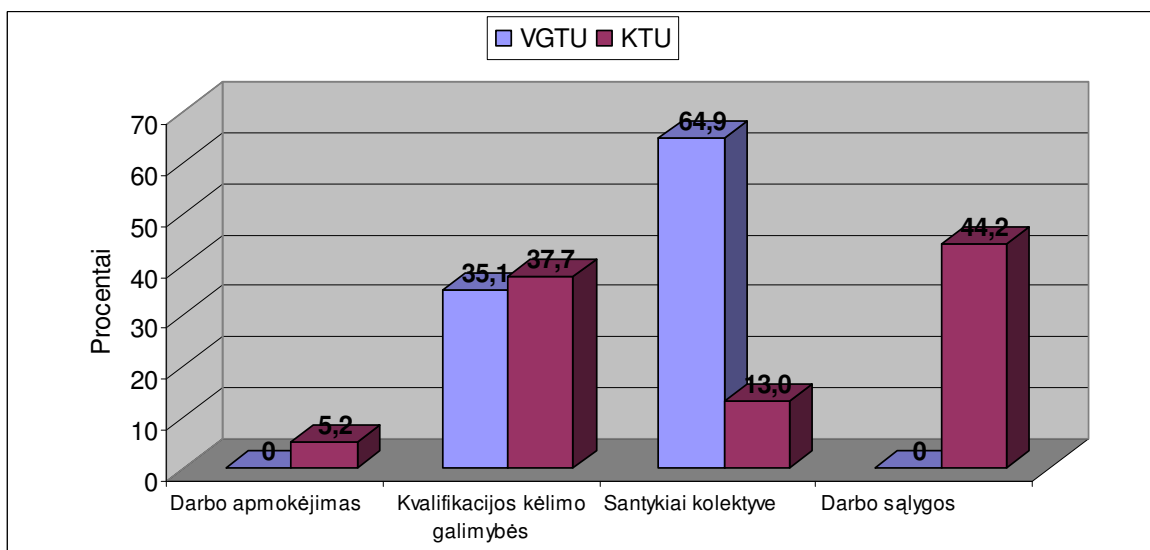
Motyvaciniai veiksmai

Tyrimo duomenys leido išsiaiškinti respondentų dabartinio darbo pasirinkimo motyvus (21 pav.). Renkantis darbą VGTU respondentus labiausiai motyvavo darbo kūrybiškumas (41,6 proc.), KTU taip manė mažiau nei ketvirtadalis respondentų. KTU darbuotojus labiausiai motyvavo galimybė realizuoti savo gabumus (44,2 proc.), kai tuo tarpu VGTU darbuotojų šiai nuomonei pritarė žymiai mažesnė dalis (26 proc.). Tai rodo teisingą darbo pasirinkimo motyvą, aukštesnius siekius, kaip ir dera intelektinį produktą kuriančioms organizacijoms. Tik nedaugelį motyvavo tai, jog gaus gerą uždarbį, jausis saugūs darbo vietoje, turės gerus santykius su bendradarbiais. Respondentai rinkdamiesi darbą nesitikėjo karjeros galimybių (VGTU 13,1 proc., KTU 0 proc.), nemanė, kad tai prestižinis darbas. Be to, nei vienas respondentas motyvu nelaikė galimybę padėti kitiems žmonėms, vadovauti, nesitikėjo, kad turės užtikrintą darbo vietą, gerus santykius su viršininku.



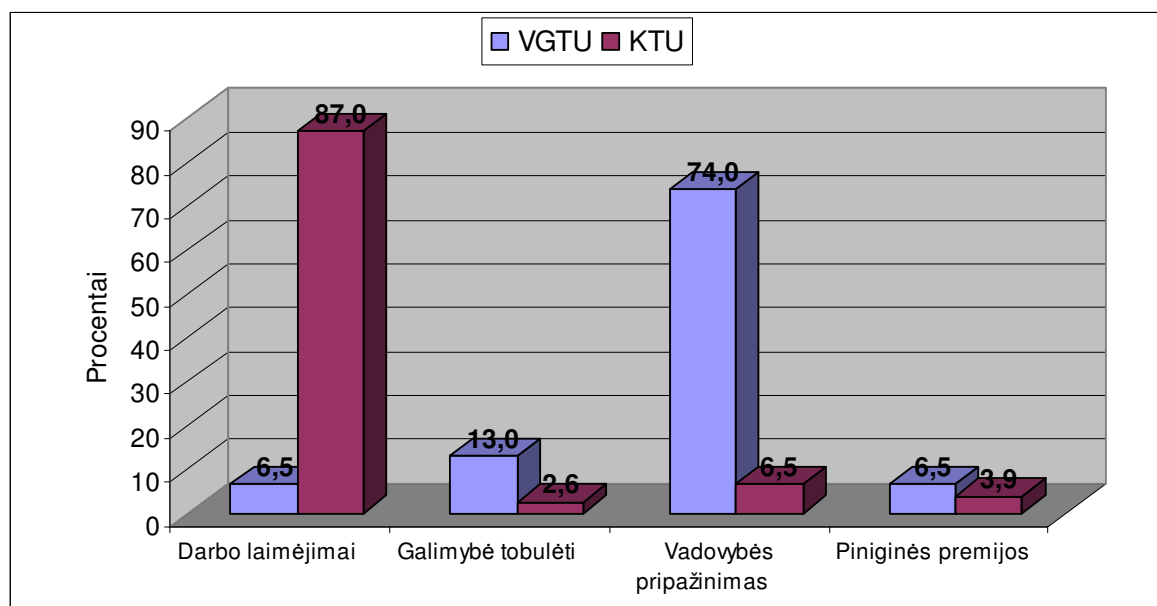
21 pav. Darbo pasirinkimo motyvai (%)

22 pav. atspindi dabartinius motyvacinius veiksmus universitetuose. Lyginant su 21 pav. pastebima respondentų požiūrių dinamika į darbą. Panašiai pasiskirstė apklaustųjų nuomonės, jog darbe jie turi galimybę kelti kvalifikacijas (VGTU 35,1 proc., KTU 37,7 proc.). Net daugiau nei pusė VGTU (64,9 proc.) labiausiai motyvuoja geri santykiai kolektyve, o beveik pusė KTU apklaustųjų (44,2 proc.) yra patenkinti darbo sąlygomis.



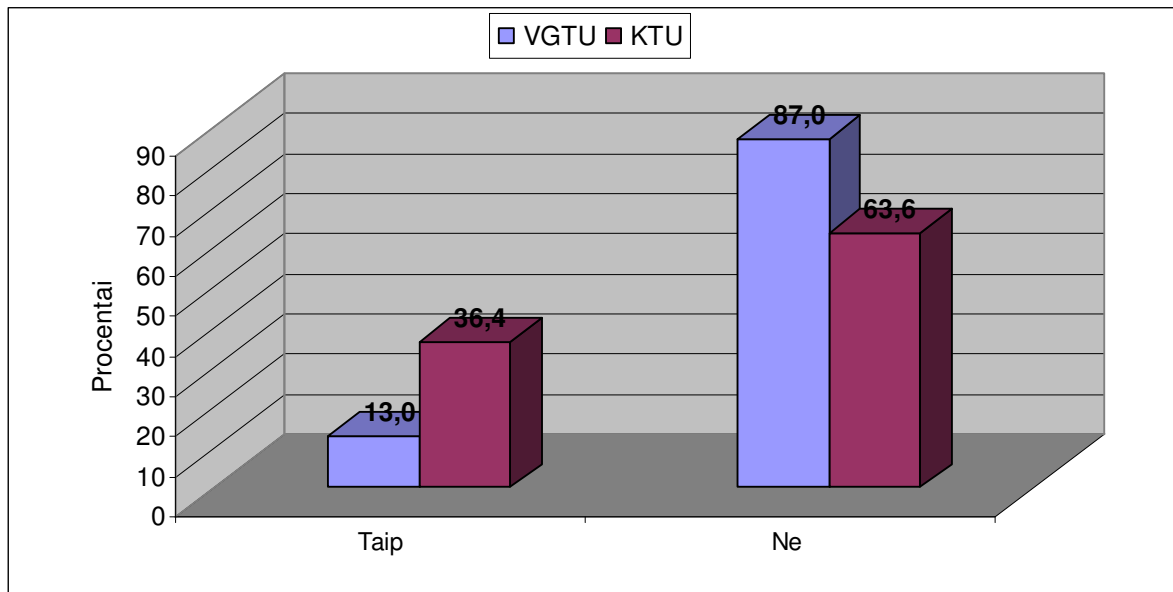
22 pav. Motyvaciniai veiksmai universitetuose (%)

Ryšikiai išsiskyrė respondentų nuomonės 23 pav., kuriame pateikti skatinimo būdai universitetuose. Matome, jog VGTU (74 proc.) labiausiai dominuoja vadovybės pripažinimas. Vadovybė nelieka abejinga savo pavaldiniams, vertina jų darbo rezultatus. Didžioji dauguma KTU apklaustųjų (87 proc.) pažymėjo, jog darbo laimėjimai juos skatina labiausiai. Žvelgiant į apklausos duomenis, galime tik patvirtinti, jog tiriamos buvo universitetinės įstaigos, kur dominuoja socialinės, o ne ekonominės vertybės. Aiškiai matome, jog universiteto darbuotojai nėra motyvuojami pinigėmis premijomis, tačiau rinkdamiesi darbą jie to ir nesitikėjo (žr. 21 pav.). Įdomiai pasiskirstė respondentų nuomonės, ties teiginiu „galimybė tobulėti“. Jei darbuotojai skatinami darbo laimėjimais, vadovybės pripažinimu, be to ankstesniuose paveiksluose pastebima, jog darbuotojai turi galimybę kelti kvalifikacijas, tai mano nuomone savaime suprantama, kad darbuotojai tobulėja. Kaip galima pasiekti gerų darbų rezultatų netobulėjant. Galima manyti, jog darbuotojai nebuvo visiškai atidūs ties šiuo teiginiu.



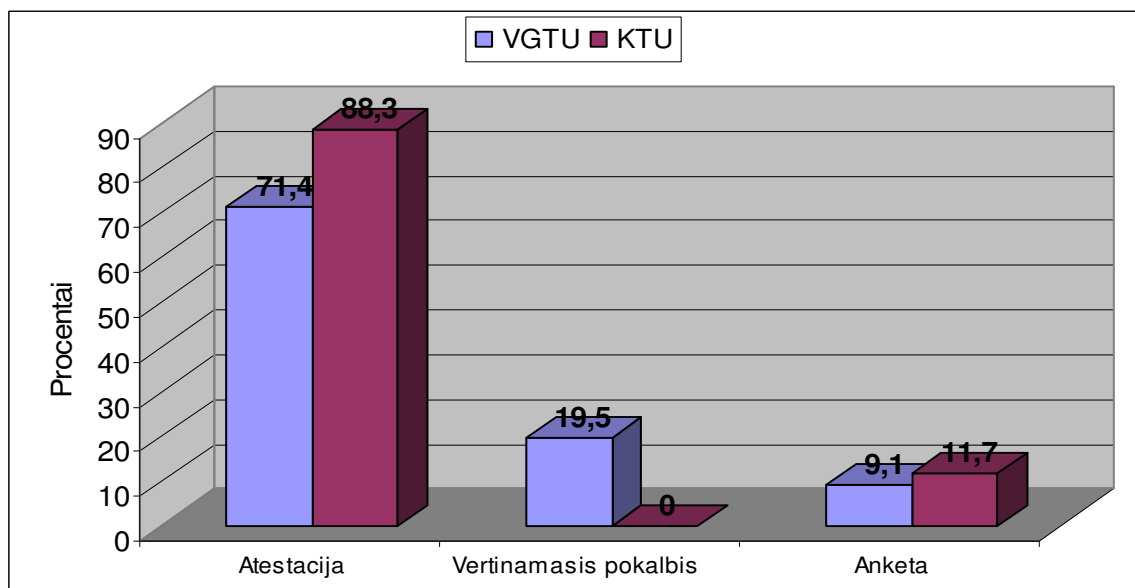
23 pav. Skatinimo būdai universitetuose (%)

Darbuotojų vertinimas yra labai svarbi personalo valdymo veikla, kuri dažnai sugretinama su motyvaciniais veiksmais. Universitetuose darbuotojai vertinami rečiau nei kas metus (24 pav.). Taip teigia 87 proc. VGTU darbuotojų ir 63,6 proc. KTU darbuotojų.



24 pav. Darbuotojai yra vertinami kiekvienais metais (%)

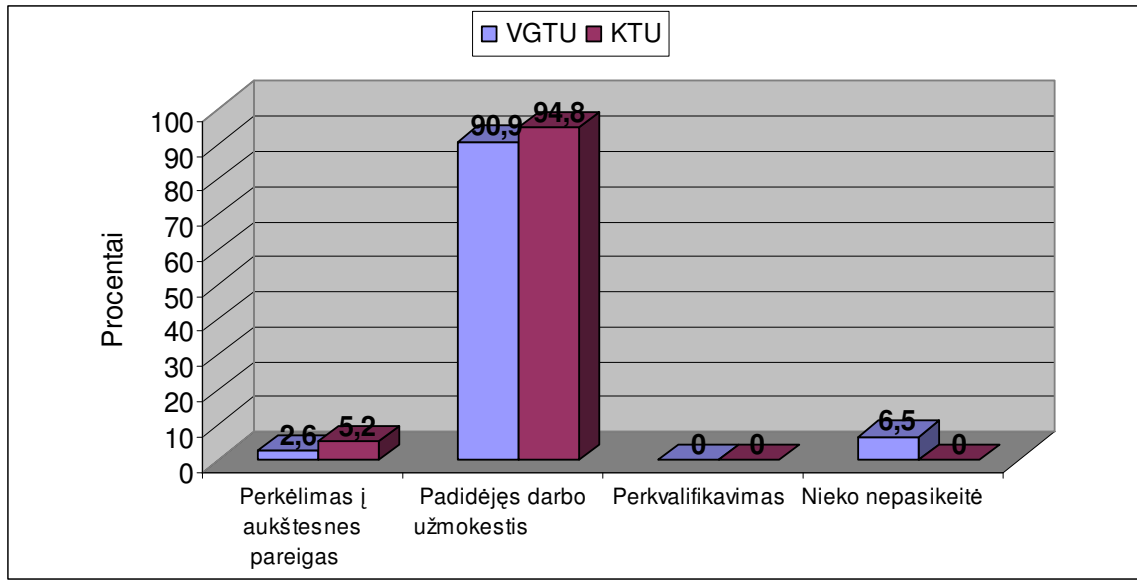
Pagrindinis vertinimo būdas, kaip teigia VGTU darbuotojai (71,4 proc.) ir KTU darbuotojai (88,3 proc.) yra atestacija. Vertinamasis pokalbis ir anketavimas kaip pastebime 25 pav. nėra labai populiarūs.



25 pav. Darbuotojų vertinimo būdai (%)

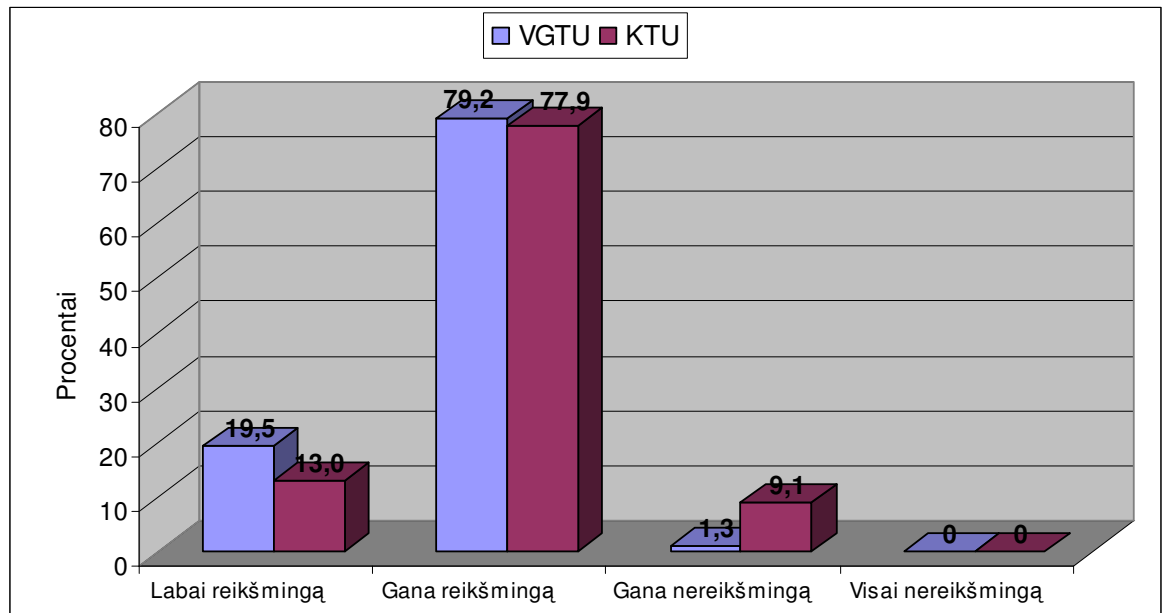
Nors darbuotojai ir yra vertinami, tačiau kaip atspindi 26 pav. apklausos rezultatai, per paskutinius metus didžiajai daugumai apklaustųjų tai nedavė jokių rezultatų. Vos keli procentai darbuotojų buvo perkelti į aukštesnes pareigas (VGTU 2,6 proc., KTU 5,2 proc.).

Pagrindinis vertinimo rezultatas – padidėjęs darbo užmokestis (VGTU 90,9 proc., KTU 94,8 proc.). Tačiau pastarasis rezultatas gali būti ne tik vertinimo rezultatas organizacijoje, bet ir vyriausybės nuopelnas. Nes vyriausybės nutarimu, buvo padidinti universiteto darbuotojų piniginiai atlyginimai. Taigi, galima teigti, jog vertinimas neduoda universiteto personalui didelių pokyčių ir teigiamų rezultatų tobulėjimo srityje.



26 pav. Paskutinių metų vertinimo rezultatai (%)

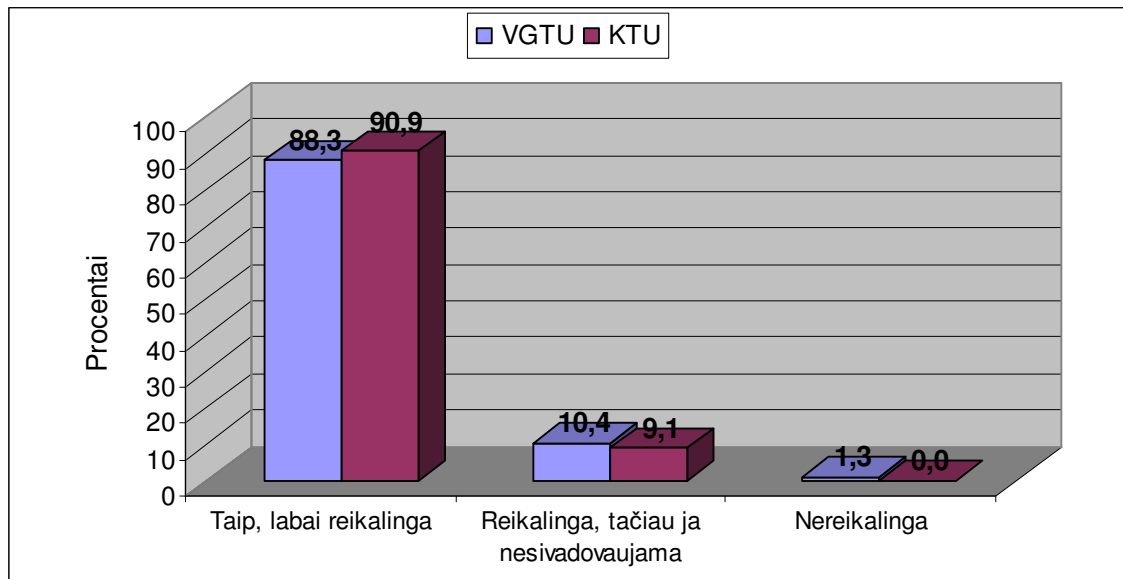
Personalo strategijos įgyvendinimas labai priklauso ir nuo to, kokią vietą užima darbas gyvenime. Apklausos duomenys rodo (27 pav.), kad nebuvo nei vieno iš apklaustų universiteto darbuotojų, kuriems darbas užimtų visiškai nereikšmingą vietą. Dominuojanti nuomonė, jog darbas gyvenime gana reikšmingas (VGTU 79,2 proc., KTU 77,9 proc.). To pasekoje, galime daryti išvadą, jog darbuotojai rimtai ir atsakingai žvelgia į pasirinktą darbą, kad vyrauja teigiama motyvacija darbinei veiklai, o tai tinkamai įtakoja personalo strategijos įgyvendinimą.



27 pav. Darbo reikšmingumas gyvenime (%)

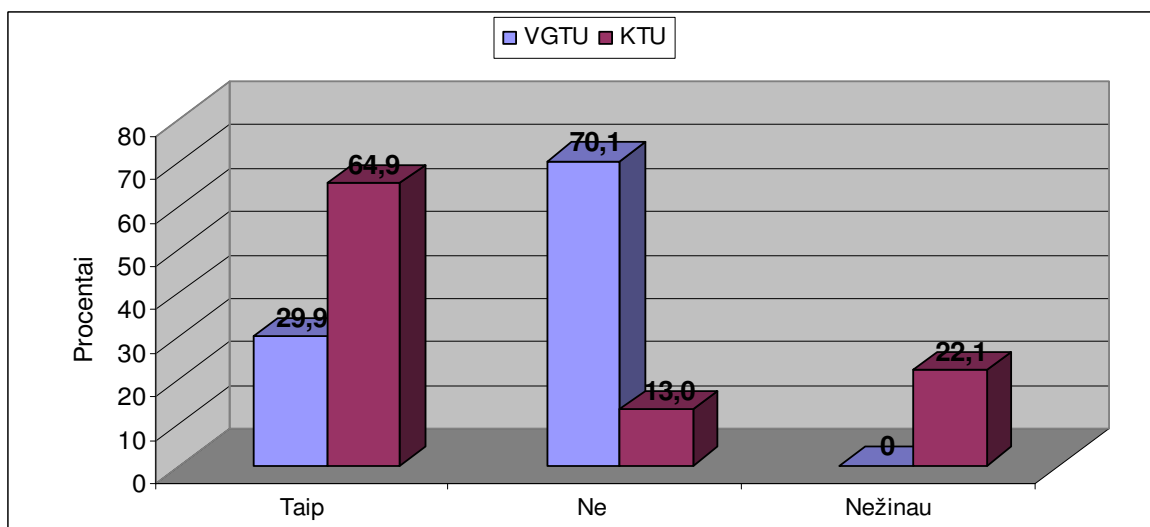
Požiūris į personalo strateginį valdymą

Respondentų buvo klausta, ar yra reikalinga personalo strategija universitete (28 pav.). Matome, jog beveik visi respondentai sutinka su teiginiu, kad personalo strategija yra labai reikalinga (VGTU 88,3 proc., KTU 90,9 proc.). Tik keletas VGTU (10,4 proc.) ir KTU (9,1 proc.) apklaustųjų laikėsi nuomonės, kad nors personalo strategija yra reikalinga, tačiau ja nesivadovaujama. Galima manyti, jog pastarosios nuomonės laikėsi tie, kurie yra susipažinę su paskelbta personalo strategija, nes nesusipažinus būtų sunku ir netikslinga taip teigti.



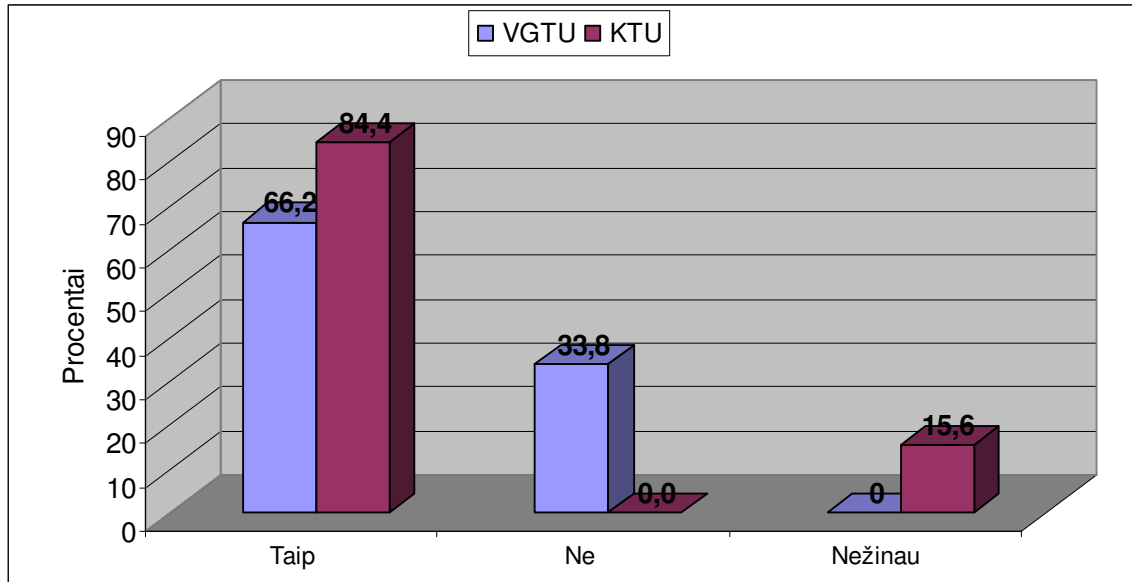
28 pav. Personalo strategijos reikalingumas universitetuose (%)

Personalo strategija yra neatsiejama nuo organizacijos filosofijos ir kultūros, kokia situacija tiriamuose universitetuose, atspindi 29 pav. Pastebime, jog vyrauja gana ryškus nuomonių išsiskyrimas tarp respondentų. Didžioji dauguma VGTU tiriamųjų (70,1 proc.) laikosi nuomonės, jog universiteto filosofija, kultūra ir personalo strategija yra nesuderintos, su kuo nesutinka KTU tiriamieji, net 64,9 proc. jų, mano, kad suderintos. Šitoks nuomonių išsiskyrimas rodo, jog VGTU darbuotojai pastebi nesklandumus minėtame derinyje, gal net žino jų priežastis, tačiau atsiranda vėl gi problema, nes dauguma nedalyvauja kuriant personalo strategiją ir negali išsakyti atsiradusių problemų.



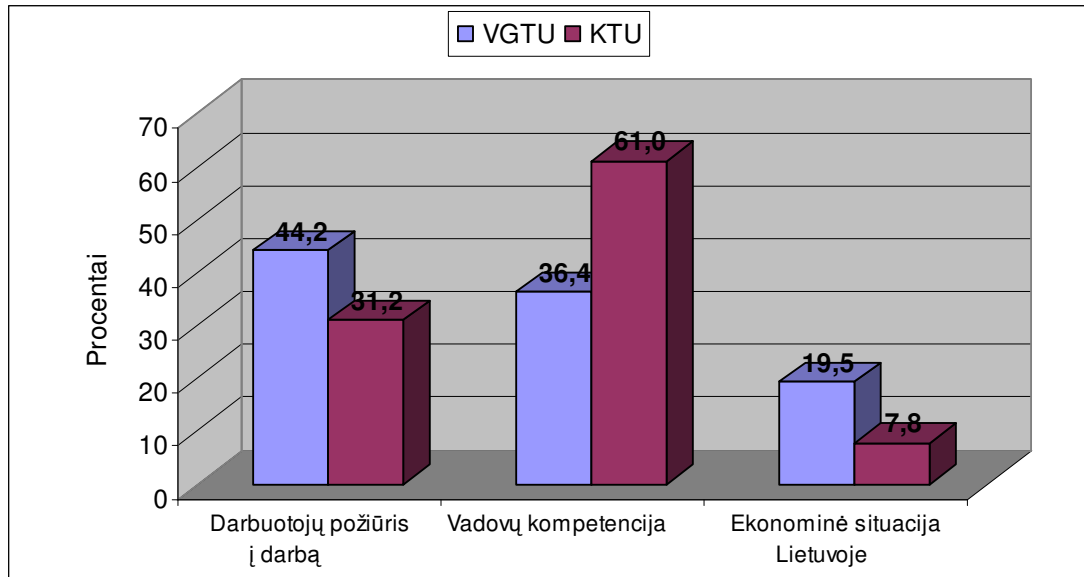
29 pav. Universiteto filosofija, kultūra ir personalo strategija yra suderintos (%)

Tačiau teigiama tai, kad yra suderintos tarpusavyje personalo ir tiriamų organizacijų strategijos (30 pav.). Šiai nuomonei pritarė daugiau nei pusė VGTU tiriamųjų (66,2 proc.) ir beveik visi KTU tiriamieji (84,4 proc.).



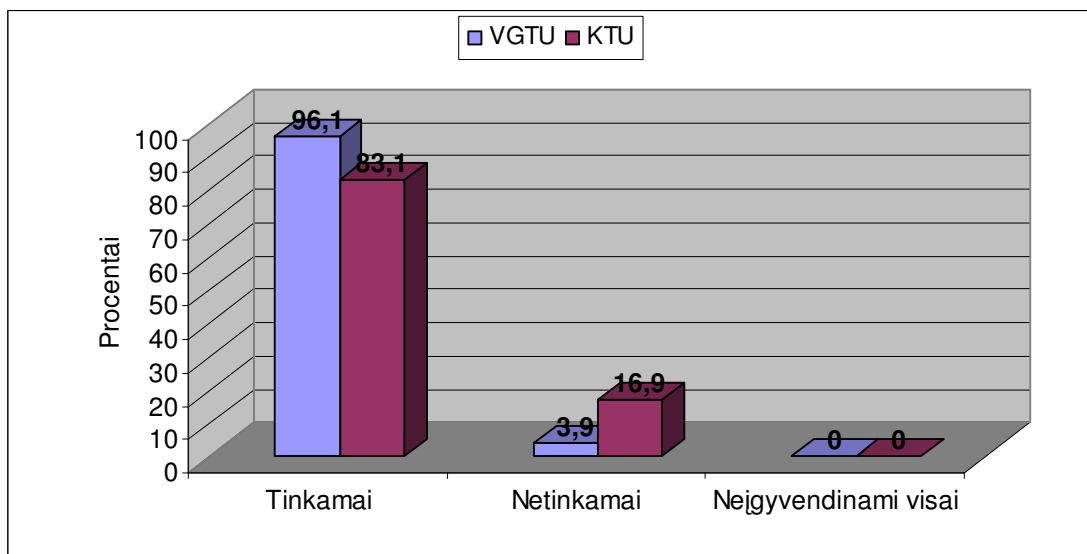
30 pav. Personalo ir organizacijos strategijos yra suderintos (%)

Tirta ir respondentų nuomonė, kas labiausiai lemia personalo strategijos planavimą ir tinkamą jos įgyvendinimą (31 pav.). Dominuojanti nuomonė VGTU tiriamųjų tarpe – darbuotojų požiūris į darbą (44,2 proc.), KTU tiriamųjų tarpe - vadovų kompetencija (61 proc.). Tačiau aiškiai matyti, jog trečdalis VGTU ir KTU tiriamųjų mano, jog svarbu ne tik darbuotojų požiūris, bet ir vadovų kompetencija. Pastebime, jog ekonominė situacija respondentų nuomone mažiausiai įtakoja personalo strategijos planavimą ir tinkamą jos įgyvendinimą. To pasekoje galime daryti išvadą, jog vidiniai veiksniai labiau nei išoriniai įtakoja personalo planavimą ir įgyvendinimą.



31 pav. Svarbiausi veiksniai, turintys įtakos personalo strategijos planavimui ir tinkamam įgyvendinimui (%)

Didžioji dalis respondentų yra linkę manyti, jog strateginiai planai tiriamuose universitetuose yra įgyvendinami tinkamai (32 pav.). Su tuo sutinka beveik visi VGTU (96,1 proc.) ir KTU tiriamieji (82,1 proc.). Nebuvo nei vieno tiriamojo, kuris teigtų, jog strateginiai planai iš vis neįgyvendinami ir tai leidžia manyti, jog tiriami universitetai pakankamai daug dėmesio skiria personalo strategijai, realizuoja iškeltus tikslus Ir tai, jog kuriami personalo strateginiai planai – pasiteisina.



32 pav. Personalo strategijos planų įgyvendinimas organizacijoje (%)

Anketinės apklausos duomenys leido išsiaiškinti respondentų nuomonę į tai, koks personalo indėlis įgyvendinant organizacijos misiją (2 lentelė). Respondentai laikosi nuomonės, jog personalas labai didele dalimi padeda įgyvendinti organizacijos misiją (VGTU 64,9 proc., KTU 85,7 proc.). Tačiau į klausimą, koks personalo indėlis formuojant organizacijos kultūrą, respondentai buvo kitokios nuomonės. Didžioji dauguma VGTU (92,2 proc.) ir KTU (88,3 proc.) tiriamųjų teigia, jog indėlis yra tik pakankamas. Tik keletas respondentų manė, jog labai didelis. To pasekoje, galime manyti, kad čia svarbu vaidmenį vaidina ne tik personalas, bet ir organizacijos vadovas, galbūt net išoriniai veiksniai. Apklausos duomenys (2 lentelė) taip pat leido išsiaiškinti ir personalo indėlį vykdant organizacijos pokyčius. Pastebimas tiriamųjų nuomonių išsiskyrimas. VGTU tiriamųjų tarpe (75,3 proc.) dominuojanti nuomonė – indėlis pakankamas, o štai KTU tiriamųjų tarpe (87 proc.) – indėlis nedidelis. Šiuos gautus tyrimo duomenis galima suprasti dvejopai. Viena, kad dauguma darbuotojų nedalyvauja kuriant organizacijos ir personalo strategijas, tad naujos idėjos yra tik vadovų. Kita, personalas tobulėja, kelia kvalifikacijas, stengiasi pateisinti išskeltus tikslus ir net patys nesuprasdami įneša pokyčius į organizaciją. Taigi, žvelgiant į 2 lentelės gautus duomenis, galime patvirtinti, jog personalas vaidina didžiulį vaidmenį ne tik įgyvendinant su personalo valdymu susijusius tikslus, bet ir visos organizacijos išskeltus tikslus.

Teiginiai	Labai didelis		Pakankamas		Nedidelis		Nėra	
	VGTU	KTU	VGTU	KTU	VGTU	KTU	VGTU	KTU
Personalo indėlis įgyvendinant organizacijos misiją	64,9	85,7	19,5	10,4	10,4	3,9	5,2	0
Personalo indėlis formuojant organizacijos kultūrą	7,8	10,4	92,2	88,3	0	1,3	0	0
Personalo indėlis vykdant organizacijos pokyčius	0	0	75,3	13	24,7	87	0	0

2 lentelė. Personalo indėlis įgyvendinant organizacijos misiją, formuojant organizacijos kultūrą, vykdant organizacijos pokyčius (%)

3 lentelės tyrimo duomenys leidžia pratęsti mintį, kur matome universitetų išskeltus strateginius tikslus ir kaip personalas juos padeda įgyvendinti. Respondentų nuomone didžiausias personalo indėlis pasireiškia rengiant aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir mokslininkus (VGTU 71,4 proc., KTU 81,8 proc.) bei didinant aukštojo mokslo prieinamumą

(VGTU 85,7 proc., KTU 71,4 proc.), VGTU dar ir keliant mokslininkų kvalifikaciją (76,6 proc.). KTU kaip labai didelį indėlį nurodė tarptautinio lygmens mokslo centrų steigimą (62,3 proc.). Žvelgiant į lentelės duomenis pastebime, jog toliau vyrauja panašus tiriamųjų nuomonių pasiskirstymas. Pakankamas personalo indėlis tokiems strateginiams tikslams, kaip tęstinio darbuotojų mokymo diegimas, įvairių universiteto veiklos sričių bendros kokybės užtikrinimo sistemos kūrimas, naujų mokslo žinias ir technologijas kūrimas.

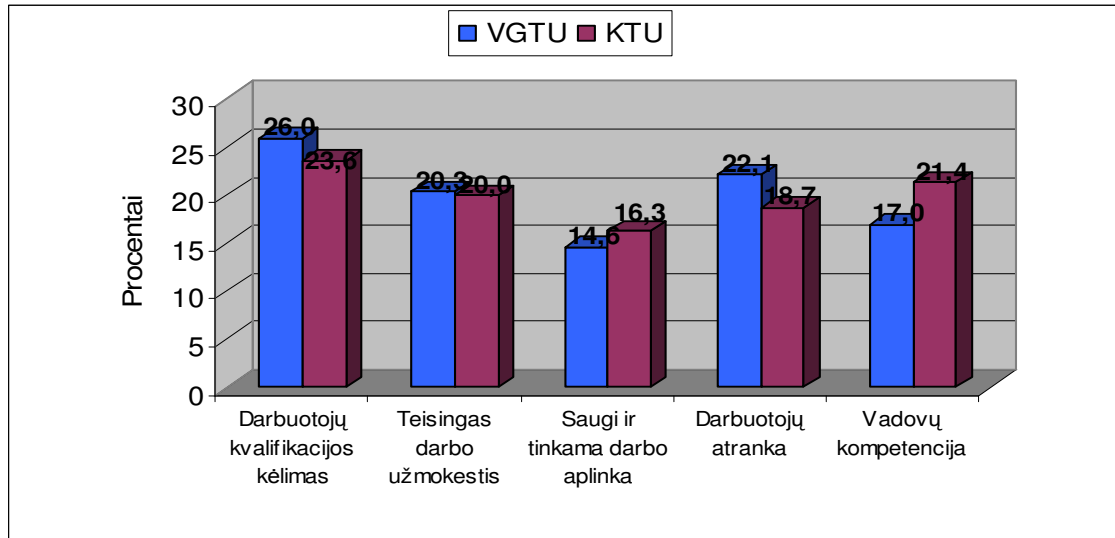
Nebuvo nei vieno respondento, kuris teigtų, jog nėra absoliučiai jokio indėlio įgyvendinant strateginius tikslus. Ir tai dar kartą patvirtina, koks svarbus yra personalo vaidmuo organizacijoje.

Strateginiai tikslai	Labai didelis		Pakankamas		Nedidelis		Nėra	
	VGTU	KTU	VGTU	KTU	VGTU	KTU	VGTU	KTU
Rengti aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir mokslininkus	71,4	81,8	28,6	18,2	0	0	0	0
Kelti mokslininkų kvalifikaciją	76,6	44,2	19,5	49,4	3,9	6,5	0	0
Steigti tarptautinio lygmens mokslo centrus	0	62,3	85,7	37,7	14,3	0	0	0
Diegti tęstinį darbuotojų mokymą	0	7,8	76,6	92,2	23,4	0	0	0
Sukurti įvairių universiteto veiklos sričių bendros kokybės užtikrinimo sistemą	19,5	0	80,5	72,7	0	27,3	0	0
Didinti aukštojo mokslo prieinamumą	85,7	71,4	14,3	28,6	0	0	0	0
Kurti naujas mokslo žinias ir technologijas	24,7	40,3	75,3	59,7	0	0	0	0

3 lentelė. Personalo indėlis įgyvendinant strateginius tikslus (%)

Respondentai turėjo galimybę išreikšti savo nuomonę, ką norėtų keisti personalo strategijoje ir į ką kreiptų didžiausią dėmesį. Savo pasirinkimą jie vertino balais remdamiesi darbine patirtimi. 33 pav. atspindi respondentų pasirinkimą. Pastebime, jog tiriamieji į pirmą vietą iškelė darbuotojų kvalifikacijos kėlimą (VGTU 26 proc., KTU 23,6 proc.). VGTU tiriamieji antru pagal svarbumą laiko darbuotojų atranką (22,1 proc.), o KTU tiriamieji (21,4 proc.) vadovų kompetenciją. Respondentų nuomonė buvo panaši renkantis trečią pagal svarbumą teiginį – teisingas darbo užmokestis (VGTU 20,3 proc., KTU 20 proc.). Ketvirtoje

vietoje VGTU nuomone, prioritetu yra vadovų kompetencija (17 proc.), o KTU – darbuotojų atranka (18,7 proc.) Toliau respondentų nuomonės vėl sutapo ir penktoje vietoje pagal svarbumą jie išskyrė saugią ir tinkamą darbo aplinką (VGTU 14,6 proc., KTU 16,3 proc.).



33 pav. Personalo strategija respondentų nuomone (%)

Reziumuojant galima teigti, jog kuriant personalo strategiją svarbiausias dėmesys darbuotojų tobulinimui, o mažiausiai svarbi darbuotojams - saugi ir tinkama darbo aplinka. Tai vėl gi rodo, jog tiriamos buvo aukštosios mokyklos organizacijos, kurių pagrindinė misija kurti ir platinti mokslo žinias, rengti aukšto lygio profesionalus. Aukšta darbuotojų kvalifikacija, išsimokslinimas, tinkama motyvacija darbui įgalina universitetus veikti išorinę aplinką taip, kad universitetas tampa ne tik vystimosi šaltiniu, bet ir varikliu.

Išvados

1. Dauguma respondentų žino, kad yra suformuota personalo strategija organizacijoje, suvokia jos esmę, laikosi nuomonės, jog kuriama personalo strategija reikalinga, tačiau tik labai maža dalis yra susipažinę. Tad dauguma respondentų atsakydami į anketos klausimus rėmėsi darbine patirtimi.
2. Personalo strategijos kūrime dalyvauja nedidelė dalis darbuotojų, tačiau teigiama tai, kad daugiau nei pusė VGTU norėtų dalyvauti strategijos kūrime, kam visai nepritaria KTU darbuotojai ir daug nei pusė jų mano, jog tai ne jų darbas.
3. Personalą strategiją universitetuose kuria organizacijos vadovas ir personalo specialistas, tačiau žymiai mažesnė dalis VGTU respondentų mano, kad šią veiklą atlieka tik organizacijos vadovas, o KTU respondentai – samdomieji specialistai.
4. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog personalo strategijoje prioritetinėmis darbuotojų kryptimis išskirti: kvalifikacijos kėlimo kursai (VGTU) ir kvalifikacijos tobulinimo seminarai (KTU). Be to, laukiamas kvalifikacijos lygis yra pagrindinis veiksnys, įtakojantis personalo planavimą. Tai rodo, jog skiriamas nemažas dėmesys darbuotojų tobulinimui, karjeros vystymui.
5. Tyrimo metu išryškėjo, jog personalo strategijos principai universitetuose yra koreguojami kas metus ir tai dažniausiai atlieka tik organizacijos vadovas. Tačiau beveik pusė VGTU tiriamųjų turi galimybę teikti pasiūlymus, o sprendimus priima aukščiausiojo lygio vadovai.
6. Tiriamuose universitetuose dominuoja vidiniai personalo pasirinkimo resursai, kurie rodo gana siaurą ir ribotą pasirinkimą bei nepakankamą dėmesį šiai veiklai.
7. Universitetuose nėra sukurta adaptacijos programa. Tačiau darbuotojai linkę manyti, kad ji reikalinga, nes būtų galimybė aptarti darbuotojų teises ir pareigas, darbo reglamentą.
8. Renkantis darbą universitete pastebimi vertingi motyvai. Beveik pusė VGTU tiriamųjų siekė darbo kūrybiškumo ir panaši dalis KTU tiriamųjų tikėjosi realizuoti savo gabumus. Tačiau buvo tiriamųjų, kurie rinkdamiesi darbą nesitikėjo karjeros galimybių, nemanė, kad tai prestižinis darbas.
9. Labiausiai VGTU tiriamuosius darbui motyvuoja geri santykiai kolektyve, o KTU tinkamos darbo sąlygos. Dominuojančiais skatinimo būdais VGTU išskirtas vadovybės pripažinimas. Priešingai KTU, darbuotojų lūkesčius pateisina darbo laimėjimai. Pastebimos dominuojančios socialinės vertybės. Be to, tiriamieji prisipažįsta, jog darbas jiems gyvenime gana reikšmingas. Galime teigti, darbuotojai rimtai ir atsakingai žvelgia į

- pasirinktą darbą, vyrauja teigiama motyvacija darbinei veiklai, o tai tinkamai įtakoja personalo strategijos įgyvendinimą.
10. Tyrimo metu išryškėjo, kad darbuotojai yra vertinami atestacijos būdu rečiau nei kas metus. Pagrindinis vertinimo rezultatas yra padidėjęs darbo užmokestis. Tačiau tai gali būti ir vyriausybės nuopelnas, nes patvirtintas įsakymas dėl atlyginimų didinimų aukštosiose mokyklose. Galime daryti išvadą - vertinimas neduoda universiteto personalui didelių pokyčių ir teigiamų rezultatų tobulėjimo srityje.
 11. Universitetuose yra suderintos personalo ir organizacijos strategijos. Tačiau pastebimas nuomonių išsiskyrimas tiriamųjų tarpe, jog nėra tarpusavyje suderintos personalo strategija, organizacijos kultūra ir filosofija. KTU respondentai teigia, jog suderintos.
 12. Beveik pusė VGTU respondentų mano, kad personalo strategijos planavimą ir tinkamą jos įgyvendinimą labiausiai lemia darbuotojų požiūris į darbą, tačiau daugiau nei pusė KTU tiriamųjų išskiria vadovų kompetenciją. Tik labai maža respondentų dalis manė turint įtakos ekonominę situaciją. Tai rodo, kad išoriniai veiksniai minėtame procese neturi didžiulės įtakos.
 13. Dauguma respondentų jaučia nemažą indėlį įgyvendinant organizacijos misiją, formuojant organizacijos kultūrą, vykdant organizacijos pokyčius. Didžiausias indėlis respondentų nuomone įgyvendinant strateginius tikslus pasireiškia: rengiant aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir mokslininkus, didinant aukštojo mokslo prieinamumą. VGTU nuomone, dar ir keliant kvalifikaciją, o KTU – steigiant tarptautinio lygmens mokslo centrus. Galima daryti išvadą, jog personalas pakankamai aktyviai dalyvauja organizacijos strateginio planavimo procese, darydami įtaką aukštojo mokslo kokybės gerinimui, įgyvendinant vidinio vystymo strategiją.
 14. Apklaustos duomenys rodo, jog personalo strateginiai tikslai respondentų teigimu yra įgyvendinami tinkamai, tačiau respondentai turi pasiūlymų ir norų keičiant šiuos planus. Galima išskirti tris pagrindinius prioritetinius tikslus: 1) darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; 2) darbuotojų atranka ir/arba vadovų kompetencija; 3) teisingas darbo užmokestis.
 15. Pasitvirtino hipotezės, jog tinkamai parengta personalo valdymo strategija lemia organizacijos funkcionavimo ir raidos sėkmę, darbuotojų motyvacija, požiūris į darbą, turi įtakos tinkamam personalo strategijos įgyvendinimui.

Rekomendacijos

1. Rengiant personalo strateginius planus būtina atsižvelgti į valstybės interesus, be to, perspektyvinis personalo planavimas bus naudingas tik būdamas kompleksinis visais lygiais: institucijų padalinių (katedrų, fakultetų), visos organizacijos ir galiausiai suderinus valstybės interesus.
2. Ypatingą dėmesį skirti jaunesniosios kartos mokslininkų ugdymui, skatinti visų mokslo darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos kėlimą. Parengti tinkamą perspektyvinį visų personalo grupių mokymo planą.
3. Universiteto profesoriams ir docentams kartą per kadenciją numatyti privalomuosius kvalifikacijos kėlimo kursus. Tam galėtų būti parengtas kvalifikacijos formų sąrašas, numatyti finansavimo šaltiniai, atsiskaitymo laikotarpio, skirto kelti kvalifikacijai formos. Kvalifikacijos kėlimas turėtų tapti atestacinio vertinimo elementu.
4. Sukurti karjeros siekiančių darbuotojų registrą ir jo valdymo sistemą. Skatinti kelti administracijos ir technikos darbuotojų kvalifikaciją. Gerinti darbo aplinką.
5. Suteikti darbuotojams daugiau žinių apie rengiamus personalo strateginius planus universitete, suteikti jiems galimybę dalyvauti rengiant ir priimant universiteto gyvenimą reguliuojančius dokumentus bei rengiamus planus.
6. Personalo strateginis planas galėtų būti realus realizavimo dokumentas, kuriame detaliam nurodytos konkrečios veiklos bei įgyvendinti pasiekimai.
7. Rengiant strateginius personalo planus reiktų neapsiriboti vien tik organizacijos vadovo ir personalo specialisto veikla, bet ir remtis patariamaisiais komitetais, komisijomis.
8. Didžiulį dėmesį skirti darbuotojų atrankai, motyvacijai, skatinimui ir tobulinimui.
Svarbiausia - personalo strateginiai planai turėtų derėti su organizacijos strateginiu planu ir stiprinti organizacijos konkurencines galias.

Santrauka

Raktiniai žodžiai: personalas, personalo valdymas, strategija, strateginis personalo valdymas, planavimas.

Magistrinio darbo tema „*Personalo strateginis valdymas aukštosiose mokyklose*“. Tyrimo objektas - universitetų personalo strateginis valdymas. Iškeltas tikslas - ištirti personalo strateginį valdymą universitetuose. Tikslui pasiekti numatyti ir realizuoti uždaviniai: atlikta strateginio personalo valdymo tobulinimui studija; išanalizuoti vidiniai ir išoriniai veiksniai, turintys įtakos strateginiam personalo valdymui; išsiaiškinta kaip respondentai suvokia personalo strateginį valdymą, personalo strategijos rengimo procesą bei žmoniškųjų išteklių dalyvavimą kuriant strategiją; nustatytas respondentų požiūris į personalo strateginį valdymą; remiantis išanalizuota teorija bei tyrimo rezultatais, pateiktos išvados ir pasiūlymai atskirų personalo strateginio valdymo sistemos elementų tobulinimui.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, gautų duomenų kokybinė ir kiekybinė analizė. Vilniaus Gedimino technikos ir Kauno technologijos universitetuose atlikta sociologinė apklausa, leido pateikti išvadas, jog dauguma respondentų žino, kad yra suformuota personalo strategija universitetuose, suvokia jos esmę, mano esant reikalinga, tačiau tik labai maža dalis yra susipažinę; personalo strategiją universitetuose kuria organizacijos vadovas ir personalo specialistas; personalo strategijoje prioritetinėmis darbuotojų kryptimis išskirti kvalifikacijos kėlimo kursai ir kvalifikacijos tobulinimo seminarai; personalo strategijos planai yra koreguojami rečiau nei kas metus; dominuoja vidiniai personalo pasirinkimo resursai; labiausiai darbui tiriamuosius motyvuoja geri santykiai kolektyve ir tinkamos darbo sąlygos; skatinimo būdais išskirti vadovybės pripažinimas ir darbo laimėjimai; darbuotojai yra vertinami kiekvienais metais atestacijos būdu, kurio pagrindinis rezultatas – padidėjęs darbo užmokestis; dauguma respondentų jaučia nemažą indėlį įgyvendinant organizacijos misiją, formuojant organizacijos kultūrą, vykdant pokyčius; didžiausias indėlis įgyvendinant strateginius tikslus pasireiškia: rengiant aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir mokslininkus, didinant aukštojo mokslo prieinamumą; universitetuose yra suderintos personalo ir organizacijos strategijos; išskirti trys pagrindiniai ir aktualiausi personalo strateginiai tikslai: 1) darbuotojų kvalifikacijos kėlimas; 2) darbuotojų atranka ir/arba vadovų kompetencija; 3) teisingas darbo užmokestis. Pasitvirtino iškeltos hipotezės, jog tinkamai parengta personalo valdymo strategija lemia organizacijos funkcionavimo ir raidos sėkmę, bet ir darbuotojų motyvacija, požiūris į darbą turi įtakos tinkamam personalo strategijos įgyvendinimui.

Summary

Key words: staff, staff management, strategy, strategic staff management, planning.

Theme of Master's work 'Strategic management of staff in higher schools'. Object of research – strategic management of universities' staff. Objective – to research the strategic management of staff in universities. For the purpose to reach the objective there were planned and implemented these tasks: study of strategic management of staff for improvement was done; internal and external factors that have the influence for strategic management of staff were analyzed; there were ascertained how respondents perceive strategic management of staff, the process of staff strategic preparation and participation of human resources in strategy formation; opinion of respondents about strategic management of staff was observed; according the analyzed theory and research results there are made conclusions and recommendations for improvement of several elements of staff strategic management system.

Research methods: analysis of nonfiction literature, inquiry, qualitative and quantitative analysis of got information. Sociological inquiry was done in Vilnius Gediminas Technical University and Kaunas University of Technology. That let make conclusions that most of respondents know that in universities there is formed the staff strategy, perceive its point, think that it is necessary but only little part of them are acquainted with it; head of organization and staff specialist forms staff strategy in universities; priority trends of employees in staff strategy are refresher courses and seminars of qualification development; plans of staff strategy are corrected annually; interior resources of staff choices dominate; good relations in collective and good work conditions motivate the best; appreciation of leadership and work achievements are noted ways of inducement; employees are estimated during assessment annually – the higher pay is the main result of it; most of respondents feel not little input in the implementation of organization mission, forming organization culture, doing changes; the biggest input to the implementation of strategic objectives is: by preparing specialists and scientists of the highest qualification, expanding the accessibility of higher education; staff and organization strategies are concerted in universities; there are marked three main and most topical strategic objectives of staff: 1) improvement of employees qualification; 2) employees pick and/or leaders competence; 3) correct wage. Picked hypothesis were sustained that strategy of staff management that is suitably prepared determine the success of organization working and development as well as employees motivation, viewpoint to work have got an influence for suitable implementation of staff strategy.

LITERATŪRA

1. 1991 m. vasario 12 d. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įsakymas Nr. 1-1052
2. 2000 m. kovo 21 d. Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymas Nr. VIII-1585
3. Arimavičiūtė M. Strategijos formavimo modeliai. – Vilnius: Technika, 1999. P. 64.
4. Arimavičiūtė M. Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005. P. 335.
5. Aukštųjų mokyklų administratorių geros patirties vadovas. – Vilnius: LR švietimo ir mokslo ministerija, 2000. P. 110.
6. Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas: VDU leidykla, 2002. P. 141.
7. Bakanauskienė I. Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė (Vadybos teorijų ir koncepcijų įtaka). Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 3. Kaunas, VDU, 1996 p. 7-25.
8. Barvydienė V., Kasiulis J. Vadovavimo psichologija. – Kaunas, 1998. P. 118.
9. Butkus F. S. Personalo vadyba. – Vilnius: Technika, 1998. P. 75.
10. Būciūnienė I. Personalo motyvavimas. - Kaunas, 1996. P. 127
11. Dessler, G. (1999). Essentials of Human Resource Management. Prentice Hall.
12. Dessler G. Human resources management, 9 th edition. New Jersey, 2003. P. 558 p.
13. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. P. 243.
14. Dubinas V. Darbo apmokėjimo organizavimas. – Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1995. P. 72.
15. Gaižulis A. Kultūros vertybės ir erzai. – Vilnius: Academia, 1993. P. 375.
16. Grigas R. Personalo organizavimo principai. – Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 1996. P. 30.
17. Grigas R. Personalo organizavimo vakaruose bruožai ir mes. Vilnius, 1993.
18. Hampden – Turner C. Managing people: across cultures. – Chichester: Capstone, 2004. P. 376.
19. Heraty N. Human resource development in Ireland: organizational level evidence//Journal of European Industrial Training, Vol 24. Issue 1, 2000.
20. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. P. 284.
21. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas. 1998. P. 156.
22. Jucevičienė P., Poškienė A., Kudirkaitė L., Damanskas N. Universiteto kultūra ir jos tyrimas. – Kaunas: Technologija, 2001. P. 181.

23. Kaipinytė R. Organizacijos galia – žmogus//Vadovo pasaulis, 2003. Nr. 2. P. 23 – 25.
24. Kasimier C. Visuotinės kokybės vadyba. – Vilnius, 1999. P. 359.
25. Kulvinskienė V. R., Šalčius A. Darbo veiklos motyvacija. – Vilnius, 1994. P. 64.
26. Kvederavičius V. Organizacijų vystymosi sampratos metmenys. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas, 1997. P. 71.
27. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa, 2002.
28. Lietuvos aukštasis mokslas. Baltoji knyga. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, 1999.
29. Mackevičius J. Apskaita. – Vilnius: Mintis, 1994.
30. Makštutis A. Strateginio valdymo principai. – Klaipėda: KU, 2001. P. 363.
31. Makštutis A. Veiklos vadyba: teorija ir praktika, Monografija. LR švietimo ir mokslo ministerijos leidybos centras, 1999.
32. Martinkus B. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. – Kaunas, 2002. P. 221.
33. Martinkus B., Savanevičienė D. Darbo ekonomika. - Kaunas, 1996. P. 292
34. Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. – Kaunas: Technologija, 2000. P. 184.
35. Melnikas B. Transformacijos; visuomenės pokyčiai, naujas tūkstantmetis, valdymas ir savireguliacija, Rytų ir Vidurio Europa, Vilnius: Vaga, 2002.
36. Palubinskas G. T. Strateginio planavimo procesas. – Kaunas; Technologija, 1997. P. 207.
37. Parsons W. Viešoji politika: politikos analizės teorijos ir politikos įvadas. – Vilnius, Eugrimas, 2001.
38. Perrewé P. L., Kacma K. M. Strategic human resource management. – Fort Worth: The Dryden Press, 1996. P. 764.
39. Pranulis V. Marketingas. - Vilnius, 1999. P. 299.
40. Pranulis V. Marketingo tyrimai. – Vilnius, 1998. P. 166.
41. Puškorius S. Veiklos auditas.-Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004.P. 351.
42. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003. P. 296.
43. Shuler R. Human Recourse Management Choises and Organization Strategy. – St. Paul. MN: West, 1998. P. 802.
44. Smither R. D. The psychology of work and human performance. New York, 1988. P. 482 [70].
45. Steward T. A. How GE Keeps Those Ideas Coming//Fortune. August 12, 1991. P. 42-43.

46. Stoner J.A.K., Freeman R.H., Gilbert D.R. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. P. 662.
47. Sūdžius V. Smulkaus ir vidutinio verslo administravimo valdymas. – Vilnius: Konta, 2001.
48. Šimašius R. Darbo santykių reguliavimas//Vadovo pasaulis. 1999, Nr. 7. P. 12-14.
49. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. – Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. P. 335.
50. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. P. 626.
51. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. – Vilnius: Enciklopedija, 2002. P. 382.
52. Wiesner R., Millett B. Human resource management: challenges&future directions. – Sydney: John Wiley&Sons, 2003. P. 313.
53. <http://www.sociumas.lt>
54. Jermakovienė I. Kaip skatinti darbuotojus. //http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/ (2006-05-12).
55. Emotions, events dictate job satisfaction. Purdue News, August, 1999//<http://news.uns.purdue.edu/html4ever/9907.Weiss.mood.html>
56. <http://www.leeds.ac.uk/finance/facocf.regintro.html>. The University of Leeds. Financial Regulations.
57. <http://www.vgtu.lt/vgtu/> (VGTU plėtros planas, statutas)
58. http://www.ktu.lt/lt/index2_1.html (KTU plėtros planas, statutas)
59. <http://www.hefce.ac.uk/Higher Education Funding Council for England>
60. <http://www.verslas.banga.lt>
61. http://www.vgtu.lt/vgtu/dokumentai/ataskaita_2005/personalas_70-106.pdf (personalas)
62. <http://ktu.lt/lt/ataskaita/2005/bendra/54.pdf> (personalas)

PRIEDAI

GERB. RESPONDENTE,

Kviečiame dalyvauti apklausoje, kurios tikslas - išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie personalo strateginį valdymą aukštojoje mokykloje.

Tikimės, kad tai padės tobulinti personalo valdymą.

Mums rūpi, kad atsakymai būtų nuoširdūs ir atitiktų Jūsų įsitikinimus.

Prašome nepraleisti nė vieno klausimo !!!

Apklausa yra ANONIMINĖ

Kiekvieno Jūsų nuomonė yra labai svarbi

*Anketai užpildyti
reikės apie 15 min.*

Prieš atsakant į anketos klausimus, prašytume Jūsų pateikti duomenis apie save.



Jums tinkantį atsakymą žymėkite taip

Duomenys apie save

Jūsų amžius

- 21-25 metai
- 26-35 metai
- 36-45 metai
- 46-55 metai
- 56 ir > metų

Darbo stažas

- iki metų
- 1-5 metai
- 5-10 metai
- 10-15 metai
- 15 ir > metų

Išsilavinimas

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

Jūsų užimamos pareigos

- Administracija
- Struktūrinio padalinio vadovas
- Pedagoginis vadovas

Lytis

- Moteris
- Vyras

Dabar įsigilinkite į klausimus ir **kiekvienam** jų parinkite Jums asmeniškai labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

**1. Ar yra suformuota personalo strategija Jūsų organizacijoje?
(jei taip, pereiti į 2 klausimą)**

- Taip
- Ne
- Nežinau

2. Ar Jūs esate susipažinęs (-usi) su savo organizacijos paskelbta personalo strategija?

- Taip
- Ne

3. Ar Jūs dalyvaujate kuriant personalo valdymo strategiją?

- Dalyvauju
- Nedalyvauju, bet norėčiau
- Nedalyvauju, nes tai ne mano darbas

4. Ar Jūsų manymu personalo strategija yra reikalinga organizacijoje?

- Taip, labai reikalinga
- Reikalinga, tačiau ja nesivadovaujama
- Nereikalinga

5. Kuris teiginys geriausiai apibūdina personalo strateginio valdymo esmę?

- Tai organizacijos ateities vizija, misija ir tikslai
- Tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaujant organizacijai, vadovas galėtų dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo darbuotojams bei sudaryti saugią ir teisingą darbo aplinką
- Tai procesas, kurio metu surandami ir privileijuojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcines vietas
- Personalo valdymo susiejimas su strateginiais tikslais bei uždaviniais, kurie padeda organizacijai įgyvendinti savo siekius
- Užtikrinimas, kad organizacija turėtų teisingą skaičių reikalingų žmonių reikiamoje vietoje reikiamu laiku

6. Kas aktyviausiai dalyvauja kuriant organizacijos personalo strategiją?

- Organizacijos vadovas
- Personalo specialistas
- Organizacijos vadovas ir personalo specialistas
- Organizacijos darbuotojų grupė
- Samdomi specialistai
- Kita _____ (įrašykite)

7. Kokios prioritetinės darbuotojų mokymo kryptys išskirtos organizacijos personalo strategijoje?

- Studijavimas aukštojoje mokykloje
- Kvalifikacijos kėlimo kursai
- Kvalifikacijos tobulinimo seminarai
- Savarankiškas mokymasis
- Kita _____ (įrašykite)

8. Kaip dažnai Jūsų organizacijoje yra koreguojami personalo strategijos principai?

- Kas ketvirtį
- Kas pusmetį
- Kas metus
- Rečiau nei po metų
- Nežinau

9. Kokių būdu yra tobulinama personalo strategija?

- Visi darbuotojai teikia pasiūlymus
- Visi darbuotojai teikia pasiūlymus, sprendimą priima aukščiausio lygio vadovai
- Aukščiausio lygio vadovai teikia pasiūlymus
- Kita _____ (įrašykite)

10. Ar yra tarpusavyje suderinta įmonės filosofija, kultūra ir personalo strategija?

- Taip
- Ne
- Nežinau

11. Ar yra tarpusavyje suderinta personalo strategija ir organizacijos strategija?

- Taip
- Ne
- Nežinau

12. Kokie pagrindiniai veiksniai įtakoja personalo planavimą?

- Esamas darbo kvalifikacijos lygis
- Laukiamas kvalifikacijos lygis
- Struktūrinių grandžių plitimas bei mažinimas
- Kita _____ (įrašykite)

13. Kokie personalo pasirinkimo būdai Jūsų organizacijoje?

- Vidiniai personalo resursai
- Asmeninės rekomendacijos
- Skelbimai spaudoje
- Paieška mokymo įstaigose
- Paieška darbo biržoje

14. Ar yra sukurta naujų darbuotojų adaptacijos programa?

- Taip
- Ne
- Nežinau

15. Kokie Jūsų manymu, svarbiausi klausimai turi būti sprendžiami adaptacijos etape?

- Darbuotojų teisės ir pareigos
- Darbo aplinka
- Darbo reglamentas
- Įmonės kultūros elementai

16. Kokie pagrindiniai motyvaciniai veiksmai Jūsų organizacijoje?

- Darbo apmokėjimas
- Kvalifikacijos kėlimo galimybės
- Santykiai kolektyve
- Darbo sąlygos

17. Kokie skatinimo būdai vyrauja Jūsų organizacijoje?

- Darbo laimėjimai
- Galimybė tobulėti
- Vadovybės pripažinimas
- Piniginės premijos

18. Kas nulėmė konkrečiai Jūsų dabartinio darbo pasirinkimą?

- Saugumas darbo vietoje
- Galimybė vadovauti
- Santykiai su viršininku
- Galimybė padėti kitiems žmonėms
- Darbo naudingumas visuomenei
- Darbo prestižiškumas
- Santykiai su bendradarbiais
- Užtikrinta darbo vieta
- Karjeros galimybės
- Darbo kūrybiškumas
- Darbas kaip veikla
- Galimybė realizuoti savo gabumus
- Uždarbis

19. Ar darbas užima reikšmingą vietą Jūsų gyvenime?

- Labai reikšmingą
- Gana reikšmingą
- Gana nereikšmingą
- Visai nereikšmingą

20. Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai vertinami kiekvienais metais?

- Taip
- Ne

21. Kokie darbuotojų vertinimo būdai taikomi Jūsų organizacijoje?

- Atestacija
- Vertinamasis pokalbis
- Anketa

22. Koks paskutinių metų Jūsų vertinimo rezultatas?

- Perkėlimas į aukštesnes pareigas
- Padidėjęs darbo užmokestis
- Perkvalifikavimas
- Nieko nepasikeitė

23. Ar yra rengiamas ateinančių metų kvalifikacijos kursų planas?

- Taip
- Ne
- Nežinau

24. Kaip manote kas labiausiai lemia personalo strategijos planavimą ir tinkamą įgyvendinimą?

- Darbuotojų požiūris į darbą
- Vadovų kompetencija
- Ekonominė situacija Lietuvoje

25. Kaip įgyvendinami personalo strategijos planai Jūsų organizacijoje?

- Tinkamai
- Netinkamai
- Neįgyvendinami visai

Dabar vėl įsigilinkite į klausimus ir **kiekvieno klausimo** atsakymus atitinkamai **sunumeruokite: 1 – labai didelis ; 2 - pakankamas; 3 – nedidelis; 4 - nėra**

26. Koks personalo indėlis įgyvendinant organizacijos misiją?

27. Koks personalo indėlis įgyvendinant strateginius tikslus?

- Rengti aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir mokslininkus _____
- Kelti mokslininkų kvalifikaciją _____
- Steigti tarptautinio lygmens mokslo centrus _____
- Diegti tęstinį darbuotojų mokymą _____
- Sukurti įvairių universiteto veiklos sričių bendros kokybės užtikrinimo sistemą _____
- Didinti aukštojo mokslo prieinamumą _____
- Kurti naujas mokslo žinias ir technologijas _____

28. Koks personalo indėlis formuojant organizacijos kultūrą?

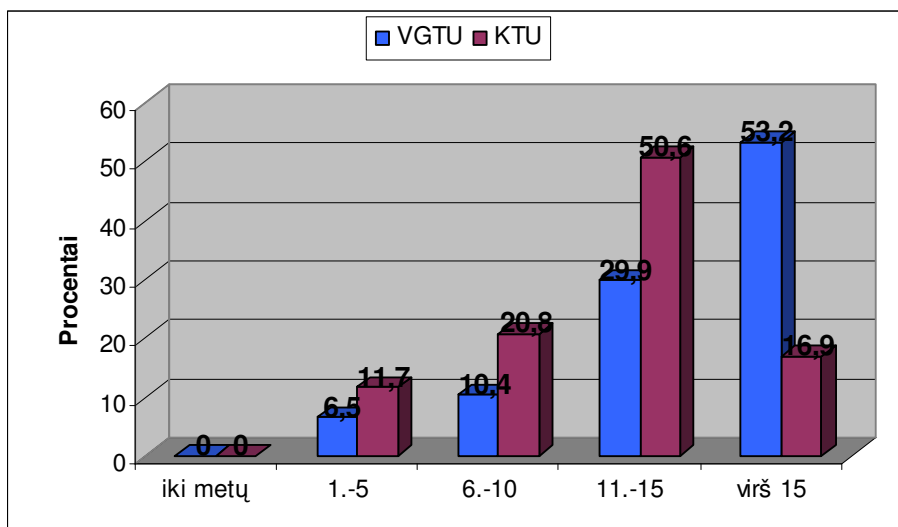
29. Koks personalo indėlis vykdant organizacijos pokyčius?

30. Jei galėtumėte keisti personalo strategiją savo organizacijoje, į ką kreiptumėte didžiausią dėmesį? (išdėstykite nuo 1 iki 5)

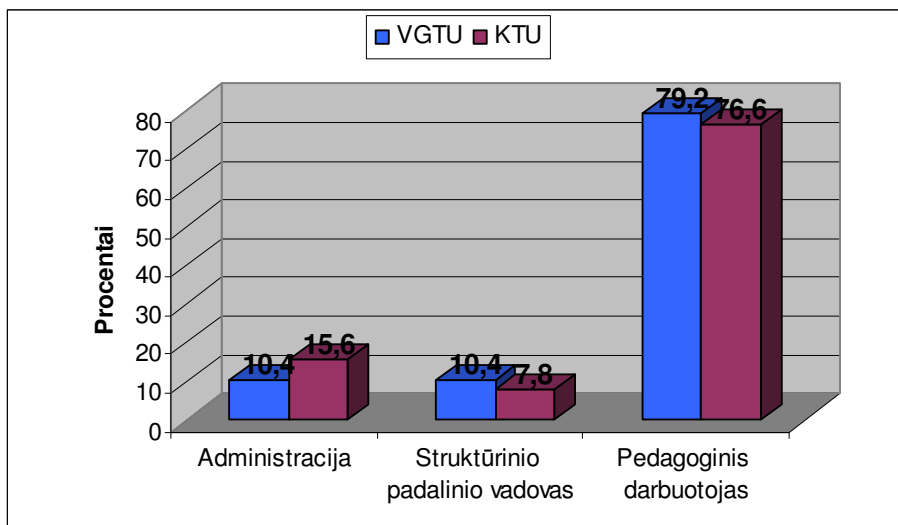
- Darbuotojų kvalifikacijos kėlimą_____
- Teisingą darbo užmokestį_____
- Saugią ir tinkamą darbą aplinką_____
- Darbuotojų atranką_____
- Vadovų kompetenciją_____

Dėkojame už nuoširdžius atsakymus

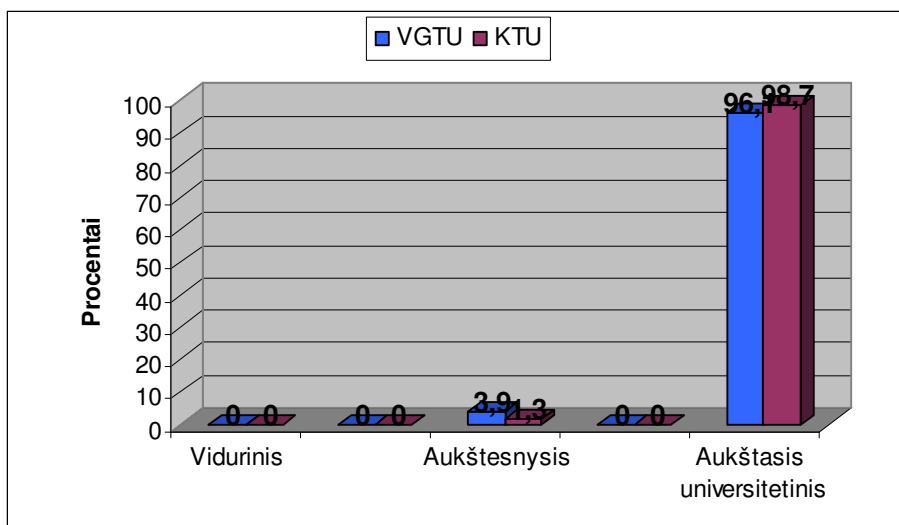




6 pav. Darbo stažas (%)



7 pav. Užimamos pareigos (%)



8 pav. Išsilavinimas (%)

