

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

JŪRATĖ LUKAUSKIENĖ
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO STUDIJŲ PROGRAMA

**PERSONALO VALDYMAS VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETE:
SITUACIJOS ANALIZĖ IR TOBULINIMO KRYPTYS**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas -
Lekt. Antanas Bukauskas

Konsultantas -
Dr. doc. Vladimiras Gražulis

Vilnius, 2007

TURINYS

ĮVADAS.....	3
PAGRINDINĖS DARBO SAŲOKOS IR TEIGINIAI.....	6
1. PERSONALO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo samprata.....	8
1.2. Vadybos teorijų ir koncepcijų įtaka personalo valdymui.....	11
1.3. Pagrindiniai personalo valdymo principai	12
1.4. Pagrindinės personalo valdymo veiklos	14
1.4.1. Darbų analizė	16
1.4.2. Personalo planavimas	17
1.4.3. Personalo verbavimas, atranka, adaptavimas	19
1.4.4. Personalo vertinimas	25
1.4.5. Personalo ugdymas: mokymas ir tobulinimas	28
1.4.6. Personalo judėjimo (karjeros) valdymas	30
1.4.7. Personalo kompensavimas ir apsauga	32
2. PERSONALO VALDYMO VDU SITUACIJOS ANALIZĖ	36
2.1. Tyrimo organizavimas ir metodika	36
2.2. Tiriamosios organizacijos ir personalo charakteristikos	37
2.3. Personalo valdymo subjekto charakteristika	40
2.4. Tyrimo rezultatų analizė	43
3. PERSONALO VALDYMO VDU TOBULINIMO KRYPTYS	52
IŠVADOS.....	57
PASIŪLYMAI	58
LITERATŪRA	59
ANOTACIJA.....	61
SANTRAUKA	62
SUMMARY	63
PRIEDAI	64

IVADAS

Temos aktualumas. Personalo valdymas – tai ilgalaikis, nuoseklus, kompleksinis procesas, apimantis darbuotojų atranką, darbo atlikimo vertinimą, motyvacijos ir skatinimo sistemas, darbuotojų karjeros planavimą ir darbuotojų ugdymo sistemą. Labai svarbu, kad visos personalo valdymo veiklos vyktų efektyviai ir būtų susijusios.

Pažangios organizacijos, siekdamos išlaikyti konkurencingumą rinkoje, vis daugiau dėmesio skiria personalui. Tinkamas personalo valdymas padeda organizacijai siekti jos tikslų ir užimti pirmaujančias pozicijas rinkoje, todėl neatsitiktinai ši vadybinės veiklos sritis atsidūrė modernių vadybos teorijų dėmesio centre. Tačiau Lietuvoje vis dar gausu organizacijų, kurios nepakanamai vertina personalo valdymo svarbą, ypač – valstybinių įstaigų sektoriuje, kur personalo valdymas vis dar suprantamas gana siaurai.

Organizacijoje, pretenduojančioje į kokybišką personalo valdymą, turi būti orientuojamasi į žmogiškųjų išteklių panaudojimo efektyvumą. O tai įmanoma pasiekti įdiegus personalo valdymo sistemą, susidedančią iš nuoseklių procedūrų bei vadovavimo technologijų komplekso. Modernios organizacijos ateitis neatsiejama nuo jos personalo potencialo.

Šiuolaikinė aplinka yra labai dinamiška, kompleksiška ir nestabili, todėl keičiantis ekonominėms, socialinėms, teisinėms ir technologinėms sąlygoms, vis aktualesnis tampa strateginis požiūris į personalo valdymą. Daugelis vadovų pradeda suprasti, kad norint lanksčiai reaguoti į pokyčius ir didinti veiklos efektyvumą, į darbuotojus reikia žvelgti kaip į pagrindinį konkurencinio pranašumo šaltinį ir sukurti efektyvią jų valdymo sistemą.

Pastaruosiu metu tiek verslo atstovai, tiek plačioji visuomenė reiškia nepasitenkinimą aukštojo mokslo kokybe. 2007 m. birželio 14 d. Lietuvos parlamentinės politinės partijos pasirašė politinį susitarimą dėl mokslo ir studijų sistemos pertvarkos principų (<http://mokslasplius.lt>). Švietimo ir mokslo ministerija teigia, kad aukštojo mokslo reforma siekiama kokybinių permainų aukštajame moksle. Nors šia reforma aukštosioms mokykloms ir laiduojama autonomija, apimanti laisvę pačioms nusistatyti ne tik studijų programas, turinį, mokslo veiklos kryptį, savo vidaus struktūrą, bet ir personalo politiką, tačiau nėra jokių gairių personalo politikos formavimui.

Švietimo ir mokslo ministerija šiuo metu aukštosioms mokykloms yra pateikusi mokslo ir studijų įstatymo projektą (<http://smm.lt>), kurio aiškinamajame rašte teigiama, kad nepasitenkinimas aukštojo mokslo kokybe kilo dėl nepakankamo ir neefektyvaus mokslo ir studijų finansavimo, nusidėvėjusios infrastruktūros, netobulos valdymo ir kokybės priežiūros sistemos, šiuolaikinės vadybos kultūros stokos.

Taigi aukštųjų Lietuvos mokyklų gyvavimas priklauso ne tik nuo jų strategijų ir galimybių, bet ir nuo to, kaip jos sugeba spręsti iškylančias problemas. Personalo valdymas

Lietuvos aukštosiose mokyklose vis dar suprantamas gana siaurai ir yra nepakankamai kryptingas, personalo valdymo problemoms skiriamas nepakankamas dėmesys. Iki šiol nėra aiškaus modelio, kuriuo būtų apibrėžta ir moksliniais tyrimais paremta ilgalaikė aukštųjų mokyklų personalo valdymo strategija. Mokslinėje bei periodinėje literatūroje taip pat nepakankamai nagrinėjamos valstybinių įstaigų personalo valdymo problemos.

Darbo problema – atskiros Vytauto Didžiojo universiteto personalo valdymo veiklos nefunkcionuoja kaip vientisa sistema, turinti savo strategiją.

Darbo tikslas – ištirti VDU personalo valdymo problemas ir pateikti jų sprendimo tobulinimo kryptis.

Darbo tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, teisės aktus bei VDU vidaus dokumentus.
2. Apibendrinti personalo valdymo teorinius aspektus.
3. Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, išanalizuoti personalo valdymo situaciją VDU.
4. Apibendrinti kokybinio tyrimo rezultatus.
5. Pateikti personalo valdymo veiklų tobulinimo kryptis.

Tyrimo objektas – VDU personalo valdymas.

Tyrimo dalykas – personalo valdymo veiklų (darbų analizės, planavimo, verbavimo, atrankos, adaptavimo, vertinimo, ugdymo, judėjimo (karjeros) valdymo, kompensavimo ir apsaugos) vykdymas VDU.

Uždaviniams spręsti darbe taikyti šie **metodai**:

1. *Teoriniai metodai*: mokslinės literatūros analizė; Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų analizė; VDU vidaus dokumentų analizė.

2. *Empiriniai metodai*: kokybinis pusiau struktūrizuotas ekspertų interviu.

Praktinė darbo reikšmė. Darbo autorei ypatingai svarbi praktinė tiriamojo darbo dalis – pateikti projektinius siūlymus, kuriuose atsispindėtų kryptinga personalo valdymo veiklų tobulinimo metodika, įgyvendinama praktiškai.

Tyrimo organizavimas ir metodika.

Tiriamoji organizacija. VDU – valstybinė aukštoji mokykla, kurios steigėjas - Lietuvos Respublikos Seimas.

Tyrimo eiga. Tyrimas vyko keliais etapais:

- 1) literatūros analizė;
- 2) tyrimo instrumento (pusiau struktūrizuoto interviu klausimyno) kūrimas;
- 3) tyrimas – pusiau struktūrizuotas ekspertų interviu;
- 4) tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas.

Tyrimo instrumentas – darbo autorės parengtas pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas (žr. 2 priedas). Klausimyną sudaro 7 atviri klausimai, suformuluoti remiantis literatūros analize.

Darbo struktūra ir apimtis.

Diplominį darbą sudaro: įvadas, dėstomoji dalis (3 skyriai), išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, anotacija (lietuvių ir anglų kalbomis), santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai. *Pirmajame* skyriuje pateikiama personalo valdymo teorinė analizė: pristatomi mokslinėje vadybos literatūroje egzistuojantys skirtingi požiūriai į terminų *personalo valdymas* ir *žmogiškųjų išteklių valdymas* vartojimą, personalo valdymo veiklų (darbų analizė, planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, ugdymas, judėjimo (karjeros) valdymas, kompensavimas ir apsauga) turinį. *Antrajame* skyriuje atliekama VDU personalo valdymo situacijos analizė, analizuojami kokybinio tyrimo metu gauti ekspertų interviu duomenys. *Trečiajame* skyriuje pateiktos personalo valdymo tobulinimo kryptys.

Bendra darbo apimtis (be priedų) - 63 psl. Darbe pateiktos 7 lentelės, 7 paveikslai, panaudoti 39 literatūros šaltiniai.

PAGRINDINĖS DARBO SĄVOKOS IR TERMINAI

Darbų analizė – tai personalo valdymo veikla, reiškianti informacijos apie darbus rinkimą, įvertinimą ir organizavimą.

Karjeros planavimas – tai personalo valdymo veikla, apimanti darbuotojų karjeros tikslų formulavimą ir jų pasiekimo būdų nustatymą.

Kompensavimas ir apsauga – tai personalo valdymo veikla, užtikrinanti atsilyginimą darbuotojams už jų darbą organizacijos naudai, suteikianti jiems fizinę, finansinę ir emocinę apsaugą.

Personalas – visi organizacijoje dirbantys darbuotojai.

Personalo adaptavimas (orientavimas) – tai personalo valdymo veikla, kurios metu naujai priimtas arba perkeltas iš kitos darbo vietos žmogus susipažįsta su nauju darbu, jo aplinka ir kolektyvu.

Personalo atranka – tai organizacijos aprūpinimo personalu veikla, kurios paskirtis yra iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrinkti ir pasamdyti tinkamiausią.

Personalo judėjimo valdymas – tai personalo valdymo veikla, apimanti visų galimų judėjimo formų, tokių kaip perkėlimas, paaukštinimas, pažeminimas bei atleidimas, valdymą.

Personalo mokymas ir vystymas – tai personalo valdymo veikla, apimanti darbuotojų turimos kvalifikacijos tobulinimą ir naujos kvalifikacijos suteikimą.

Personalo planavimas – tai formalizuota aprūpinimo personalu veikla, apimanti organizacijos paklausos ir pasiūlos darbuotojams prognozavimą, kurio paskirtis yra užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku turėtų reikiamą kiekį, reikiamos sudėties darbuotojų.

Personalo valdymas – tai su organizacijoje dirbančiais žmonėmis susijusi valdymo veikla, kurios tikslas yra aprūpinti organizaciją žmoniškaisiais ištekliais ir paversti juos efektyviais organizacijos darbuotojais.

Personalo valdymo politika – tai sudedamoji įmonės politikos dalis, kurioje suformuota kryptinga įmonės orientacija personalo srityje, apimanti pagrindinius personalo valdymo tikslus, elgsenos normas, bendradarbiams keliamus reikalavimus bei įmonės įsipareigojimus.

Personalo valdymo subjektas – tai asmuo ar asmenų grupė, atliekanti personalo valdymo funkciją.

Personalo valdymo veiklos – tai personalo valdymo funkciją užtikrinančios veiklos, tokios kaip darbų analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, mokymas ir vystymas, vertinimas, personalo judėjimo valdymas, personalo skatinimas ir apsauga.

Personalo valdymo strategija – tai funkcinio lygio strategija, nulemianti personalo valdymo politiką ir praktiką, kurios pagrindinis tikslas yra užtikrinti organizacijos strategijos įgyvendinimą.

Personalo verbavimas – tai organizacijos aprūpinimo personalu veikla, kurios paskirtis surasti organizacijai reikiamą kiekį reikiamos kvalifikacijos potencialių kandidatų į vakansines arba naujai kuriamas darbo vietas.

Personalo vertinimas – tai personalo valdymo veikla, kurios metu įvertinamas organizacijos darbuotojų atliekamas darbas, jų atitikimas užimamoms ar būsimoms pareigoms.

Strateginis personalo valdymas – tai personalo valdymo, pagrįsto tarpusavyje suderintomis personalo valdymo veiklomis, susiejimas su organizacijos strateginiais tikslais ir uždaviniais.

Šaltiniai:

I. Bakanauskienė „Personalo valdymas“. Kaunas: VDU, 2002.

G. Dessler „Personalo valdymo pagrindai“. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.

A. Sakalas „Personalo vadyba“. Vilnius: Margi raštai, 2003.

1. PERSONALO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Personalo ir žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Tarptautinių žodžių žodyne (Vaitkevičiūtė V., P.809) *personalas* (lot. *personalis* - asmeninis) apibūdinamas kaip: 1. įmonės, įstaigos, organizacijos darbuotojai, pvz., pagalbinis personalas, administracinis personalas; 2. vienos profesijos tarnautojai, pvz., medicinos personalas.

I. Bakanauskienė metodinėje priemonėje „Personalo valdymas“ (2002, P. 7) *personalą* apibrėžia kaip visus organizacijos dirbančiuosius: darbininkus, vadovus, specialistus, aptarnaujantį personalą. Vadybos literatūroje šiuo metu egzistuoja ne viena personalo valdymo samprata.

Personalo valdymas – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaujant verslui vadovas galėtų dirbti su žmonėmis susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo darbuotojams bei sudaryti jiems saugią ir teisingą darbo aplinką (Dessler G., 2001, P.18).

Personalo valdymas – tai veiklų visuma, kurios: pirmiausia, leidžia darbuotojui ir organizacijai, naudojančiai jo įgūdžius, sudaryti sutartį dėl darbo santykių tarp jų prigimties ir tikslų, ir, antra, įsitikinti, kad ši sutartis būtų vykdoma (Torrington D., Hall L., 1995, P.21).

Personalo/žmonių išteklių valdymas – organizacijoje atliekama funkcija, padedanti efektyviausiai panaudoti žmones (darbuotojus), siekiant organizacijos ir jų asmeninių tikslų (Ivancevich J. M., Glueck W. G., 1989, P.7).

Žmonių išteklių valdymas – visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą (Griffin R. W., 1989, P.346).

Žmonių išteklių valdymas – valdymo proceso dalis, susijusi su tokiu žmonių santykių palaikymu ir darbuotojų fizinės gerovės užtikrinimu, kuris daro maksimalų įnašą efektyviam darbui (Appleby R. C., 1991, P.328).

Analizuodama personalo valdymo sampratas, I. Bakanauskienė (2002, P. 8) akcentuoja tokius pagrindinius skirtumus: 1) skirtingi terminai (*personalo valdymas*, *žmonių išteklių valdymas*); 2) skirtinga personalo valdymo paskirtis ir uždaviniai; 3) skirtingas personalo valdymo veiklų sąrašas.

A. Sakalas personalo vadyboje išskiria dvi dalis: personalo organizavimą ir personalo valdymą. Pasak autoriaus, personalo organizavimas daugiausia susijęs su personalo skyriaus atliekamomis funkcijomis, o personalo valdymas priklauso vadovų ir pavaldinių tarpusavio sąveikos (bendradarbiavimo) sričiai. *Personalo valdymą* A. Sakalas apibrėžia kaip bendradarbių santykių organizavimą ir koordinavimą, siekiant nustatyto tikslo (Sakalas A., 1998, P.27).

Pasak R. Normann, kompetentingi ir atsidadę įmonės darbuotojai yra vienas svarbiausių išteklių. Nors naujos technologijos ir įranga yra svarbūs daugumai įmonių, tačiau žmonės dažnai vaidina lemiamą vaidmenį. Autorius akcentuoja, kad *personalo valdymą* sudaro 2 esminiai elementai: 1) personalo mokymai, karjeros planavimas; 2) personalo atranka - užtikrinimas, kad bus samdomi reikalingi žmonės (Normann R., 2000, P.89).

C. Lovelock teigia, kad *žmogiškųjų išteklių valdymą* sudaro: darbuotojų samdymas, atranka, apmokymas ir atleidimas iš darbo. Labai svarbu, pasak autoriaus, žmonių išteklių planavimas, administravimas bei motyvavimas (Lovelock C., 2001, P.717).

Žmonių išteklių valdymas – tai išskirtinis požiūris į darbuotojų valdymą siekiant konkurencinio pranašumo, kai strategiškai ugdomi pareigingi ir gabūs darbuotojai bei taikomi integruoti kultūriniai, struktūriniai ir personalo valdymo metodai (Jewell B. R., 2002, P.411).

Personalo valdymas – žmonių valdymas organizacijoje, kuris apima verbavimą, atranką, mokymą ir vystymą, vertinimą, skatinimą, atleidimą, darbuotojų įtraukimą į valdymą (Heery E., Noon M., 2001).

M. Armstrong *žmonių išteklių valdymą* apibrėžia kaip strateginį, nuoseklų ir visapusišką požiūrį į organizacijos žmonių išteklių valdymą ir ugdymą, kai kiekvienas šio požiūrio aspektas visiškai integruojamas į bendrą organizacijos valdymą. (Jewell B. R., 2002, P.411 – 412).

Žmonių išteklių valdymas – platesnė sąvoka už *personalo valdymą*. Anot H. T. Graham, *personalo valdymas* yra praktinis ir instrumentinis procesas, susijęs su administravimu ir politikos įdiegimu, o *žmonių išteklių valdymas* – strategines dimensijas apimantis procesas, leidžiantis atsiskleisti visiems organizacijos žmogiškiesiems ištekliams, be to, žmonių išteklių valdymas apima platesnį pokyčių valdymo pritaikymą, skatina požiūrių lanktumą, naujų metodų pritaikymą. *Personalo valdymas* apima trumpalaikes perspektyvas, o *žmonių išteklių valdymas* apima ilgalaikes perspektyvas, siekiančias integruoti visus žmogiškuosius organizacijos aspektus į bendrą visumą (Graham H. T., 1991, P.142 - 143).

B. R. Jewell (2002, P.411) teigia, kad paskutiniaisiais XX a. dešimtmečiais paplito šiuolaikinis terminas *žmonių išteklių valdymas*, kuris išstūmė ankstesnį *personalo valdymą*. Autorius kelia klausimą, ar skiriasi šių terminų turiniai? B. R. Jewell pabrėžia, kad kai kurie tyrėjai yra nusiteikę prieš termino *žmonių išteklių valdymas* vartojimą. Tai jie grindžia dviem priežastimis. Jie tvirtina, kad sakant *žmonių išteklių valdymas* žmonės sulyginami su kitais ištekliais ir taip dehumanizuojami. B. R. Jewell į šį argumentą atsako taip: organizacijos darbuotojai, kaip žmonių ištekliai, derinami su kitais jos ištekliais, be to, *žmonių išteklių valdymas* pabrėžia, kad žmonės – svarbiausias organizacijos išteklius. Antroji priežastis – kai kurių tyrėjų teigimas, kad *žmonių išteklių valdymas* – tiesiog naujas *personalo valdymo* pavadinimas. Pasak B. R. Jewell, ši kritika irgi neteisinga, pirma, todėl, kad pati *žmonių išteklių*

valdymo filosofija skiriasi nuo *personalo valdymo* filosofijos, o antra, marketingo, gamybos ar finansų vadovai nėra personalo vadovai, bet valdo žmonių išteklius, todėl jie yra žmonių išteklių vadovai.

1 lentelėje pateikiame žmonių išteklių valdymo ir tradicinio personalo valdymo skirtumus.

1 lentelė

Personalo ir žmonių išteklių valdymo skirtumai

Personalo valdymas	Žmonių išteklių valdymas
Patariamasis ir administracinis	Strateginis
Neesminė organizacijos funkcija	Esminė funkcija
Vadovų ir darbuotojų tarpininkas	Atlieka pagrindinį vaidmenį
Specialistų prerogatyva	Visi vadovai valdo žmonių išteklius
Pabrėžiamos rašytinės taisyklės ir procedūros	Iškeliamas lankstumas
Kolektyvinės derybos	Konsultavimas ir dalyvavimas
Remiasi valdymo hierarchija	Remiasi komandomis
Kolektyvinis darbo apmokėjimas	Individualus darbo apmokėjimas
Griežtai apibrėžtos užduotys	Laisvai apibrėžtos užduotys
Darbuotojus reikia stebėti	Darbuotojus reikia puoselėti
Mokymo poreikį nustato kontrolė	Besimokanti organizacija

Šaltinis: Jewell B. R. (2002). Integruotos verslo studijos. Vilnius, P.412.

K. Legge („Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose”, 2007, P. 8) aptaria tris aspektus, kuriais skiriasi personalo vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadyba:

- Personalo vadyba rūpinasi tais darbuotojais, kurie nėra vadovai, o žmogiškųjų išteklių vadyba skirta vadovaujantiems darbuotojams;
- Žmogiškųjų išteklių vadyba – tai sudėtinga integruota padalinių vadovų veikla, kurią suformuoja patys padalinių vadovai, o personalo vadyba daro įtaką padalinių vadovams;
- Žmogiškųjų išteklių vadyba pabrėžia, jog aukščiausi vadovai turi būti įtraukti į organizacijos kultūros formavimo procesą, o personalo vadyba visada įtartinai vertino unitarines-psichologines organizacijų vystymosi idėjas.

Taigi, kaip matome, mokslinėje vadybos literatūroje egzistuoja skirtingi terminai: *personalo valdymas* ir *žmogiškųjų išteklių valdymas*. Apibendrinant daugelio autorių personalo valdymo apibrėžimus, galima teigti, kad *personalo valdymas* yra praktinis ir instrumentinis procesas, susijęs su administravimu ir politikos įdiegimu, o *žmonių išteklių valdymas* – strategines dimensijas apimantis procesas, leidžiantis atsiskleisti visiems organizacijos

žmogiškiesiems ištekliams, be to, žmonių išteklių valdymas apima platesnį pokyčių valdymo pritaikymą, skatina požiūrių lankstumą, naujų metodų pritaikymą. *Personalo valdymas* apima trumpalaikes perspektyvas, o *žmonių išteklių valdymas* apima ilgalaikes perspektyvas, siekiančias integruoti visus žmogiškuosius organizacijos aspektus į bendrą visumą.

1.2. Vadybos teorijų ir koncepcijų įtaka personalo valdymui

Kaip jau buvo minėta, skirtingų autorių darbuose vartojamų terminų įvairovė (*žmonių išteklių valdymas, personalo valdymas, personalo vadyba, darbuotojų vadyba*) patvirtina faktą, kad skirtingumų turi pati termino samprata. I. Bakanauskienė (1996, P.7), analizuodama šiuos apibrėžimus, pastebi, kad pagrindiniai sampratų skirtumai yra skirtingų personalo valdymo momentų akcentavimas, nors iš esmės visi minėtieji autoriai išskiria tas pačias veiklas. Taigi I. Bakanauskienė (1996, P.7 - 8) kelia klausimą, kas nulemia skirtingumus personalo valdymo sampratose, ir teigia, kad atsakymo į šį klausimą reiktų ieškoti analizuojant vadybos teorijų ir koncepcijų įvairovę bei pagrindinių nuostatų poveikį personalo valdymo sampratoms ir turiniui.

Vienos teorijos, pasak autorės, padarė didesnę, kitos – mažesnę įtaką personalo valdymo sampratai. Klasikinę mokyklą ir žmogiškųjų santykių judėjimą (vėliau peraugusį į elgesio mokyklą) I. Bakanauskienė priskiria prie priežasčių, suformavusių dvi priešingas personalo valdymo sampratas: klasikinės mokyklos personalo valdymo sampratą ir elgesio mokyklos personalo valdymo sampratą. Klasikinės mokyklos personalo valdymo samprata remiasi nuostata, kad personalas – tai vienas iš įmonės išteklių, užtikrinančių normalų gamybos proceso funkcionavimą, todėl personalo valdymas – viena iš valdymo funkcijų, apimanti personalo poreikio nustatymą, samdą, apmokymą, atleidimą ir t.t. Elgesio mokyklos personalo valdymo samprata iškėlė priešingą nuostatą: personalas – žmonės – ypatingos rūšies organizacijos išteklius, šiuo atveju, personalo valdymas apibrėžiamas plačiau – kaip žmonių valdymas, kurio paskirtis – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekiant organizacijos tikslų kiekvienas darbuotojas ar jų grupė norėtų ir galėtų atskleisti bei maksimaliai efektyviai panaudoti savo potencialą (Bakanauskienė I., 1996, P.8 – 9).

B. Leonienė „Darbuotojų vadyboje“ (2001, P. 15) taip pat analizuoja įvairių vadybos teorijų požiūrį į vadovavimą darbuotojams. Jos atlikto teorinio tyrimo rezultatai apibendrinti 2 lentelėje.

Įvairių vadybos teorijų požiūris į darbuotojų vadybą

Vadybos teorija	Teorijai būdingas požiūris į darbuotojų vadybą	Žymiausi atstovai
Klasikinė vadybos teorija	Darbuotojai – vienas iš įmonės išteklių normaliam gamybos vyksmui užtikrinti. Darbuotojų valdymas leidžia pasiekti, kad įmonė būtų aprūpinama darbuotojais, kurių kiekis ir kvalifikacija įgalina įgyvendinti organizacijos tikslus.	F. Teiloras A. Fajolis M. Vėberis
Žmogiškųjų santykių teorija	Darbuotojai – ypatingas organizacijos išteklius. Darbuotojų valdymo paskirtis – sudaryti sąlygas, kurios leistų siekiant organizacijos tikslų kiekvienam darbuotojui atskleisti, efektyviai panaudoti ir plėtoti savo potencialą.	E. Meijo A. Maslovas D. Makgregoras
Situacinė vadybos teorija	Valdant darbuotojus reikia vadovautis praktikų parengtomis rekomendacijomis, kurios konkrečioje situacijoje, lemiamoje daugelio veiksmų, leidžia tikėtis gerų rezultatų.	V. Ouchis
Socialinių sistemų vadybos teorija	Darbuotojai valdomi įvertinant organizacijos tikslus ir glaudžiai sąveikaujant su kitų objektų, esančių organizacijoje ir už jos ribų, valdymu. Darbuotojų vadyba – tai sistema, sudaryta iš susijusių elementų, kurie veikia vienas kitą.	Č. Bernardas G. Saimonas
Visuotinės kokybės vadybos teorija	Valdžios, žinių ir išteklių suteikta galia skatina darbuotojus savarankiškai priimti sprendimus, garantuojančius, kad bus kokybiškai atliktos darbo užduotys bei nuolat tobuliau tenkinami vartotojų poreikiai.	E. Demingas J. Juranas A. Ishikava

Šaltinis: Leonienė B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas, P. 15.

B. Leonienė (2001, P.16) teigia, kad tokiai darbuotojų vadybos sampratų įvairovei atsirasti įtakos turėjo ir tas faktas, kad ne vienu metu susiformavusių atskirų vadybos teorijų nuostatas lėmė to meto organizacijų aplinkoje veikusios politinės, ekonominės ar socialinės jėgos, kurios skirtingai veikė darbuotojų tarpusavio sąveiką ir politiką.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingumus personalo valdymo sampratoje, jos vietą vadyboje, skirtingus požiūrius į personalo valdymą nulemia vadybos teorijos ir koncepcijos.

1.3. Pagrindiniai personalo valdymo principai

Modernus pasaulis žino nemažai personalo organizavimo modelių. Šiandien savo bruožais ryškiai skiriasi JAV, Japonijos, Vokietijos, Švedijos personalo organizavimo modeliai. Savo, lietuviško, modelio mes dar neturime. R. Grigas teigia, kad jeigu šioje srityje būtų imtasi darbo, tai neabejotinai toks modelis išryškėtų. Todėl jis siūlo susipažinti su pagrindiniais personalo organizavimo principais, kurie šiandien yra praktikuojami Vakarų šalyse (Grigas R., 1996, P.6).

R. Grigas (1996, P.10 - 25) išskiria 25 personalo organizavimo principus. Darbo autorės nuomone, nagrinėjamos temos atžvilgiu svarbiausi yra šie principai: savitas organizacijos

veidas; požiūris į darbuotoją kaip į pagrindinį darbo efektyvumo šaltinį; naujoko globa; informacijos teikimas darbuotojams; darbuotojų profesinio augimo (darbo karjeros) skatinimas; maksimalus darbuotojo profesinis atitikimas darbo procesui; savo nuomonės išsakymas; darbo sąlygų komfortas; valdymo formų paprastumas, jų psichologinis patrauklumas.

A. Sakalas (1998, P.30 – 31) išskiria šiuos pagrindinius personalo vadybos principus: 1) įmonės ir individo interesų suderinamumas; 2) partnerystės (bendradarbiavimo) principas; 3) kvalifikacijos ir atsakomybės principas; 4) personalo augimo principas; 5) optimalių darbo sąlygų principas; 6) autonomizavimo principas; 7) humanizavimo principas; 8) ekonomiškumo principas.

B. R. Jewell „Integruotose verslo studijose“ (2002, P.412) išskiria keturis žmonių išteklių valdymo principus:

- Investicijos į darbuotojus yra tokios pat svarbios kaip ir kitų rūšių investicijos. Tik žmonės garantuoja nuolatinę konkurencinę įmonės pranašumą, kuris, pasak Storey, yra „žmonių galimybės ir įsipareigojimai, įgalinantys sėkmingą organizaciją atskirti nuo nesėkmingos“.
- Strateginė žmonių išteklių valdymo svarba nekelia abejonių, todėl aukščiausioji organizacijos vadovybė turi atsižvelgti į žmonių išteklių valdymą sudarydama planus.
- Įsipareigojimai – tai ne aklas paklusnumas. Pagrindinius svertus (žmonių išteklių naudojimą, atlikto darbo įvertinimą ir apmokėjimą) būtina taikyti ne siekiant priversti darbuotojus paklusti, bet skatinant jų atsidavimą organizacijai. Kitaip tariant, darbuotojų negalima versti dirbti – jie tai turi daryti nuoširdžiai.
- Strateginis žmonių išteklių valdymo pobūdis: jis yra ilgalaikis ir integruotas į pelną kuriančių organizacijos padalinių veiklą. Dalis įmonių valdymo funkcijų perduodama linijiniams vadovams, nes jie vadovauja savo padalinių personalui. Tai savo ruožtu didina žmonių išteklių valdymo veiksmingumą.

P. F. Drucker knygoje „Valdymo iššūkiai XXI amžiuje“ (2004, P. 25 – 26) pateikia šiuos organizavimo „principus“ (pastebėtina, kad autorius šių principų nevadina nei personalo valdymo, nei žmonių išteklių valdymo principais): 1) organizacija turi būti skaidri; 2) kažkas organizacijoje privalo turėti įgaliojimus priimti galutinį sprendimą toje srityje, ir kažkas turi aiškiai vadovauti ištikus krizei; 3) suteiktos valdžios dydis turi atitikti atsakomybės dydį; 4) vienas žmogus organizacijoje privalo turėti tik vieną „viršininką“.

Darbo autorei priimtinausia P.F. Drucker nuomonė (2004, P.34), kad vis daugiau „darbuotojų“ reikia valdyti kaip „partnerius“, o jau pats partnerystės apibrėžimas suponuoja, kad visi partneriai yra lygūs, ir kad jiems reikia ne įsakinėti, o įtikinti. Darbo autorei taip pat svarbi

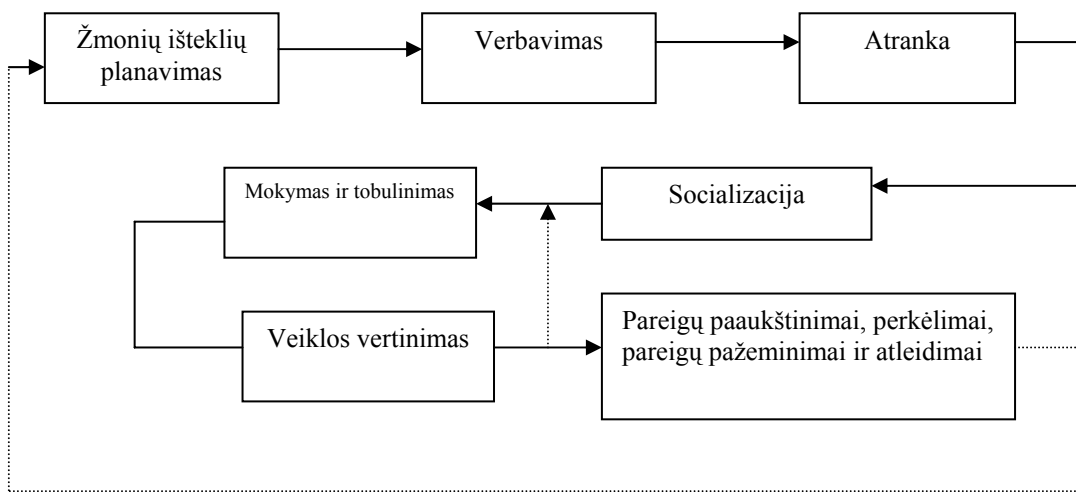
P. F. Drucker idėja (2004, P.43), jog valdymas vis labiau turi remtis prielaida, kad valdymo politikos pagrindą sudaro ne technologija ir galutinis vartotojas, o kliento vertybės ir sprendimai. Vadinasi, valdymas bus veiksmingas tik tuomet, jei bus orientuotas į partnerystę, rezultatus ir veiklos efektyvumą.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad minėti autoriai pagrindiniais personalo valdymo principais laiko interesų suderinamumo, partnerystės, kvalifikacijos, atsakomybės, optimalių darbo sąlygų, ekonomiškumo principus.

1.4. Pagrindinės personalo valdymo veiklos

Literatūroje personalo valdymo klausimais nėra vieningos nuomonės įvardijant personalo valdymo turinį. G. Dessler (2001, P.7-13) išskiria tokias personalo valdymo sritis: 1) darbo analizė (darbo projektavimas); 2) darbo jėgos poreikio planavimas ir kandidatų verbavimas; 3) kandidatų atranka; 4) naujų darbuotojų orientavimas ir mokymas; 5) darbo apmokėjimo valdymas; 6) naudų ir paskatų teikimas; 7) darbo įvertinimas; 8) komunikavimas (pokalbiai, patarimai, drausminimas); 9) mokymas ir tobulinimas; 10) darbuotojų išipareigojimų ugdymas.

Anot J. A. F. Stoner (1999, P.369), žmonių išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų (1 pav.): 1) žmonių išteklių planavimas; 2) verbavimas; 3) atranka; 4) socializacija; 5) mokymas ir tobulinimas, 6) veiklos vertinimas; 7) pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas.



1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje

Šaltinis: Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (1999). Vadyba. Kaunas, P. 368.

N. Thom, A. Ritz (2004, P.236) teigia, kad personalo vadybą, kaip tam tikro proceso modelį, galima skaidyti į šias dalis: 1) personalo paiešką; 2) vertinimą; 3) išlaikymą; 4) tobulinimą; 5) atleidimą.

Trečioje lentelėje pateikiame I. Bakanauskienės (2002, P.16-17) personalo valdymo turinį.

3 lentelė

Personalo valdymo turinys

<i>Personalo valdymo veikla</i>	<i>Jos paskirtis</i>
Darbų analizė	Surinkti ir organizuoti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus
<i>Organizacijos aprūpinimo personalu veiklos</i>	
Personalo planavimas	Užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku turėtų reikiamos sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų
Personalo verbavimas	Surasti ir pritraukti reikiamą kiekį reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į vakansines ar naujai sukuriamas darbo vietas
Personalo atranka	Atrinkti labiausiai tinkamus pretendentes ir priimti samdos sprendimą
<i>Organizacijos darbuotojų – personalo – valdymo veiklos</i>	
Personalo adaptavimas (orientavimas)	Supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujame kolektyve
Personalo vertinimas	Vertinti organizacijos personalo darbą, jo atitikimą užimamoms ar ateities pareigybėms
Personalo mokymas ir tobulinimas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančią personalo kvalifikaciją
Personalo judėjimo valdymas	Užtikrinti organizacijos poreikius atitinkantį personalo judėjimą
Personalo kompensavimas ir apsauga	Užtikrinti efektyvų ir saugų organizacijos personalo darbą

Šaltinis: Bakanauskienė I. (2002). Personalo valdymas. Kaunas, P. 16-17.

Akivaizdu, kad minėti autoriai (G. Dessler, J. A. F. Stoner, N. Thom, A. Ritz) analizuoja skirtingas personalo valdymo veiklas. Kaip jau buvo minėta, tokiai situacijai įtakos turi autorių požiūris į personalo valdymo sampratą. Darbo autorės nuomone, I. Bakanauskienės pateiktas personalo valdymo turinys aprėpia svarbiausius personalo valdymo klausimus. Todėl toliau analizuojamos būtent šios personalo valdymo veiklos.

1.4.1. Darbų analizė

Vadybos literatūroje darbų analizė skirtingų autorių apibūdinama skirtingais terminais, tačiau dauguma šių personalo valdymo veiklą apibrėžia kaip informacijos apie darbus rinkimą, įvertinimą ir organizavimą (Bakanauskienė I., Torrington D., Hall L).

G. Dessler (2001, P.84) teigia, kad darbo analizė yra procedūra, skirta apibrėžti organizacijos darbų pobūdį ir žmonių, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti, savybes. Analizės metu sukuriama informacija apie darbo reikalavimus, po to ši informacija naudojama darbo aprašymui (apibūdinti darbo reikalavimams) ir darbo specifikacijai (kokius žmones darbui reikėtų samdyti) sudaryti.

Panašiai darbų analizę nusako ir De Cenzo (Bakanauskienė I., 2002, P.44): „tai techninė procedūra, kurios paskirtis – nustatyti pareigas, darbo atsakomybę ir atskaitomybę. Ji apima „įvardijimą ir aprašymą to, kas atliekama darbe“, teisingai ir tiksliai įvardijant reikalaujamas užduotis ir žinias bei įgūdžius, reikalingus toms užduotims atlikti“.

Pasak I. Bakanauskienės (2002, P.39-43), darbų analizės veiklos turinį sudaro:

1. Darbo analizės informacijos panaudojimo tikslų nustatymas;
2. Analizuojamų darbų įvardijimas;
3. Duomenų apie darbus surinkimas;
4. Informacijos apie darbus analizė;
5. Darbų analizės informacijos pritaikymas („materializavimas“);
6. Darbų analizės informacijos atnaujinimas.

G. Dessler (2001, P.116) akcentuoja, kad darbo analizės metu reikia atlikti šiuos dalykus:

1. Nuspręsti, kam bus panaudota darbo analizės informacija;
2. Surinkti bazinę informaciją;
3. Pasirinkti pareigybes, kurios bus analizuojamos;
4. Surinkti darbo analizės duomenis;
5. Kartu su dalyviais aptarti informaciją;
6. Sukurti darbo aprašymą bei darbo specifikaciją.

Analizuojant literatūrą personalo klausimais, matyti, kad skirtingi autoriai siūlo nevienodus duomenų apie darbus surinkimo metodus. G. Dessler, J.A.F. Stoner ir kiti siūlo atsisakyti tradicinių darbų analizės dokumentų. Jų nuomone, užtenka tik reikalavimų darbuotojams aprašų. Tokios sampratos atsiradimui įtakos turėjo tokie veiksniai:

- Ribų tarp organizacijos ir ją supančios aplinkos išnykimas;
- Griežtų ribų tarp funkcijų organizacijos viduje panaikinimas;
- Komandinio darbo atsiradimas (Bakanauskienė I., 2002, P.45).

Dauguma autorių dažniausiai išskiria šiuos darbus reglamentuojančius dokumentus (Bakanauskienė I., 2002, P.42-43):

1. Darbų aprašymai – tam tikro darbo turinio, reikalavimų jo atlikimui ir darbo sąlygų raštiškas išdėstymas;

2. Darbų specifikacijos – dokumentas, kuriame išdėstomi reikalavimai asmeniui, kuris tą darbą atlieka, t.y. patyrimui, išsilavinimui, savybėms ir pan.
3. Pareigybiniai nuostatai apima darbų aprašymą ir darbų specifikaciją.
4. Darbo standartai – raštiškas reikalavimų darbo atlikimui, jo vertinimo kriterijų išdėstymas.
5. Reikalavimų darbuotojams aprašai.

G. Dessler (2001, P.84 – 89) pateikia šiuos metodus darbų analizei atlikti:

- Interviu: 1) individualūs interviu su kiekvienu darbuotoju atskirai; 2) grupiniai interviu, kai kalbama su grupe tą patį darbą dirbančių darbuotojų; 3) interviu su tiesioginiais vadovais, kai kalbama su vienu ar keliais vadovais, gerai išmanančiais analizuojamą darbą;
- Klausimynai;
- Stebėjimas;
- Veiklos žurnalai ar dienynai.

Taigi galima daryti išvadą, kad darbų analizė personalo valdyme vaidina svarbų vaidmenį, nes sudaro pagrindą kurti personalo valdymui reikalingus dokumentus, kuriuose būtų fiksuojama būtina ir pakankama, nesidubliuojanti informacija, leidžianti sujungti atskiras personalo valdymo veiklas į vieningą sistemą.

Vytauto Didžiojo universitete darbų analizę atlieka personalo tarnybos specialistai, padalinių vadovai. Šio etapo metu išryškėja besidubliuojančios pareigos, atsakomybės sritys, įvertinamas darbuotojų darbo krūvis. Universitete darbų analizės metu surinkta informacija remiamasi nustatant atrankos reikalavimus, rengiant pareiginius nuostatus, darbo atlikimo vertinimo metodikas.

1.4.2. Personalo planavimas

Dauguma vadybos teoretikų personalo planavimą apibrėžia kaip organizacijos pasiūlos ir paklausos darbuotojams nustatymą, siekiant užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku turėtų reikiamus darbuotojus. I. Bakanuskienė (2002, P.47-48) personalo planavimo turinyje išskiria dvi pagrindines veiklas:

1. Personalo paklausos (kitais žodžiais tariant, personalo poreikio) nustatymas, nurodantis, kiek, kokių darbuotojų reikės organizacijai ir kada;
2. Personalo pasiūlos įvertinimas, apimantis potencialių vidinių ir išorinių šaltinių organizacijos poreikiams patenkinti nustatymą.

Panašiai personalo planavimą apibūdina ir G. Dessler (2001, P.96): „Darbo jėgos (arba užimtumo) planavimas – tai planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas (pareigybes), sudarymo procesas, kuris grindžiamas: ateityje atsirasiančių laisvų darbo vietų prognoze ir sprendimu, ar išorės, ar vidaus kandidatai bus verbuojami į šias darbo vietas“. Anot G. Dessler (ten pat), kaip ir bet kuris geras planas, darbuotojų poreikio planas turi turėti pagrindą – ateities prognozes, todėl prognozavimo tikslas – sukurti tokį pagrindą. Planuojant darbuotojų poreikį paprastai reikia trijų rūšių prognozių: personalo poreikio, vidaus kandidatų pasiūlos ir išorės kandidatų pasiūlos.

D. Torrington, L. Hall (Bakanauskienė I., 2002, P.50-51) žmogiškųjų išteklių planavimą skirsto į du modelius: tradicinį bei integruotą žmogiškųjų išteklių planavimą. Tradicinio žmonių išteklių planavimo modelio paskirtis – pasiekti balansą tarp darbo jėgos poreikio ir pasiūlos prognozėse. Integruotame žmonių išteklių planavimo modelyje įtraukiami tokie dalykai kaip: vertybės, kultūra, elgesys.

A. Sakalas (1998, P.71) skiria dvi lygiagrečias poreikio planavimo linijas – darbo vietų/pareigybių skaičių ir struktūros bei paties personalo raidą. Pasak autoriaus, tarp pareigybių ir personalo sistemos charakteristikų dažniausiai esama kiekybinio ir kokybinio neatitikimo, kuris nustatomas planuojant. Poreikio planavimas turi būti nagrinėjamas keliais požiūriais (1998, P. 72 – 73):

1. Turi leisti nustatyti reikiamą darbuotojų skaičių, jų struktūrą, papildomąjį poreikį ir jo patenkinimo šaltinius.
2. Poreikio nustatymas turi rodyti darbuotojų interesą kelti kvalifikaciją, daryti karjerą, realizuoti savo siekius ir polinkius.
3. Mokslinės techninės revoliucijos sąlygomis reikia įvertinti reikalavimą ugdyti kvalifikaciją, aplenkiant mokslinės techninės pažangos tempus.

Personalo paklausos būtinumą, pasak I. Bakanauskienės (2002, P.47), sąlygoja šie veiksniai:

1. Organizaciniai sprendimai (pvz., augimo tempai, naujų produktų ar paslaugų kūrimas, naujų rinkų įsisavinimas, pokyčiai reikalavimams personalui, technologiniai ir administraciniai sprendimai).
2. Darbo jėgos veiksniai (pvz., personalo tekamumas, išėjimai į pensiją, atsistatydinimas iš pareigų, mirtys, atleidimai dėl pravaikštų, darbuotojų kvalifikacijos pobūdis ir kokybė).
3. Išorinė aplinka (pvz., infliacija, bedarbystė, kompiuterizacija, konkurentai).

Taigi, kaip matome, personalo planavimas įvairių autorių suprantamas nevienodai. Vieni autoriai personalo planavimo tikslu laiko organizacijos planų ir tikslų įgyvendinimą pasirenkant

reikiamus darbuotojus, kiti teigia, kad personalo planavimas yra planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas, sudarymo procesas. Tačiau akivaizdu, kad organizacija, kuri nori įgyvendinti savo tikslus, personalo planavimui turi skirti ypatingą dėmesį, nes tik taip ji galės užtikrinti, kad reikiamu laiku turės reikiamus žmones.

VDU personalo poreikio planavimas prasideda nuo organizacinių planų, t.y. organizacijos valdymo struktūros nustatymo bei vadovaujančio personalo struktūros nustatymo. Planavimas paprastai baigiasi bendro poreikio tam tikros specialybės darbuotojams prognozavimu. Ši prognozė konkretizuojama pagal atskirus padalinius bei pareigybes, taip pat pagal darbuotojų kvalifikacijos laipsnį. Personalo poreikio planavimas yra pagrindinė personalo efektyvaus darbo organizavimo prielaida.

1.4.3. Personalo verbavimas, atranka, adaptavimas

Personalo verbavimas. Personalo verbavimas, kaip ir personalo planavimas, mokslinėje literatūroje skirtingai apibrėžiamas. Paprastai personalo verbavimas įvardijamas kaip personalo valdymo veikla, kurios metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcinės vietas. Šios veiklos rezultatas – tam tikras skaičius kandidatų, iš kurių bus atrenkamas ir pasamdomas darbuotojas (Bakanauskienė I., 2002, P.54).

Vienų mokslininkų manymu (pvz., Dessler G., 2001, P.96), verbavimas yra kandidatų banko sudarymas, pasitelkiant vidaus ir išorės verbavimo šaltinius. Kiti autoriai (Sakalas A., 2003, P.134 - 137) nurodo, kad personalo verbavimas per darbo vietų pasiūlą tėra vienas iš trijų personalo įdarbinimo būdų (kiti du – įdarbinimas per darbo biržą ir paties darbo ieškančio asmens darbo paieška). Verbavimas yra orientuotas į neapsisprendusius, neįvertintus, norinčius pagerinti savo sąlygas darbuotojus. Todėl būtina jiems padėti apsispręsti ir reklamuoti darbo vietą. Reklamai gali būti taikomi ne tik skelbimai laikraštyje, bet ir naudojamos specialiu konsultacinių firmų paslaugomis.

S. Migonytė (1997, P.38 – 39) straipsnyje „Lietuvoje tęsiasi „protų medžioklės“ sezonas“ teigia, kad įdarbinimo agentūros dažniausiai atlieka verbavimo ir atrankos veiklas, pasiūlydamos užsakovui kelis, jų nuomone, labiausiai tinkamus kandidatus. Šios srities organizacijos lyderės specializuojasi dažniausiai pagal organizacijų pareigybes.

G. Dessler (2001, P.96) verbavimo ir atrankos procesą pateikia kaip tokių etapų eilę:

1. Planuoti ir prognozuoti darbo jėgą, kad būtų galima nustatyti, kurias pareigybes reikia užpildyti.
2. Verbuojant vidaus ir išorės kandidatus sudaryti potencialių kandidatų į šias pareigybes sąrašą.
3. Užtikrinti, kad kandidatai užpildytų prašymo priimti į darbą formas.

4. Taikyti įvairius atrankos metodus: testus, išsilavinimo tyrimą, medicininius patikrinimus.
5. Nusiųsti vieną ar daugiau tinkamų kandidatų pas vadovą, kuris yra tiesiogiai atsakingas už tą darbą.
6. Pasisengti, kad vadovas ar kitas su šiuo reikalu susijęs asmuo vestų vieną ar daugiau interviu su kandidatais ir padėtų galutinai nuspręsti, kuriam kandidatui pasiūlyti darbą.

Verbavimo proceso turinį sudaro (Bakanauskienė I., 2002, P. 54-56):

- Vakansinių darbo vietų įvardijimas, kai naudojama personalo planų analizė, įmonės vadovo paraiška;
- Vakansinių darbo vietų analizė, t.y. informacijos apie funkcinės vietas, į kurias reikia surinkti darbuotojus, surinkimas. Ją atliekant, taikomas darbų analizės studijavimas;
- Verbavimo suvaržymų analizė – subjektyvių ir objektyvių apribojimų verbavimo procesui ir verbavimo subjektui išsiaiškinimas. Pagrindiniai suvaržymų veiksniai: organizacijos samdymo, apmokėjimo politika, personalo poreikio planai, darbo reikalavimai, verbuotojo gebėjimai;
- Verbavimo šaltinių parinkimas – paprastai naudojami vidiniai (darbo skelbimai, asmens bylos, darbuotojų pakeitimo diagramos) ir išoriniai (draugai, giminės, pažįstami, skelbimai laikraščiuose, darbo birža, kompiuterinės duomenų bazės, mokymo įstaigos) šaltiniai.
- Verbavimo pokalbis, kurio tikslas – „gero darbo“ vaizdo kandidatams sukūrimas ir pradinės informacijos atrankos etapui surinkimas užpildant įsidarbinimo anketą. Anketa laikoma labai svarbiu kriterijumi, nes gali suteikti informacijos apie būsimus darbo rezultatus bei pagal ją nustatyti probleminių sričių priežastis;
- Kandidatų į vakansinę darbo vietą sąrašo sudarymas.

Kaip jau buvo minėta, verbavimo procesas vykdomas pasitelkiant vidaus ir išorės verbavimo šaltinius, tačiau darbuotojų paieška vidinėje ar išorinėje darbo rinkoje turėtų būti vykdoma atsižvelgiant į tam tikrus privalumus ir trūkumus (4 lentelė).

Darbuotojų paieškos vidinėje ir išorinėje darbo rinkoje privalumai ir trūkumai

Privalumai, trūkumai	Paieška vidinėje rinkoje	Paieška išorinėje rinkoje
Privalumai	Pigesnė, greitesnė Susijusi su mažesne rizika Gera motyvavimo priemonė	Platesnės pasirinkimo galimybės Naujos idėjos, informacija, požiūriai Neleidžia atsirasti abejingumui
Trūkumai	Ribotos pasirinkimo galimybės Išlaidos kvalifikacijos kėlimui Automatinio pareigų paaukštinimo mechanizmas	Brangesnė, ilgiau trunka Susijusi su didesne rizika Ribotos galimybės siekti karjeros organizacijos viduje

Šaltinis: Thom N., Ritz A.(2004). Viešoji vadyba. Vilnius, P.246.

Taigi personalo verbavimas – procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas darbo vietas, vadinasi, aiškiau išreiškiama organizacijos samdymo politika. Kaip matome, nėra geriausio paieškos šaltinio. Priimant galutinį sprendimą dėl kandidatų paieškos šaltinio pasirinkimo, tikslinga: 1) kiekvieną šaltinį išnagrinėti privalumų, trūkumų bei kaštų požiūriais; 2) atsižvelgti į tai, kokio specialisto ir į kokias pareigas reikia; 3) įvertinti ankstesnių metų patirtį ieškant personalo.

Personalo atranka. Viena reikšmingiausių personalo valdymo veiklų, darbo autorės nuomone, yra personalo atranka. Literatūroje personalo atranka apibūdinama kaip abipusis sprendimas: organizacija sprendžia, siūlyti darbą ar ne, o kandidatas į darbuotojus sprendžia, atitinka ar ne organizacija ir siūlomas darbas jo poreikius ir tikslus (Stoner J.A.F., 1999, P.380).

Pasak I. Bakanauskienės (2002, P. 58), personalo atranka – procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias. Personalo atrankos procesas prasideda pretendentų sąrašo pateikimu priėmimui ir baigiasi samdos sprendimu.

Veiksniai, nulemiantys personalo atrankos kokybę (Bakanauskienė I, 2002, P. 59):

- Personalo pasiūla (tiekinimas) – apsprendžia kandidatų į vakansinę darbo vietą sąrašo ilgį ir jame esančių pretendentų atitikimą organizacijos pageidavimams;
- Etikos standartai – kaimynų, pažįstamų samdymas, dovanos ir kyšiai iš įdarbinimo organizacijų;
- Organizacijos įtaka – samdymo politika, požiūris į atrankos procesą;

- Įstatymų įtaka (Lietuvoje: darbo sutarties, žmonių saugos darbe įstatymai, vyriausybės nutarimai, ministerijų įsakymai).

Personalo atrankos turinys – etapų, kuriuos praeina visi pretendentai į laisvas darbo vietas, visuma. Jų metu naudojant įvairias atrankos priemones bandoma nustatyti tinkamiausią kandidatą. I. Bakanauskienė (2002, P. 59-62) išskiria šiuos personalo atrankos etapus:

- Preliminarinė pretendentų atranka.
- Įdarbinimo testai. Jų paskirtis – nustatyti, kaip pretendentai atitinka darbo ir organizacijos keliamus reikalavimus.
- Atrankos interviu – išsamus pokalbis tarp atrankos subjekto ir pretendento, siekiant įvertinti kandidatų tinkamumą.
- Rekomendacijų ir informacijos patikrinimas.
- Medicininis patikrinimas.
- Interviu su tiesioginiu vadovu.
- Realaus darbo peržiūrėjimas.
- Samdos sprendimas.

Pasak N. Thom, A. Ritz (2004, P.248), personalo atrankos išeities pagrindą sudaro du pamatiniai principai: 1) išsamus užimamai darbo vietai keliamų reikalavimų išmanymas, kaip veiksmingos pretendentų atrankos prielaida; 2) pretendentų atrankos vykdymas, siekiant keliamų reikalavimų ir kandidato turimų gebėjimų sutapimo.

Kaip teigia S. P. Robbins (2003, P.281), darbdaviai dažniausiai nori įvertinti kandidatų pažintinius (protinius) bei fizinius gebėjimus, kad būtų galima įvertinti, kaip jam pavyks susidoroti su darbo užduotimis, tačiau ne mažiau svarbūs ir asmens motyvuotumas, jo vertybės bei sugebėjimas bendrauti. Nuo organizacijoje vykdomos atrankos praktikos priklauso, kas bus priimtas į darbą. Jei šis procesas teisingai sukurtas, tinkami kandidatai bus rasti ir tiksliai parinkti darbui organizacijoje. Jei bus naudojami adekvatūs atrankos mechanizmai, padidės tikimybė, kad į laisvą darbo vietą bus parinktas tinkamas žmogus.

S. P. Robbins (ten pat) pabrėžia: nors darbuotojų atranka toli gražu nėra mokslas, kai kurioms organizacijoms nepavyksta sukurti tokių atrankos sistemų, kurios leistų padidinti tikimybę, kad tinkamas darbuotojas bus parinktas į laisvą darbo vietą. Jei padaroma klaidų, parinkto kandidato darbo rezultatai gali būti prastesni. Gali tekti mokyti kandidatą, kad patobulėtų jo įgūdžiai. Blogiausiu atveju gali paaiškėti, kad kandidatas yra nepriimtinas, todėl jį būtina pakeisti kitu. Jei dėl netobulo atrankos proceso į darbą bus priimti žemesnės kvalifikacijos kandidatai arba nepritampantys organizacijoje žmonės, jie tikriausiai bus susirūpinę, išitempę ir jausis nepatogiai. Tai savo ruožtu gali padidinti nepasitenkinimą darbu.

Anot J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. G. Gilbert (1999, P.381), atrankos procesas susideda iš septynių etapų:

- Įdarbinimo anketos užpildymas. Nurodo, kokias pareigas nori užimti pareiškėjas, suteikia informacijos pokalbiui.
- Pradinis „rūšiavimo“ pokalbis. Leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą.
- Testavimas. Padeda įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe.
- Tyrimai „už nugaros“. Patikrinamas pareiškėjo santraukos ar anketos teisingumas.
- Išsamus atrankos pokalbis. Sužinoma daugiau apie pareiškėją kaip apie individą.
- Fizinis patikrinimas. Įsitikinama pareiškėjo veiklos rezultatų efektyvumu; padeda apsaugoti kitus darbuotojus nuo ligų; padaromas įrašas apie pareiškėjo sveikatą; apsaugo firmą nuo neteisėtų darbuotojo kompensacijos reikalavimų.
- Darbo pasiūlymas. Užpildoma laisva darbo vieta ar pareigybė.

Darbuotojams testuoti gali būti naudojami įvairūs ir skirtingos paskirties testai: pažintinių sugebėjimų testai, motorinių ir fizinių gebėjimų testai, žinių testai, kompiuterizuoti testai, grafologiniai testai (Bakanauskienė I., 2002, P. 63-67). Tačiau kad ir kokie patikimi testai būtų, jie ne visada parodo tinkamus kandidato sugebėjimus ir motyvaciją darbui, visiškai atsiskleidžiančius tik praktinėje veikloje. Todėl skiriamas bandomasis laikotarpis – paskutinis atrankos etapas, suteikiantis galimybę vadovams įvertinti darbuotojus ir priimti nuolatiniam darbui tik tuos, kurie įvykdė jiems keliamus reikalavimus (Raipa A., 2001, P.225). Tuo tarpu LR Darbo kodekso 105 str. 3d. 2p. draudžia nustatyti išbandymą, norint patikrinti, ar darbuotojas tinka sulygtam darbui, priimant į darbą asmenis pareigoms konkurso arba rinkimų būdu, taip pat išlaikiusius kvalifikacinius egzaminus pareigoms eiti (LR darbo kodeksas).

Nors ir ne visos įmonės naudoja testus, būtų neįprasta, jei vadovai nevestų interviu su kandidatu. Dažniausia naudojamos interviu rūšys: nestruktūrizuotas interviu, struktūrizuotas interviu, iš dalies struktūrizuotas interviu, situacinis interviu, poelgių analizės interviu, mišrus interviu, grupinis interviu. Pasirenkamo interviu tipą, visų pirma, apsprendžia apklaustųjų skaičius, funkcinės vietos, į kurią atrenkama, svarba ir specifika, apklausejo savybės (Bakanauskienė I., 2002, P. 69).

Darbo autorės nuomone, atrinkti tinkamus kandidatus yra labai svarbu, nes darbo rezultatai, personalo judėjimas didele dalimi priklauso nuo darbuotojų kompetencijos, motyvacijos bei įsitikinimų (vertybių).

Personalo adaptavimas. Pagal J.A.F. Stoner, R. E. Freeman, D. G. Gilbert (1999, P.382), personalo adaptavimas (arba orientavimas, socializacija) teikia naujam darbuotojui informaciją, reikalingą, kad jis efektingai dirbtų ir gerai jaustųsi organizacijoje. Panašiai, tik

kitais terminais adaptavimą apibūdina ir kiti autoriai, pvz., I. Bakanauskienė (2002), A. Sakalas (1998), G. Dessler (2001). Pasak jų, naujai pasamdytas ar perkeltas darbuotojas adaptacijos metu susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu. I. Bakanauskienė (2002, P.81) adaptavimo procese išskiria dvi sudėtinės dalis:

1. Techninė pažintis (su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta ir darbo sąlygomis);
2. Socializacija (pažintis ir prisitaikymas prie naujo kolektyvo ir viršininko – procesas, kurio metu darbuotojas pradeda suprasti ir priimti naujo kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones.

Literatūroje (Bakanauskienė I., 2002, P.81 - 82) išskiriamas formalizuotas ir neformalizuotas adaptavimas. Formalizuotas adaptavimas, kai iš anksto paruošiama adaptavimo programa, paskirstomos pareigos ir atsakomybė tarp tiesioginio vadovo ir personalo tarnybos atsakingų darbuotojų, nustatomi adaptavimo programos įsisavinimo terminai.

Adaptavimo efektyvumą sąlygojantys veiksniai (ten pat):

- Tiesioginio vadovo požiūris į adaptavimą;
- Tiesioginio vadovo dalyvavimo adaptavimo procese laipsnis;
- Tiesioginio vadovo ir personalo tarnybos darbuotojų kvalifikacija;
- Adaptuojamo darbuotojo perkrovimas informacija, kurią jis turi įsisavinti pagal adaptavimo programą;
- Paskiriamų užduočių pobūdis ir svarbumas;
- Skyrimas darbų su didele klaidų tikimybe ir reagavimas į padarytas klaidas;
- Grįžtamasis ryšys.

A. Sakalo (2003, P.147 - 148) teigimu, supažindinimas su darbo vieta priklauso nuo naujojo darbuotojo statuso. Jis pristato pats arba jį vadovui pristato personalo skyriaus viršininkas, aukštesniojo lygio vadovas. Eilini darbuotoją paprastai pristato jo tiesioginis vadovas. Naujasis darbuotojas supažindinamas su darbo vietos uždaviniais, medžiagų ir reikiamos įrangos gavimo tvarka. Seniau dirbantys turi naują pripažinti, todėl turėtų žinoti, kur jis dirbo anksčiau, kokios jo stipriosios savybės, specializacijos sritis. Naujokas savo ruožtu turi pažinti kolektyvą, žinoti, ko galima laukti iš kiekvieno asmens. Labai svarbu priskirti jam kuratorių, kuris visada būtų pasirengęs padėti išspręsti naujam darbuotojui iškilusias problemas. Tiesioginis vadovas privalo rasti laiko susipažinimo pokalbiui – išsiaiškinti naujoko žinių lygį, savybes, charakterį, lūkesčius.

A. Sakalo (2003, P.34) nuomone, dažnai socialinė darbuotojo integracija kolektyve yra sunkesnė nei profesinė. Nauji darbuotojai yra mažiausiai susipažinę su organizacijos kultūra, labiausiai tikėtina, kad jie gali trikdyti nusistovėjusius įsitikinimus bei papročius. Tad

organizacijos privalo padėti naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros, kurią autorius traktuoja kaip labai reikšmingą sėkmės veiksnį.

Vytauto Didžiojo universitete dedamos visos pastangos, kad objektyvumas būtų svarbiausias reikalavimas, keliamas atrankos procesui, kurio metu atsižvelgiama į kandidato kvalifikaciją, gebėjimus ir motyvaciją dirbti, o ne į subjektyvius kriterijus. Darbo autorės nuomone, vykdant darbuotojų atranką, svarbu ne tik gerai ir tiksliai įvertinti kandidatus, numatyti jų potencialias galimybes ir galimą naudą organizacijai, bet ir mokėti pritraukti pasirinktus žmones. Pagrindiniai adaptacijos vykdytojai VDU yra tiesioginiai naujų darbuotojų vadovai ir personalo tarnyba. Prisitaikyti prie kolektyvo darbuotojui padeda jam skirtas kuratorius (globėjas) ir kolektyvo nariai, taigi šiame procese dalyvauja visa organizacija. Jei diegiamos naujovės, personalas adaptuojasi prie naujų darbo metodų, naujo vadovavimo stiliaus, naujos darbo rezultatų vertinimo sistemos.

1.4.4. Personalo vertinimas

Personalo vertinimui, kaip ir kitoms personalo valdymo veikloms, literatūroje galima rasti įvairių definicijų. Vieni autoriai (pvz., Dessler G., 2001, P.186) personalo vertinimą apibrėžia kaip darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimą pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Pasak G. Dessler (2001, P.187), vertinimas atliekamas dėl trijų priežasčių:

- Vertinimo metu gaunama informacija, kuria remiantis galima priimti sprendimus dėl darbuotojo paaukštinimo ar atlyginimo pakėlimo;
- Vertinimas leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip šalinti trūkumus ir įtvirtinti privalumus;
- Vertinimo metu atskleisti darbuotojo trūkumai bei stipriosios pusės leidžia koreguoti jo karjeros planą.

Kitų autorių (pvz., Stoner J.A.F., Freeman R. E., Gilbert D. R., 1999, P.389) nuomone, vertinimas – tai darbuotojų darbo rezultatų lyginimas su standartais arba tikslais, keliamais užimamoms pareigoms. Autoriai išskiria neformalų ir formalų sisteminių vertinimą. Neformalus veiklos vertinimas grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais, leidžiantis informuoti pavaldinius apie jų veiklos lygį, o formalioju-sisteminiu vertinimu, kuris atliekamas kas pusmetį arba kas metai, siekiama vertinti pavaldinių darbo lygį. Pagrindiniai formalaus vertinimo tikslai yra šie:

- Leisti pavaldiniams formaliai sužinoti, kaip jų veiklos atlikimo lygis dabar vertinamas;
- Įvardyti darbuotojus, kurie turėtų būti pažeminti;
- Išsiaiškinti, kuriuos darbuotojus reikia papildomai mokyti;
- Nustatyti kandidatus pareigų paaukštinimui.

Pasak I. Bakanauskienės (2002, P.86 - 87), pagrindiniai vertinimo tikslai yra šie:

- Sprendimams apie kompensavimą priimti (priedo/nuobaudos dydis, naudos, darbo užmokesčio padidinimas/sumažinimas);
- Sprendimams apie personalo judėjimą priimti (paaukštinimą, pažeminimą pareigose, atleidimą);
- Poreikio mokyti/tobulinti nustatymui.

A. Sakalas (1998, P.105) į vertinimo tikslus įtraukia ir kitas priežastis, dėl kurių tiesioginiai vadovai turi vertinti savo pavaldinių darbą:

- Vadovavimo proceso gerinimas: jis pagerėja, nes įvertinami darbo rezultatai, nustatomos silpnosios ir stipriosios darbuotojų savybės, numatomos priemonės trūkumams šalinti;
- Bendradarbiavimo intensyvumo didinimas: vertinant taikomi pokalbiai, aptariami bendradarbiavimo trūkumai, todėl vertinimas kartu yra ir mokymasis;
- Bendradarbių motyvavimo gerinimas: darbuotojui aišku, ką jis turi padaryti, kad kiltų jo profesinis lygis.

Vertinimo tikslas, pasak N. Thom, A. Ritz (2004, P.255), yra darbuotojų motyvacijos skatinimas, jų ugdymas ir rezultatyvumo didinimas.

Vadybos literatūroje galima sutikti įvairių vertinimo metodų klasifikacijų. Vieni autoriai išskiria dvi vertinimo metodų grupes (Bakanauskienė I., 2002, P.88 - 89):

1. Į praeitį orientuoti vertinimo metodai – jų pagalba vertinamas praityje atliktas darbas;
2. Į ateitį orientuoti vertinimo metodai – šiais metodais bandoma įvertinti darbuotojo tinkamumą jų ateities darbams.

Kiti teoretikai vertinimo metodus klasifikuoja į tris stambias grupes, tačiau jau visai kitu aspektu (ten pat):

1. Aprašomieji (kokybiniai), kur remiamasi laisvos charakteristikos formomis, o ne aiškiais kiekybiniais vertinimo rodikliais;
2. Kombinuotieji (tarpiniai), kur pagal pirmines aprašomasias charakteristikas pateikiama ir kai kurių skaitmeninių vertinimų;
3. Kiekybiniai, kai nustatomi darbuotojų arba atskirų jų savybių rangai, balų suma, koeficientai.

Dar vienas vertinimo metodų skirstymas – tai individualaus ir grupinio vertinimo metodai.

Vadybos literatūroje siūloma daugybė vertinimo metodų. G. Dessler (2001, P.188 - 194) pateikia šiuos vertinimo metodus: grafinė vertinimo skalė, alternatyvus rangavimas, porinis

palyginimas, priverstinis suskirstymas, kritinis įvykis, su poelgiais susijusi vertinimo skalė, tikslinis valdymas, kompiuterizuotas darbo atlikimo vertinimas, elektroninis darbuotojo stebėjimas.

Vertinimas, pasak G. Dessler (2001, P.201) paprastai baigiamas interviu. Labai svarbu jam tinkamai pasirengti, todėl reikia darbuotoją iš anksto perspėti, peržiūrėti jo darbo aprašymą ir ankstesnius darbo rezultatus, parinkti tinkamą interviu vietą ir skirti pakankamai laiko. Interviu tikslas – įtvirtinti teigiamus darbo atlikimo aspektus arba išanalizuoti nepatenkinamo darbo lygio priežastis ir numatyti, kaip jį pagerinti. G. Dessler (ten pat) akcentuoja, kad tradiciniai vertinimo metodai gali duoti neigiamų padarinių, sukeldami konfliktus tarp vadovų ir pavaldinių bei skatindami darbuotojus netinkamai elgtis.

Pasak S. P. Robbins (2003, P.282), darbo įvertinimas vaidina svarbų vaidmenį, turintį įtakos darbuotojo motyvacijai. Autoriaus teigimu, žmonės privalo žinoti, ko iš jų tikimasi. Jie privalo žinoti, kaip bus įvertinti jų veiklos rezultatai. Be to, jie privalo būti tikri, kad jei stengsis pagal savo galimybes, jų veikla bus patenkinama, vertinant pagal nustatytus kriterijus. Ir galiausiai jie turi būti tikri, kad jei dirbs taip, kaip reikalaujama, gaus atpildą, kurį vertina.

Taigi personalo vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Vertinimo kriterijai turėtų būti grindžiami dokumentiškai apiforminta darbo analize, darbuotojai turėtų raštu gauti darbo atlikimo standartus, o vertinant reikėtų atsižvelgti daugiau negu į vieną darbo atlikimo aspektą. Priklausomai nuo vertinimo tikslų, vertinimo objekto, kriterijų bei skalių parinkimo, nuo to, kas atliks vertinimą, turėtų būti pasirenkami atitinkami vertinimo metodai. Kai kurie ekspertai (Dessler G., 2001, P.201) siūlo vertinti darbuotojus vadovaujantis visuotinio kokybės valdymo (VKV) principais: objektyviai įvertinti rezultatus, stengtis nenaudoti priverstinio suskirstymo metodo, 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.

A. Jurkštienė, E. Gimžauskienė (2003, P.122) teigia, kad vakarų šalių mokslininkų plačiai nagrinėjama vertinimo tema dar nesulaukia tinkamo atgarsio tarp Lietuvos mokslininkų, o veiklos vertinimo metodikos yra orientuotos į finansinius rezultatus. Pasak straipsnio autorių, tą patvirtino 2001 m. atliktas žvalgybinis tyrimas, kurio rezultatai parodė, kad Lietuvos organizacijose egzistuoja poreikis vertinti veiklą iš skirtingų organizacijos vertybes ir kritinius sėkmės veiksnius atitinkančių perspektyvų, tačiau tam trūksta metodinių žinių ir praktinių įgūdžių.

VDU akademinėse padaliniuose personalo veikla vertinama atestacija, savianalize, tačiau neakademinėse tarnybų darbuotojų veiklos vertinimo sistema kol kas tik modeliuojama. Darbo

autorės nuomone, vertinimo sistema bus efektyvi tik tuomet, kai bus pritaikyta sistemingai kaupti, analizuoti, vertinti ir sieti priežastiniais ryšiais veiklos rezultatus.

1.4.5. Personalo ugdymas: mokymas ir tobulinimas

Organizacijų gebėjimas mokytis, taip tikintis sukurti pagrindinį konkurencinio pranašumo šaltinį, suprantamas kaip šiuolaikinių organizacijų išlikimo prielaida, nes jos turi nuolat keistis iš vidaus, taip pat prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių. Dėl šios priežasties organizacijos mokymasis ar besimokanti organizacija yra vienos iš dažniausiai nagrinėjamų temų mokslinėje literatūroje.

Organizacijos mokymasis straipsnyje „Organizacijų mokymosi tyrimas vadybinėje praktikoje“ (Bakanauskienė I., Balvočiūtė R., Balčiūnas S., 2006, P.37) apibūdinamas kaip individualus ar grupių pažintinis procesas, kai dėl probleminių situacijų sprendimo ir refleksijos keičiama individų ir visos organizacijos elgsena. Besimokanti organizacija suprantama kaip savybinė kategorija, atspindinti tam tikrą organizacijos būseną, kai jos struktūroje ir vidinėje aplinkoje palaikomas nuolatinis mokymasis. Organizacijos aplinka, užtikrinanti ir palengvinanti jos narių mokymąsi, bei joje vykstantys pokyčiai yra šias dvi sąvokas jungiantys veiksniai (ten pat).

Personalo valdymo literatūroje terminai *personalo mokymas* ir *tobulinimas/vystymas* siejami su turimos darbuotojų kvalifikacijos atnaujinimu (kvalifikacijos kėlimu) ir/arba kvalifikacijos keitimu (perkvalifikavimu). Pagrindinis personalo mokymo ir tobulinimo/vystymo terminų skirtumas – siejimas su darbuotojo atliekamu darbu/užimamomis pareigomis organizacijoje.

R. Smith (Bakanauskienė I., 2002, P.105) taip išskiria personalo mokymo ir tobulinimo/vystymo sampratą:

Mokymas – darbuotojo paruošimas vykdyti tam tikrą užduotį ar užduočių grupę. Mokymo sfera gana siaura ir tiksliai apibrėžta; mokymo metu suteikiami konkretūs įgūdžiai arba konkreti, siauros srities kompetencija, reikalinga šiuo metu darbuotojo užimamoms pareigoms atlikti dabar ir ateityje.

Vystymas/tobulinimas – darbuotojo asmenybės profesinis augimas ir pokyčiai. Vystymas/tobulinimas net neprivalo kelti konkrečių tikslų, tai tiesiog asmenybės profesinis tobulėjimas, nebūtinai dabartinei pareigybei. Vystymas net nesiejamas su konkrečiais įmonės poreikiais ateityje, su darbuotojo karjeros planavimu.

Vadovų tobulinimas – tai įvairiausios pastangos gerinti valdymo lygį teikiant vadovams žinias, keičiant jų požiūrį ar tobulinant įgūdžius.

A. Sakalas (2003, P.172 - 173) pateikia nuolat besimokančios įmonės sampratą, kuri turėtų vadovautis šiais principais:

- Nuolat besimokanti įmonė - tai iniciatyvi, sparčiai besikeičianti įmonė;
- Mokymo procesas neatsiejamas nuo nuolatinio įmonės veiklos tobulinimo;
- Nuolatinis mokymasis neatsiejamas nuo dirbančiųjų elgsenos pokyčių;
- Įmonė yra tikslingo mokymosi rėmėjas ir motyvuotojas;
- Nuolat besimokanti įmonė mokosi labai sparčiai. Konkurencingumas pasiekiamas tik tada, kai mokymosi intensyvumas yra didesnis nei vykstantys pokyčiai;
- Nuolat mokantis orientuojamasi į mokymąsi grupėmis ir betarpiškai darbo vietoje;
- Savarankiškas mokymasis tampa viena iš pagrindinių mokymosi formų.

Anot I. Bakanauskienės (2002, P.103 - 104) mokymo ir/ar tobulinimo proceso turinį sudaro:

1. Poreikio mokymui ar vystymui nustatymas.
2. Mokymo ar tobulinimo tikslų nustatymas.
3. Mokymo ar tobulinimo programos turinio nustatymas.
4. Mokymo ar tobulinimo programos metodų parinkimas.
5. Mokymo ar tobulinimo programos įgyvendinimas.
6. Mokymo ar tobulinimo programos vertinimas.

G. Dessler (2001, P.157) išskiria šiuos mokymo ir tobulinimo proceso etapus:

1. Poreikio analizė.
2. Mokymo proceso projektavimas.
3. Veiksmingumo patikrinimas.
4. Įgyvendinimas.
5. Mokymo rezultatų įvertinimas ir įtvirtinimas.

Kaip matome, G. Dessler klasifikacija yra labiau apibendrinanti ir išsamesnė. Abu autoriai akcentuoja poreikio nustatymą ir įvertinimą, antrasis G. Dessler etapas apimtų I. Bakanauskienės antrąjį, trečiąjį, ketvirtąjį ir penktąjį etapus.

Literatūroje pateikiama daugybė personalo mokymui taikomų metodų, kurių svarbiausi, darbo autorės nuomone, yra šie: paskaita, demonstravimas, mokomasis pokalbis, diskusija, grupinis darbas, imitaciniai žaidimai, videotreiningas, stažuotės, savarankiškas mokymasis, mokymas darbo vietoje.

Pasak R. C. Appleby (2003, P.418), investuojantis į žmones darbdavys suvokia ir parodo, jog būtina tobulinti žmonių išteklius, sudarant sąlygas tobulintis. Tokios sąlygos padidina

darbuotojų darbo našumą, sustiprina bendrumo su organizacija ir išsipareigojimo jai jausmą, o tai tiesiogiai gerina kokybę, pajamas, mažina išlaidas.

Mokslininkų teoriniuose tyrimuose randama nemažai rekomendacijų, kuriose jie siūlo įvairias organizacijų mokymosi priemones: mokymosi aplinką, darbuotojų iniciatyvumą, pasiryžimą tobulėti, sugebėjimą dirbti komandoje. Tačiau straipsnio „Organizacijų mokymosi tyrimas vadybinėje praktikoje“ (2006, P.37 - 45) autorių I. Bakanauskienės, I. Balvočiūtės, R. Balčiūno nuomone, nepakanka empirinių tyrimų, kurie pagrįstų ir įvertintų siūlomus teiginius. Straipsnio autoriai 2006 m. atliko empirinį tyrimą, kurio metu buvo nustatyta: 1) organizacijų vadovai ir specialistai supranta nuolatinio mokymosi būtinybę, aktyviai mokosi iš savo ir kitų patirties, todėl gana lengvai prisitaiko prie pokyčių; 2) organizacijose dažniausiai naudojami tradiciniai mokymo metodai; 3) nustatyti 4 organizacijų mokymosi raiškos faktoriai – refleksyvumas, kryptingas aktyvumas, mokymosi aplinka ir vadybos funkcijų atlikimas; 4) esant palankiai mokymosi aplinkai, darbuotojai turi galimybę suvokti, kokie gebėjimai jiems yra reikalingi efektyvios veiklos atlikimui, ir tuos gebėjimus ugdyti.

Taigi mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas naudingas ir individui, ir organizacijai. Individui naudingas dėl to, kad padeda rasti įvairių problemų sprendimus; padidina darbinės veiklos vertę ir darbo našumą; sustiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis; sukuria platesnes perspektyvas karjerai; formuoja geresnį organizacijos klimatą. Organizacijai naudingas todėl, kad darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą; garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą.

Darbo autorės nuomone, VDU personalo ugdymui turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys, organizacija turėtų būti suinteresuota kurti vieningas darbuotojų mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo programas.

1.4.6. Personalo judėjimo (karjeros) valdymas

Vadybos literatūroje personalo judėjimo valdymas, kaip atskira personalo valdymo veikla, beveik nenagrinėjamas. Daugelis vadybos teoretikų (G. Dessler, A. Sakalas ir kt.) personalo judėjimo valdymą analizuoja kaip karjeros valdymą ir su juo susijusius veiksmus: atleidimą iš darbo, laikiną nedarbą, išėjimą į pensiją ir pan.

Pasak A. Sakalo (1998, P.140), karjera – darbuotojų pareigybių/darbo vietų raida įmonėje. Tačiau paaukštėjimo ar perkėlimo, kaip atskirų personalo judėjimo formų, analizės neatlieka. Karjeros planavimą bei rezervo formavimą jis sieja su personalo ugdymu. Autorius kaip atskiras personalo judėjimo formas nurodo įdarbinimą bei atleidimą.

Karjeros valdymas gali būti apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu individas plėtoja, įgyvendina ir kontroliuoja karjeros tikslus bei strategijas. Karjeros valdymui tikslinga įvertinti

raidos perspektyvas individo ir organizacijos lygmenyse. Pasak N. Petkevičiūtės (2006, P.46 – 50), individai turėtų prisiimti daugiau atsakomybės už savo pačių karjeros valdymą.

G. Dessler (2001, P.290) personalo judėjimo valdymą analizuoja dviem aspektais: kaip karjeros bei atleidimų valdymą. Autorius karjeros valdymo procese išskiria tris personalo judėjimo formas: paaukštinimą, perkėlimą bei atleidimą ir tyrinėja jas akcentuodamas teisingumo elementus, t.y. teisingo elgesio su darbuotojais aspektu.

Kiti teoretikai (Bakanauskienė I., 2002, P.117 - 118) personalo judėjimo valdymą analizuoja kaip atskirą personalo valdymo veiklą išskirdami keturias personalo judėjimo organizacijoje formas: perkėlimą, paaukštinimą, pažeminimą ir atleidimą.

Pasak I. Bakanauskienės (2002, P.119), efektyvus personalo judėjimo organizacijoje valdymas užtikrinamas atliekant karjeros planavimo veiklą. Autorės nuomone, tai palyginti menkai išplėtotą personalo valdymo funkciją, kuri gana retai atliekama net ir užsienio šalių organizacijose.

Karjeros planavimas – tai sąmoningai atliekama formalizuota veikla, apimanti darbuotojų karjeros tikslų organizacijoje formulavimą ir jų pasiekimo kelių nustatymą. Karjeros planavimas naudingas organizacijai dėl tokių pagrindinių priežasčių (Bakanauskienė I., 2002, P.119 – 120) :

- Iš anksto paruošiami žmonės organizacijos pareigybėms užimti;
- Motyvuoja perspektyvius darbuotojus tobulėti, siekti geresnių darbo rezultatų;
- Mažina tekamumą;
- Didina darbuotojų lojalumą organizacijai.

Pasak I. Bakanauskienės (ten pat), karjeros planavimo veiklos turinį sudaro šie etapai:

1. Darbuotojo karjeros tikslų nustatymas ir peržiūrėjimas;
2. Darbuotojo karjeros planų sudarymas;
3. Darbuotojo karjeros vystymas.

N. Thom, A. Ritz (2004, P.283) teigia, kad karjeros planavimas yra svarbi personalo ugdymo dalis, nes jis, remdamasis individualaus potencialo vertinimu, daro įtaką, kad darbuotojo pareigos būtų sėkmingos, ir parengia tinkamas to skatinimo priemones.

Visiškai kitokį požiūrį į karjeros planavimą pateikia P. F. Drucker knygoje „Valdymo iššūkiai XXI amžiuje“ (2004, P.209). Autoriaus nuomone, sėkmingos karjeros nėra „planuojamos“. Tai karjeros žmonių, pasiruošusių išnaudoti pasitaikiusią progą, nes jie žino savo stipriąsias puses, žino, kaip atlieka savo darbą, žino savo vertybes. „Karjeros planavimas“ yra tai, ką personalo departamentas turėjo daryti XX amžiaus šeštajame ir septintajame dešimtmečiais. Visur kitur, išskyrus Japoniją, „organizacijos žmogus“ ir karjerą planuojantis

personalo departamentas jau seniai tapo istorija, - įsitikinęs P. F. Drucker. Jis teigia, kad niekas kitas, išskyrus patį žmogų, negali ir neturi būti „karjeros planuotoju“.

Darbo autorės nuomone, nors Vytauto Didžiojo universitete ir sudaromos sąlygos siekti karjeros, vis dėlto už individualios karjeros planavimą ir realizavimą turi būti atsakingas pats darbuotojas.

1.4.7. Personalo kompensavimas ir apsauga

Kompensavimas (skatinimas) dažniausiai personalo vadyboje apibrėžiamas kaip atsilyginimas darbuotojams už jų darbą organizacijos naudai. Personalo apsauga apima organizacijos darbuotojų fizinę, finansinę ir emocinę apsaugą (Bakanauskienė I., 2002, P.125).

Fizinės apsaugos tikslas – užkirsti kelią nelaimingiems atsitikimams, rūpintis darbuotojų sveikata.

Finansinės apsaugos tikslas – užtikrinti atitinkamas darbuotojams bedarbystės, nelaimės, ligos, pensijos atvejais.

Emocinės apsaugos tikslas – sudaryti atitinkamas sąlygas organizacijoje, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi emociškai saugus.

Galima išskirti tokius pagrindinius kompensavimo ir apsaugos veiklų turinio etapus (Bakanauskienė I., 2002, P.126-127):

- Kompensavimo ir apsaugos tikslų formavimas;
- Kompensavimo ir apsaugos sistemos sukūrimas;
- Kompensavimo ir apsaugos sistemos įgyvendinimas;
- Kompensavimo ir apsaugos sistemos atnaujinimas.

Priimant sprendimus, kiek darbuotojams mokėti G. Dessler (2001, P.213-214) siūlo atsižvelgti į keletą svarbių tendencijų:

- *Apmokėjimas, pagrįstas kompetentingumu ir gebėjimais.* Nustatant uždarbį pagal kompetentingumą ir gebėjimus darbuotojui mokama už jo turimų žinių bei įgūdžių spektrą, gilumą ir pobūdį, o ne už šiuo momentu atliekamą darbą.
- *Atlyginimų skalių stambinimas.* Dar viena šiandien pastebima tendencija – mažinti atlyginimų kategorijų ir dydžių skaičių nuo 10 iki 3, ar 5, o šiose kategorijose sugrupuoti palyginti daug darbų ir skirtingų atlyginimų.
- *„Naujasis“ kompensavimo metodas.* Kompetentingumu bei gebėjimais pagrįsta darbo apmokėjimo ir atlyginimo skalių stambinimą ekspertai vadina naujuoju kompensavimo metodu. Tai tradicinių ir netradicinių kompensuojamų elementų derinys (pvz., atlyginimas, privilegijų padidinimas, atlygis už įgūdžius).

Šiandien daugeliui darbuotojų mokamas ne vien tik atlyginimas ar valandinis darbo užmokestis: jie taip pat gauna tam tikras skatinimo išmokas. G. Dessler (2001, P.216-220) skiria kelias skatinimo planų rūšis:

- *Vienetinio darbo užmokesčio planas.* Tai seniausias ir vis dar plačiausiai tebetaikomas skatinimo planas. Darbininko uždarbis tiesiogiai susijęs su tuo, ką jis gamina: jam mokama fiksuota išmoka už kiekvieną pagamintą gaminį.
- *Komandų arba grupių skatinimo planai.* Kartais kompanijos yra linkusios skatinti grupių arba komandų darbą. Vienas iš būdų tai padaryti – susieti komandos darbo rezultatus su kompanijos strateginiais tikslais.
- *Viduriniojo ir aukščiausiojo lygio vadovų skatinimas.* Dauguma darbdavių skatina vadovus, nes jie turi įtakos padalinių ar visos korporacijos pelningumui. Populiariausias vadovų skatinimo būdas – akcijų opcionai. Akcijų opcionas – tai teisė tam tikru metu nusipirkti tam tikrą kompanijos akcijų kiekį už nustatytą kainą.
- *Pardavimo darbuotojų skatinimas.* Dauguma kompanijų savo darbuotojams, parduodantiems produkciją, moka ir atlyginimą, ir komisinius; paprastai atlyginimo lyginamasis svoris yra gana didelis.
- *Priedai už nuopelnus – kaip skatinimo priemonė.* Tai papildomas darbuotojo atlyginimas, mokamas už individualius darbo rezultatus. Priedai už nuopelnus skiriasi nuo premijos, nes jie yra darbuotojo bazinio atlyginimo dalis, tuo tarpu premija išmokama vieną kartą.
- *Pelno dalijimosi planas.* Taikant šį metodą, dauguma darbuotojų gauna tam tikrą kompanijos metinio pelno dalį.
- *Darbuotojų akcijų nuosavybės planas.* Taikant šį metodą, korporacija perduoda dalį savo akcijų investiciniam fondui, kuris įkurtas tam, kad darbuotojai galėtų nusipirkti firmos akcijų.
- *Rizikos apmokėjimo planas.* Esminis rizikos apmokėjimo plano bruožas yra tas, kad darbuotojas rizikuoja tam tikra savo bazinio atlyginimo dalimi.

P. F. Drucker (2004, P.34) teigia, kad jau 50 metų žinome, kad vien tik pinigai nėra pakankama pasakta gerai dirbti. Darbuotojai (ypač protinio darbo darbuotojai) turi žinoti organizacijos misiją ir tikėti ja, jiems reikia matyti rezultatus.

S. G. Ichsanova (<http://www.kons.ru>) pažymi, jog amerikiečių tyrimai atskleidė, kad tik 12 proc. apklaustųjų pagrindiniu personalo motyvacijos veiksniu laiko pinigus, 38 proc. – garbę, 35 proc. – pasitenkinimą darbo turiniu, 15 proc. – valdžią. Pasak straipsnio autorės, motyvacija tampa strategiškai svarbi kryptis ir kiekvienos personalo atestacijos metu reikia diagnozuoti darbuotojų motyvaciją.

Taigi, kaip matome, nėra visoms organizacijoms ir visoms situacijoms tinkančio vieningo personalo kompensavimo ir apsaugos modelio, todėl kiekvienu konkrečiu atveju geriausia derinti įvairių autorių pasiūlytus modelius ir požiūrius, labiausiai tinkančius konkrečiai situacijai ir organizacijai.

Pirmosios dalies apibendrinimas:

Žmonių išteklių valdymas – platesnė sąvoka už *personalą valdymą*. *Personalą valdymas* yra praktinis ir instrumentinis procesas, susijęs su administravimu ir politikos įdiegimu, o *žmonių išteklių valdymas* – strategines dimensijas apimantis procesas, leidžiantis atsiskleisti visiems organizacijos žmogiškiesiems ištekliams. *Žmonių išteklių valdymas* apima platesnį pokyčių valdymo pritaikymą, skatina požiūrių lankstumą, naujų metodų pritaikymą. *Personalą valdymas* apima trumpalaikės perspektyvas, o *žmonių išteklių valdymas* apima ilgalaikės perspektyvas, siekiančias integruoti visus žmogiškuosius organizacijos aspektus į bendrą visumą.

Skirtingumus personalo valdymo sampratoje, jos vietą vadyboje, skirtingus požiūrius į personalo valdymą nulemia vadybos teorijos ir koncepcijos. *Klasikinės mokyklos* personalo valdymo samprata remiasi nuostata, kad personalas – tai vienas iš įmonės išteklių, užtikrinančių normalų gamybos proceso funkcionavimą, todėl personalo valdymas – viena iš valdymo funkcijų, apimanti personalo poreikio nustatymą, samdą, apmokymą, atleidimą ir t.t. *Elgesio mokyklos* personalo valdymo samprata iškėlė priešingą nuostatą: personalas – žmonės – ypatingos rūšies organizacijos išteklius, kurio paskirtis – sudaryti organizacijoje sąlygas, kad siekiant organizacijos tikslų kiekvienas darbuotojas ar jų grupė norėtų ir galėtų atskleisti bei maksimaliai efektyviai panaudoti savo potencialą.

Darbu analizė personalo valdyme vaidina svarbų vaidmenį, nes sudaro pagrindą kurti personalo valdymui reikalingus dokumentus, kuriuose būtų fiksuojama būtina ir pakankama, nesidubliuojanti informacija, leidžianti sujungti atskiras personalo valdymo veiklas į vieningą sistemą.

Personalą planavimas įvairių autorių suprantamas nevienodai. Vieni autoriai personalo planavimo tikslu laiko organizacijos planų ir tikslų įgyvendinimą pasirenkant reikiamus darbuotojus, kiti teigia, kad personalo planavimas yra planų, kaip užpildyti ateityje atsirasiančias laisvas darbo vietas, sudarymo procesas. Tačiau akivaizdu, kad organizacija, kuri nori įgyvendinti savo tikslus, personalo planavimui turi skirti ypatingą dėmesį, nes tik taip ji galės užtikrinti, kad reikiamu laiku turės reikiamus žmones.

Personalą verbavimas – procesas, kurio metu surandami ir priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas darbo vietas, vadinasi, aiškiau išreiškiama organizacijos samdymo politika. Priimant galutinį sprendimą dėl kandidatų paieškos šaltinio pasirinkimo, tikslinga: 1) kiekvieną šaltinį išnagrinėti privalumų, trūkumų bei kaštų požiūriais; 2) atsižvelgti į

tai, kokio specialisto ir į kokias pareigas reikia; 3) įvertinti ankstesnių metų patirtį ieškant personalo.

Vykdamas darbuotojų *atranką*, svarbu ne tik gerai ir tiksliai įvertinti kandidatus, numatyti jų potencialias galimybes ir galimą naudą organizacijai, bet ir mokėti pritraukti pasirinktus žmones.

Personalo vertinimas yra daugiaplanis ir sudėtingas uždavinys. Vertinimo kriterijai turėtų būti grindžiami dokumentiškai apiforminta darbo analize, darbuotojai turėtų raštu gauti darbo atlikimo standartus, o vertinant reikėtų atsižvelgti daugiau negu į vieną darbo atlikimo aspektą. Priklausomai nuo vertinimo tikslų, vertinimo objekto, kriterijų bei skalių parinkimo, nuo to, kas atliks vertinimą, turėtų būti pasirenkami atitinkami vertinimo metodai.

Mokymasis ir *kvalifikacijos kėlimas* naudingas ir individui, ir organizacijai. Individui naudingas dėl to, kad padeda rasti įvairių problemų sprendimus; padidina darbinės veiklos vertę ir darbo našumą; sustiprina darbuotojo pasitikėjimą savo jėgomis; sukuria platesnes perspektyvas karjerai; formuoja geresnį organizacijos klimatą. Darbuotojų mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas organizacijai naudingas, nes skatina motyvacijos augimą ir didina lankstumą; garantuoja organizacijos narių reikiamo kvalifikacijos lygio palaikymą.

Taigi nėra visoms organizacijoms ir visoms situacijoms tinkančio vieningo *personalo valdymo* modelio, todėl kiekvienu konkrečiu atveju geriausia derinti įvairių autorių pasiūlytus modelius ir požiūrius, labiausiai tinkančius konkrečiai situacijai ir organizacijai.

2. PERSONALO VALDYMO VDU SITUACIJOS ANALIZĖ

2.1. Tyrimo organizavimas ir metodika

Tyrimo strategija. Darbo pradžioje iškeltam tikslui pasiekti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, kuris leidžia išsamiau ir detaliau suformuoti tiriamojo dalyko vaizdą, geriau suvokti nagrinėjamą reiškinį. Pati „kokybės“ sąvoka lemia šio metodo išskirtinumą ir atskleidžia tyrimų esmę (Tidikis R., 2003, P.362). Kokybiniuose tyrimuose tyrėjas remiasi žiniomis, orientuotomis į kaitą, sprendimus, problemas, bendradarbiavimą (Žydzūnaitė V., 2007, P.17). Siekiant atskleisti išsamesnę VDU personalo valdymo situaciją, tyrimų rezultatų apibendrinimui taip pat naudojama ir VDU vidaus dokumentų analizė.

Tiriamoji organizacija - Vytauto Didžiojo universitetas – valstybinė aukštoji mokykla, kurios steigėjas - Lietuvos Respublikos Seimas. Universiteto struktūra: fakultetai, studijų institutai, Kauno Botanikos sodas, universitetiniai centrai, tarnybos ir skyriai, kiti padaliniai (archyvas, biblioteka, leidykla, raštinė), studentų atstovybė, profesinė sąjunga, meno kolektyvai ir klubai, muziejai, viešosios įstaigos (<http://www.vdu.lt>).

Tyrimo tikslas – ištirti VDU personalo valdymo problemas ir pateikti jų sprendimo tobulinimo kryptis.

Tyrimo objektas - VDU personalo valdymas.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Tyrimas vyko keliais etapais: 1) tyrimo instrumento (pusiau struktūrizuoto interviu klausimyno) kūrimas; 2) tyrimas – interviu su ekspertais¹ (respondentų paieška, išankstinis jų informavimas, pokalbis); 3) tyrimų rezultatų analizė ir apibendrinimas. Interviu trukmė syravo nuo 20 minučių iki 1 val., dalyviai laisvai reiškė mintis. Ekspertams ne visiškai atsakant į klausimą arba nukrypstant nuo temos, buvo užduodama papildomų klausimų, prašoma paaiškinti. Tai – laisva komunikacija, kurios metu buvo užduodami ir klausimai, neįtraukti į klausimyną. Interviu buvo atliekamas fiksuojant respondentų atsakymus garsajuostėje.

Tyrimo instrumentas – šio darbo autorės parengtas pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas, kuris buvo sudarinėjamas remiantis darbo pradžioje atlikta literatūros analize. Interviu metu buvo pateikti šie klausimai:

1. Mokslinėje vadybos literatūroje vartojami du terminai: *personalo valdymas* ir *žmogiškųjų išteklių valdymas*. Kuri sąvoka, Jūsų nuomone, turėtų būti vartojama? Kodėl?
2. Kokia, Jūsų nuomone, Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo specifika?
3. Ką manote apie teisinį Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo reglamentavimą?

¹ Šaltiniai įvairiai apibūdina „eksperto“ sąvoką, tačiau visi pažymi, kad ekspertas – tai dalyko žinovas, kviečiamas atsakyti į klausimus, reikalaujančius specialių žinių.

4. Kaip manote, kurios personalo valdymo veiklos (darbų analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, ugdymas, judėjimo (karjeros) valdymas, kompensavimas ir apsauga) VDU įgyvendinamos geriausiai?
5. Kokios, Jūsų nuomone, pagrindinės VDU personalo valdymo problemos?
6. Kaip manote, kokie realūs problemų sprendimo būdai VDU yra įmanomi šiandien?
7. Kokia Jūsų nuomonė apie personalo valdymo veiklų sistemos kūrimą? Kurios iš veiklų, Jūsų manymu, yra svarbiausios? Kodėl?

Tyrimo respondentai. Tiriamaisiais pasirinkti asmenys, kurie yra gerai susipažinę su analizuojama tema (teorijos ekspertų grupė) bei turintys ar turėję tiesioginį santykį su personalo valdymu (praktikos ekspertų grupė). Buvo pasirinkti kriterijai, leidžiantys atrinkti respondentus ir priskirti juos tyrimo ekspertų grupei: žinios, darbo patirtis, santykis su universiteto personalo valdymu. 5 lentelėje pateikiame tyrime dalyvavusių ekspertų charakteristiką.

5 lentelė

Tyrimo dalyvavę ekspertai²

Ekspertų grupė	Eksperto eilės numeris	Eksperto kodas	Eksperto padėtis personalo valdymo aspektu
Teorijos ekspertų grupė	1.	T1	Habilituotas socialinių mokslų daktaras, VDU Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra
	2.	T2	Habilituotas socialinių mokslų daktaras, VDU Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra
	3.	T3	Socialinių mokslų daktaras, VDU Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra
	4.	T4	Gamtos mokslų daktaras, VDU Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra
Praktikos ekspertų grupė	5.	P1	Habilituotas socialinių mokslų daktaras, VDU Rektorius
	6.	P2	Personalo tarnybos vyresnysis inspektorius
	7.	P3	VDU Vidaus audito tarnybos vadovas
	8.	P4	VDU bibliotekos direktorius

2.2. Tiriamosios organizacijos ir personalo charakteristikos

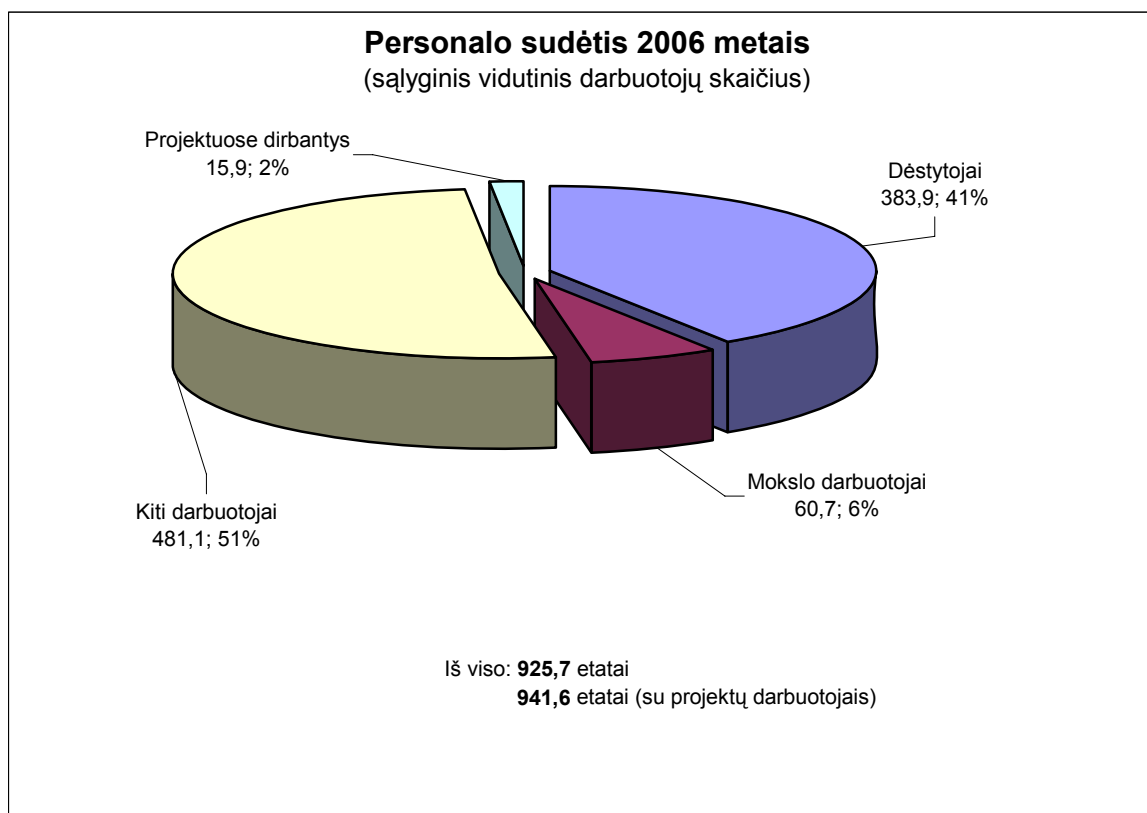
Vytauto Didžiojo universitetas (VDU) – valstybinė aukštoji mokykla, kurioje vyrauja universitetinės studijos, atliekami moksliniai tyrimai ir plėtojama taikomoji mokslo bei meno veikla. Universiteto steigėjas – Lietuvos Respublikos Seimas. Aukščiausioji Universiteto savivaldos institucija yra Senatas. Universitetui vadovauja rektorius, kuriam pataria rektoratas. Universiteto visuomeninės priežiūros ir globos institucija yra taryba. Universiteto valstybinį reguliavimą teisės aktų nustatyta tvarka vykdo Vyriausybė bei Švietimo ir mokslo ministerija. (http://www.vdu.lt/apie_vdu/VDUstatutas.pdf).

² Ekspertų vardai ir pavardės pateikiami 1 priede

Universiteto struktūra: fakultetai (ekonomikos ir vadybos, gamtos mokslų, humanitarinių mokslų, informatikos, katalikų teologijos, socialinių mokslų), studijų institutai (politikos mokslų ir diplomatijos institutas, teisės institutas, socialinio darbo institutas, menų institutas), Kauno Botanikos sodas, universitetiniai centrai (Česlovo Milošo slavistikos centras, Europos studijų centras, Išeivijos studijų centras, Japonistikos centras, Karo istorijos centras ir kt.), tarnybos ir skyriai (akademinių reikalų tarnyba, finansų tarnyba, informacijos sistemų tarnyba, personalo tarnyba, studentų reikalų tarnyba, ūkio tarnyba ir kt.), archyvas, biblioteka, leidykla, Lietuvių kalbos konsultacinis punktas, raštinė (žr. 4 priedas).

Universiteto personalas. 2006 metais universiteto vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius (etatai) buvo 941,6, iš kurių 444,6 (47%) sudarė akademinis personalas - dėstytojai ir mokslo darbuotojai. Kitų universiteto darbuotojų sąlyginis vidutinis skaičius buvo 481,1 (51%), projektų įgyvendinimui įdarbintų darbuotojų - 15,9 (2%). Per metus sąlyginis vidutinis darbuotojų skaičius padidėjo 46,1 etato: 23,6 etato padidėjo akademinis personalas ir 22,5 etato padidėjo kitų universiteto darbuotojų skaičius.

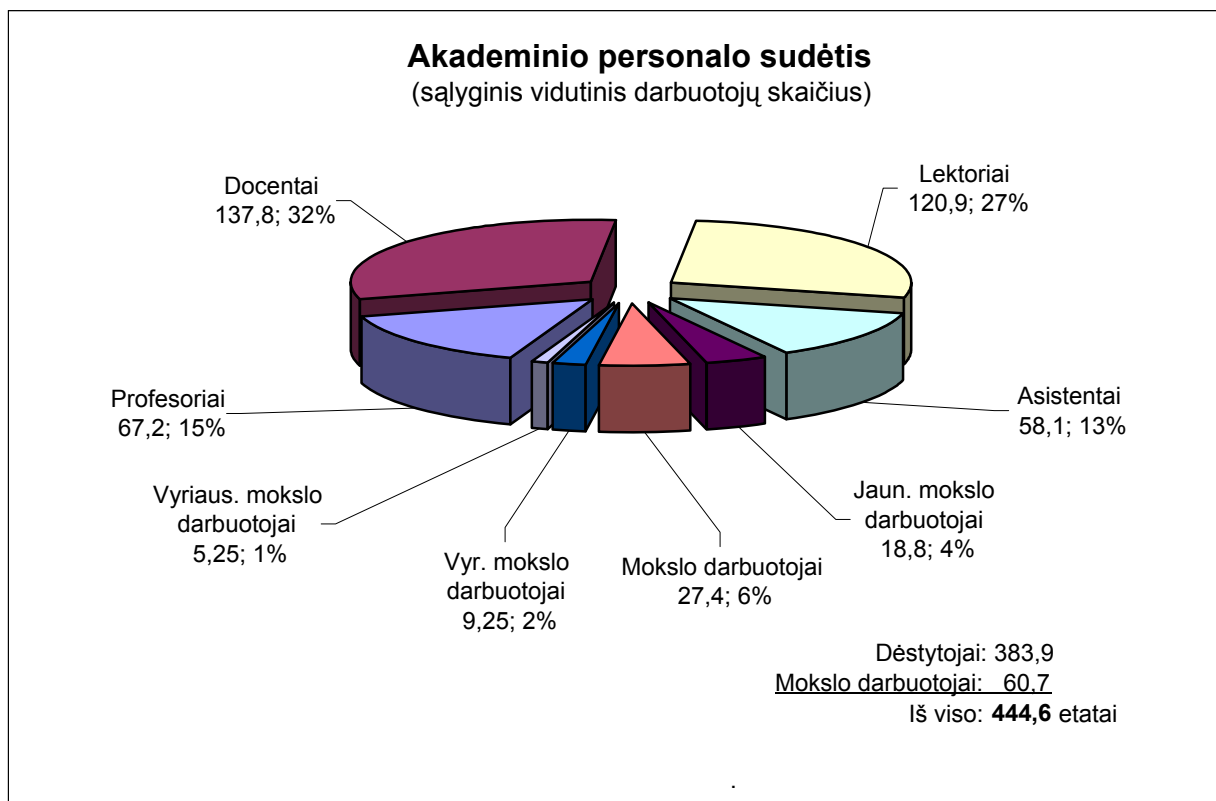
Universiteto personalą sudaro: dėstytojai (41%), mokslo darbuotojai (6%), projektuose dirbantys (2%) ir kiti darbuotojai (51%). Personalo sudėtis 2006 metais pateikiama antrame paveiksle.



2 pav. Personalo sudėtis 2006 metais

Šaltinis: http://www.vdu.lt/history/rektoriausataskaitos/2006_VDU_ataskaita.pdf

Akademinis personalas. Universiteto dėstytojų pareigybės yra šios: profesorius, docentas, lektorius ir asistentas. Universiteto mokslo darbuotojų pareigybės yra šios: vyriausiasis mokslo darbuotojas, vyresnysis mokslo darbuotojas, mokslo darbuotojas ir jaunesnysis mokslo darbuotojas (http://www.vdu.lt/apie_vdu/VDUstatutas.pdf). Per metus akademinis personalas padidėjo 5,6 % (23,6 etato). 68,15% akademinio personalo turi mokslo laipsnį. Per metus šis skaičius padidėjo 1,35%. Profesoriai ir vyriausieji mokslo darbuotojai sudaro 16,5% viso akademinio personalo (http://www.vdu.lt/history/rektoriausataskaitos/2006_VDU_ataskaita.pdf). Akademinio personalo sudėtis pateikiama trečiame paveiksle.



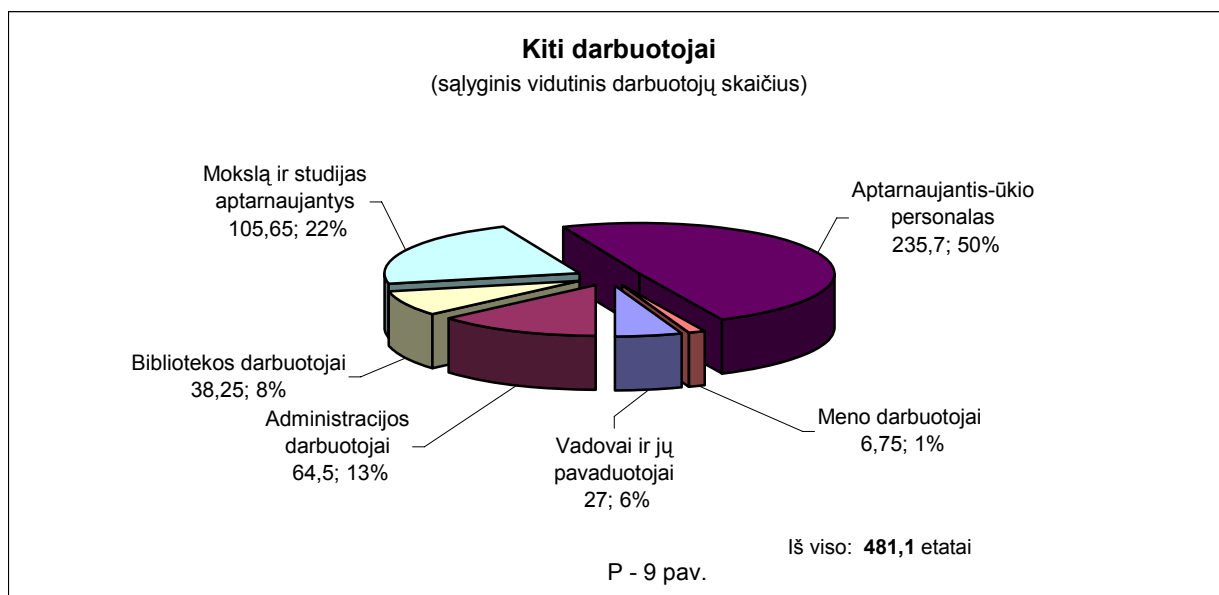
3 pav. Akademinio personalo sudėtis 2006 metais

Šaltinis: http://www.vdu.lt/history/rektoriausataskaitos/2006_VDU_ataskaita.pdf

Nors Universiteto akademinis personalas sąlyginai jaunas ir aukštai kvalifikuotas, tačiau aktuali Vyriausybės reguliuojama mokslo darbuotojų, kitų tyrėjų ir dėstytojų darbo apmokėjimo tvarka neleidžia daugiau jaunų žmonių įtraukti į mokslo ir eksperimentinę plėtrą, neskatina siekti mokslo laipsnių bei pedagoginių vardų ir dirbti Universitete.

Kiti darbuotojai. Per metus kitų universiteto darbuotojų padaugėjo 4,9 % (22,5 etato), bet jų santykinė dalis universiteto personalo struktūroje sumažėjo 0,2%.

Kitų darbuotojų sudėtis (4 pav.) 2006 metais buvo tokia: mokslą ir studijas aptarnaujantys – 22% (105,65), bibliotekos darbuotojai – 8% (38,25), administracijos darbuotojai – 13% (64,5), vadovai, jų pavaduotojai – 6% (27), aptarnaujantis-ūkio personalas – 50% (235,7), meno darbuotojai – 1% (6,75). Iš viso: 481,1 etatas.



4 pav. Kiti darbuotojai

Šaltinis: http://www.vdu.lt/history/rektoriausataskaitos/2006_VDU_ataskaita.pdf

Pagal LR Aukštojo mokslo įstatymą, universitetas turi teisę nustatyti savo struktūrą, vidaus darbo tvarką, konkretų dėstytojų ir mokslo darbuotojų, administracijos ir kitų tarnautojų skaičių, jų teises ir pareigas bei darbo apmokėjimo sąlygas, neprieštaraujančias galiojantiems teisės aktams.

2.3. Personalo valdymo subjekto charakteristika

Personalo valdymo subjekto charakteristika atliekama remiantis VDU vidaus dokumentų analize. VDU personalo valdymo subjektas:

- Rektorius;
- Infrastruktūros, studijų, mokslo prorektorai;
- Tarnybų vadovai;
- Personalo tarnyba.

Personalo tarnybos struktūra. VDU personalo tarnybą, kuri tiesiogiai pavaldi rektoriui, sudaro: 1) direktorius, 2) vyriausiasis inspektorius, 3) vyresnysis inspektorius, 4) inspektorius, 5) vyresnysis specialistas, 6) duomenų bazės administratorius.

Personalo tarnyba savo darbe vadovaujasi LR Konstitucija, LR darbo kodeksu, VDU įstatais, rektoriaus įsakymais, vidaus tvarką reglamentuojančiais dokumentais, personalo tarnybos nuostatais bei kitais teisės aktais. Pagal šiuos nuostatus personalo tarnybai keliami šie svarbiausi *uždaviniai*:

1. Padėti rektoriui formuoti personalo valdymo politiką;
2. Padėti rektoriui valdyti personalą;

3. Organizuoti personalo plėtrą ir dalyvauti formuojant universiteto organizacinę kultūrą.

Personalo tarnyba, vykdydama jai pavestus uždavinius, pagal nuostatus atlieka šias pagrindines *funkcijas*:

1. Atsižvelgdama į universiteto strateginius tikslus ir uždavinius, teikia rektoriui siūlymus dėl personalo poreikio ir efektyvaus panaudojimo;
2. Kartu su kitais universiteto struktūriniais padaliniais atlieka universiteto struktūrinių padalinių funkcijų ir universiteto pareigybių analizę ir pagal savo kompetenciją teikia rektoriui siūlymus dėl tarnybos ar darbo organizavimo tobulinimo;
3. Atlieka personalo sudėties analizę;
4. Padeda personalui įgyvendinti teisę į karjerą universitete;
5. Padeda universiteto padalinių vadovams vykdyti personalo adaptavimą ir integravimą;
6. Pagal kompetenciją dalyvauja rengiant universiteto vidaus tvarką reguliuojančių teisės aktų ir struktūrinių padalinių veiklą reguliuojančių teisės aktų projektus;
7. Pagal kompetenciją kartu su kitais universiteto struktūriniais padaliniais kontroliuoja vidaus tvarkos taisyklių laikymąsi;
8. Rengia personalo pareigybių sąrašus, konsultuoja universiteto struktūrinių padalinių vadovus pareigybių aprašymų rengimo klausimais, teikia jiems siūlymus dėl pareigybių aprašymų keitimo ir papildymo;
9. Organizuoja personalo priėmimą į pareigas ir atleidimą iš jų;
10. Padeda rektoriaus sudaromų komisijų, susijusių su personalo valdymu, pirmininkams organizuoti šių komisijų darbą;
11. Dalyvauja darbo grupių ir komisijų veikloje, pasitarimuose personalo klausimais;
12. Organizuoja atostogų suteikimą personalui, taip pat koordinuoja darbo ir poilsio laiko apskaitą;
13. Padeda įgyvendinti personalo socialines ir kitas garantijas.

Personalo tarnybos *direktorius* vadovauja tarnybos darbui; atlieka personalo analizę; pagal kompetenciją teikia VDU vadovybei pasiūlymus organizaciniais ir personalo klausimais; rengia ataskaitas rektoriui; organizuoja nuolatinį ryšį su Socialinio draudimo fondu, Lietuvos darbo birža ir Darbo inspekcija; struktūrinių padalinių vadovams teikia sisteminę informaciją apie darbuotojus bei juos konsultuoja darbo santykių klausimais; organizuoja universiteto darbuotojų darbo laiko apskaitos kontrolę; rengia ir įgyvendina socialinės rūpybos projektus;

organizuoja konkursus etatinėms vietoms užimti; rūpinasi tarnyboje saugomų dokumentų apsauga ir teisingu tvarkymu.

Personalo tarnybos direktoriaus pareigas gali užimti asmuo, turintis aukštąjį ekonomikos, vadybos, informatikos arba viešojo administravimo išsilavinimą ir aukštą kompiuterinio raštingumo lygmenį; žinoti darbo santykius, darbo apmokėjimą, asmens duomenų apsaugą reglamentuojančias Lietuvos Respublikos teisės aktų normas, Universiteto statutą, raštvedybos ir dokumentų saugojimo taisykles, universiteto organizacinę ir darbo vietų struktūrą, aukštojo mokslo ir studijų procesų organizavimą ir kt.

Personalo tarnybos *vyresnysis inspektorius* formina darbo sutartis, jų pakeitimus (papildymus) ir nutraukimus bei registruoja jas darbo sutarčių registravimo žurnale; formina dokumentus dėl darbuotojų stažuotų, priedų, priemonių, vienkartinių išmokų; formuoja ir pildo universiteto personalo duomenų bazę; pildo Socialinio draudimo fondo formas; rengia pažymų projektus apie darbuotojų darbą ir judėjimą; rengia personalo apskaitos dokumentus ir ataskaitas.

Personalo tarnybos vyresniojo inspektoriaus pareigas gali užimti asmuo, turintis aukštąjį ekonomikos, vadybos, informatikos arba viešojo administravimo išsilavinimą ir vidutinį kompiuterinio raštingumo lygmenį ir ne mažesnę nei 2 metų darbo personalo padalinyje patirtį; žinoti darbo santykius, darbo apmokėjimą, asmens duomenų apsaugą reglamentuojančias ir reguliuojančias Lietuvos Respublikos teisės aktų normas, Universiteto statutą, kitus teisės aktus, raštvedybos ir dokumentų saugojimo taisykles, universiteto organizacinę ir darbo vietų struktūrą ir kt.

Personalo tarnybos *vyresnysis specialistas* formuoja universiteto darbuotojų asmens bylas ir jas registruoja elektroniniame asmens bylų registravimo žurnale; tikrina ir vizuoja darbo laiko apskaitos žiniaraščius; konsultuoja darbo laiko apskaitos klausimais; registruoja gaunamus, siunčiamus ir tarnybos vidaus dokumentus bei formuoja atitinkamas bylas; analizuoja darbuotojų socialinius poreikius; tvarko kandidatų konkursui etatinėms darbo vietoms užimti dokumentus ir rengia konkurso sisteminę analizę; veda darbuotojų pažymėjimų išdavimo registravimo žurnalą.

Personalo tarnybos dokumentacija. Už rektoriaus įsakymus universiteto personalo klausimais ir darbo sutarčių registravimo žurnalą atsakingas vyriausiasis inspektorius. Už pranešimus apie darbuotojus Socialinio draudimo fondui atsakingas vyresnysis inspektorius. Už tarnybos siunčiamus ir gaunamus raštus, darbuotojų pažymėjimų registravimo žurnalą, tarnybos vidaus dokumentų registracijos žurnalą atsakingas vyresnysis specialistas.

Taigi išanalizavus personalo tarnybos funkcijas matyti, kad personalo tarnyba daugiausia atlieka techninį darbą, visas dėmesys sutelkiamas į aptarnavimą bei administravimą, per mažai dėmesio skiriama analitiniam darbui, kita probleminė sritis – per mažas darbuotojų skaičius personalo tarnyboje.

2.4. Tyrimo rezultatų analizė

Šioje darbo dalyje pateikiame apibendrintus ekspertinio tyrimo rezultatus pagal respondentams pateiktus klausimus.

1. Terminų *personalo valdymas* ir *žmogiškųjų išteklių valdymas* vartojimas.

Pirmojoje darbo dalyje išanalizavus mokslinę vadybos literatūrą, buvo prieita prie išvados, kad *žmonių išteklių valdymas* – platesnė sąvoka už *personalo valdymą*. *Personalo valdymas* yra praktinis ir instrumentinis procesas, susijęs su administravimu ir politikos įdiegimu, o *žmonių išteklių valdymas* – strategines dimensijas apimantis procesas.

Tyrimo pirmuoju klausimu siekėme išsiaiškinti respondentų nuomonę apie šių terminų vartojimą universiteto personalo valdymo aspektu. Pažymėtina, kad tiriamųjų nuomonė apie termino vartojimą išsiskyrė. Vieni ekspertai (T1, T2, P3) pasisakė už termino *žmogiškųjų išteklių valdymas* vartojimą ir nurodė šiuos argumentus:

- Žmogaus profesinė ir asmenybinė dalis *žmogiškųjų išteklių valdyme* atsispindi labiau negu *personalo valdyme* (T2);
- Universiteto bendruomenė – tai žmonės, turintys jausmus (lojalumą, įsipareigojimus, pilietiškumą, bendruomeniškumą) ir emocijas, o personalas – tarsi žmonės be jausmų ir emocijų (T2);
- Valdymas nėra vien tik personalo samdymas, atleidimas ar socialinis aprūpinimas; valdymas – toks žmogiškųjų išteklių panaudojimas, kuris leidžia įstaigai siekti savo strateginių planų (P3);
- Žodis *personalas* tikriausiai atėjęs iš rusų kalbos ir dar nuo tarybinių laikų (T1).

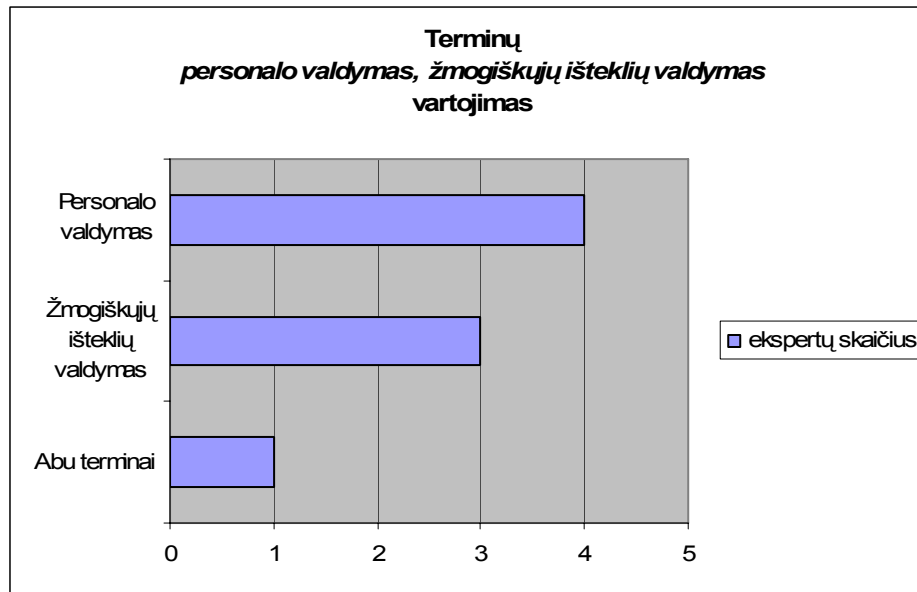
Kiti respondentai (T3, T4, P2, P4) akcentavo, kad reikėtų vartoti *personalo valdymo* terminą, nes:

- *Personalo valdymas* apibrėžia žmones, asmenis, o žmogiškieji ištekliai – tai tartum žmonės, skaičiuojami lyg kažkokie vienetai, kurie geba atlikti užduotis tam tikru intensyvumu tam tikrą laiką (T4);
- Apie „gyvus“ išteklius geriau kalbėti tik tam tikrame teoriniame kontekste, bet ne apibūdinant visą *personalo valdymo* procesą (P4);
- *Personalo valdyme* daugiau akcentuojamas žmogiškasis faktorius, negalima žmogaus priskirti prie sienų, staklių ar kitų „negyvų“ faktorių.

Vieno eksperto (P1) nuomone, vartotinos abi sąvokos:

- *Personalo valdymas* – siauresnė sąvoka, tinkamas terminas, kai apie organizaciją kalbame formaliai;

- *Žmonių* arba *žmogiškųjų išteklių* valdymas – platesnė, bendresnė, abstraktesnė sąvoka, vartojama ne vien organizacijos kontekste, bet regioniniu, valstybės lygmeniu.



5 pav. Terminų personalo valdymas ir žmogiškųjų išteklių valdymas vartojimas

Taigi analizuojant ekspertų požiūrį į terminų vartojimą, paaiškėjo, kad tai – prieštarinčiai vertintinas, išsamesnių diskusijų ir tyrimų reikalaujantis klausimas. Vis dėlto daugiau ekspertų yra tos nuomonės, kad kalbant apie universiteto darbuotojų valdymą reikėtų vartoti *personalo valdymo* terminą.

2. Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo specifika.

Šiuo klausimu siekėme išsiaiškinti, kuo universiteto personalo valdymas skiriasi nuo kitų organizacijų personalo valdymo. Kalbėdami apie specifiką, respondentai akcentavo šiuos veiksnius:

- Lietuvos aukštųjų mokyklų akademinis personalas neturi bendraeuropietiško vadybinio išsilavinimo (socialinių, gamtos, tikslųjų mokslų fakultetų dekanai neišmano vadybos) (T1);
- Universiteto akademiniai darbuotojai – ypatingi žmonės: individualūs, unikalūs, labai skirtingi, su skirtingomis vertybėmis ir patirtimis, asmenybės, personalijos (T2, T3, T4, P1);
- Šalia akademinio personalo yra ir neakademinis, kuris taip pat nori dirbti geromis sąlygomis, nuo jų iniciatyvos bei geranoriškumo priklauso ir akademinis darbuotojų kūrybinis darbas (T4);
- Universitete žmonės dirba su kitais žmonėmis (dėstytojai su studentais), svarbūs jų santykiai, bendravimas, nėra griežtos hierarchijos (T3, P1);

- Universitetas – ne tik švietimo, mokslo, studijų institucija, bet ir organizacija, turinti savo administravimą (T3, T4);
- Didelis akademinio personalo savarankiškumas (T3);
- Labai svarbus darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, tobulėjimas, dėstytojų pedagoginio išsilavinimo stygius (P1, P3, T3);
- Lyginant Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymą su Europos Sąjungos aukštųjų mokyklų, specifika yra ta, kad mūsų akademinis personalas mažiau uždirba (T1).

Taigi remiantis šio klausimo rezultatais, galima teigti, kad, ekspertų nuomone, aukštųjų mokyklų personalo valdymo specifika lemia tai, kad: 1) personalą sudaro akademinis ir neakademinis personalas; 2) akademiniai padaliniai vadovai neturi vadybinio išsilavinimo; 3) dirba ypatingi žmonės, asmenybės; 4) žmonės dirba su kitais žmonėmis.

3. Teisinis Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo reglamentavimas.

Šiuo klausimu siekėme ištirti respondentų nuomonę apie teisinį Lietuvos aukštųjų mokyklų reglamentavimą. Pastebėtina, kad dauguma ekspertų akcentavo teorinių žinių stoką šiuo klausimu arba atsakymai buvo neišsamūs (T1, T2, T4, P2, P3). Respondentai, aptardami aukštųjų mokyklų teisinį reglamentavimą, pabrėžia:

- Nors Vyriausybė ir deklaruoja universitetų autonomiškumą, tačiau pačius svarbiausius universitetų veiklos dalykus įstatymais ir nutarimais per daug griežtai, kategoriškai reglamentuoja, dėl to universitetas netenka galimybių būti lankstus, praranda konkurencinį privalumą (T3, T4, P4). „Visi universitetai kapstosi tame pačiame darže, nėra konkurencijos“ (T3). Pripažįstama, kad „konkurencinė kova universitetų erdvėj veikia ir teigiamai, ir neigiamai“ (T2).
- Per didelis reglamentavimas verčia orientuotis į kiekybinius parametrus, o kokybiniai parametrai, nors ir yra labai svarbūs, praktiškai net nefiksuojami, nereikėtų užmiršti, kad mokslinės veiklos rezultatai skiriasi nuo verslo rezultatų (P1);
- Per griežtas reglamentavimas atlyginimų atveju: reglamentavimas susaisto, negalime koreguoti darbuotojų skatinimo sistemos. Dėl menkų finansinių resursų gabūs darbuotojai, mokslininkai migruoja į kitas institucijas ar kitas šalis, kur sudaromos geresnės sąlygos darbui (P1, P2, P4, T3); nauja atestavimo sistema mūsų universitete pablogino situaciją (T1);
- Neužtikrinama tolydi akademinio personalo kartų kaita (P4);
- Dėstytojų bendradarbiavimas turėtų būti labiau reglamentuotas (T2).

Taigi vertindami teisinį aukštųjų mokyklų reglamentavimą, ekspertai išskyrė 3 svarbiausius aspektus: 1) dėl per griežto teisinio reglamentavimo universitetas netenka galimybių būti lankstus, praranda konkurencinį privalumą; 2) teisinis reglamentavimas verčia orientuotis į kiekybinius parametrus; 3) dėl per griežto reglamentavimo atlyginimų atveju negalima koreguoti darbuotojų skatinimo sistemos.

4. Geriausiai įgyvendinamos personalo valdymo veiklos VDU.

Šiuo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kurios personalo valdymo veiklos (darbu analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, ugdymas, judėjimo (karjeros) valdymas, kompensavimas ir apsauga), ekspertų nuomone, VDU įgyvendinamos geriausiai.

Analizuojant ekspertų vertinimą, paaiškėjo, kad geriausiai iš minėtų veiklų respondentai vertina personalo judėjimo (karjeros) valdymą (T1, T3, T4, P1, P2, P3), antroje vietoje - kompensavimą ir apsaugą (T2, T3, P1, P3).

Aptardami personalo judėjimo (karjeros) valdymą, respondentai pabrėžia, kad sistema labai aiški: jaunas žmogus, pasimokęs doktorantūroje, apsigina daktaro laipsnį ir gali kilti karjeros laiptais nuo asistento iki profesoriaus (T1). „Manau, kad ta sistema yra aiški, skaidri ir vieša. Jei darbuotojas dabartiniu metu gali pretenduoti į tokią poziciją kaip docentas su tam tikru stažu, moksline veikla, moksline produkcija, tai po kažkiek laiko jis žino, kad jeigu rezultatai pasikeis, jis gali pretenduoti į aukštesnę poziciją“ (P1).

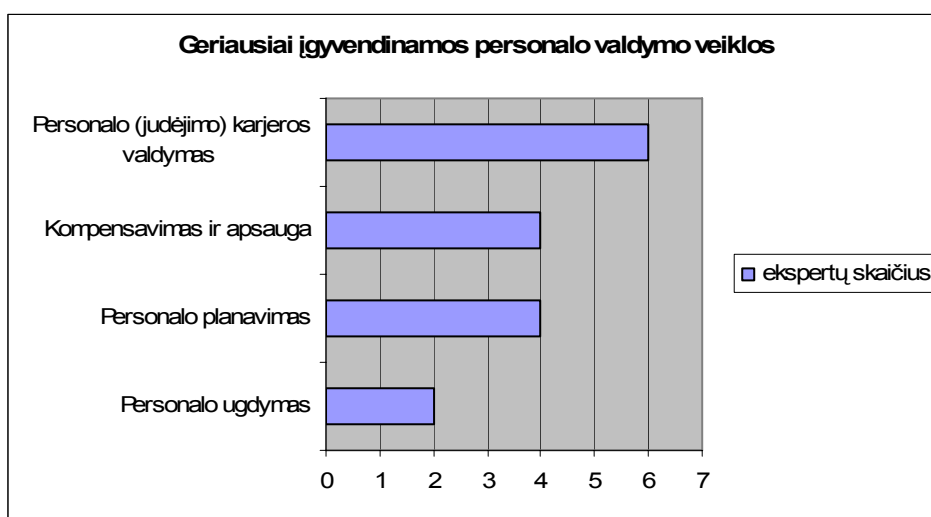
Tiriamieji T3, T4 ir P2 pabrėžia, kad labai svarbu vidiniai universiteto žmonių ištekliai, pasitikėjimas, todėl dažniausiai aukštesnių pareigybių vietas užima universiteto darbuotojai. Tačiau tuo pačiu pabrėžiama ir išorinių žmogiškųjų išteklių svarba: „Esu dirbęs ir kitose organizacijose, kur jeigu reikia priimti darbuotoją, tai pirmiausiai kiti, o tik paskui iš savų. Būdavo keista – savų niekas nemato, tas labai deaktyvuoja. Būčiau griežtesnis „saviškių“ atžvilgiu, aišku, kviesčiau savus, bet ir kitus. Užsidarymas negerai“ (T4). „Žinau, kad kai kuriose Europos, pasaulio šalyse yra privaloma įsileisti „šviežio kraujo“ iš išorės (T1).

Kaip jau minėjome, keturi ekspertai (T2, T3, P1, P3) palankiai vertino kompensavimo ir apsaugos veiklų įgyvendinimą. Ekspertas T3 įsitikinęs, kad kompensavimo padėtis VDU – geriausia iš valstybinių universitetų. Ekspertas P1 išskiria akademinio ir neakademinio personalo kompensavimą. „Jei akademiniam personalui galima sukurti skirtingus skatinimo kriterijus, juos parinkti ir taikyti, tai neakademiniam personalui mes turime mažiau galių dėl išorinio finansavimo. Neakademinis personalas mažiau apmokamas, labiau socialiai pažeidžiamas“ (P1). Eksperto T2 nuomone, kompensavimo ir apsaugos veikla VDU vykdoma gerai: universiteto darbuotojai skatinami padėkomis, apdovanojimais, organizuojami įvairūs vakarėliai.

Respondentų nuomonė dėl personalo planavimo išsiskyrė. Ekspertai P1, P4 teigė, kad personalo planavimo veikla tinkamai vykdoma. Tiriamojo T1 nuomone, jei universitete atsiranda naujos programos, poreikis naujoms darbo vietoms, tai padalinių vadovai ieško žmonių toms darbo vietoms užimti. Eksperto T2 nuomone, sunku planuoti personalą, nes tai susiję su studentų skaičiumi ir valstybiniu finansavimu. Tiriamasis T3 teigė, kad personalo planavimas, kuris vyksta padaliniuose, atliekamas gerai, tačiau universiteto mastu personalo planavimas nevyksta.

Prie gerai universitete vykdomų personalo valdymo veiklų ekspertai T2, P1, P4 priskyrė ir personalo adaptaciją. Tačiau ekspertas T3 teigia, kad „neteko matyti formaliai draugo ar mentoriaus, ar lydėtojo, aišku, neformaliai tas vyksta savaime“.

Du respondentai (T3, P2) pažymėjo, kad gerai vykdomas darbuotojų ugdymas „pradedant nemokamu mokslu studijuojant VDU, baigiant stažuotėmis ar komandiruotėmis užsienyje“.



6 pav. Geriausiai įgyvendinamos personalo valdymo veiklos

Taigi apžvelgus ekspertų vertinimus, galima daryti prielaidą, jog VDU geriausiai vykdomos šios personalo valdymo veiklos:

- Pirmoje vietoje - personalo judėjimo (karjeros) valdymas (T1, T3, T4, P1, P2, P3);
- Antroje vietoje - kompensavimas ir apsauga (T2, T3, P1, P3);
- Trečioje vietoje - personalo planavimas (T1, T3, P1, P4).

5. Pagrindinės personalo valdymo problemos VDU.

Pažymėtina, kad tyrime dalyvavę ekspertai skyrė pakankamai dėmesio negatyviems personalo valdymo aspektams aptarti. Įvardindami pagrindines problemas, su kuriomis yra tekę susidurti, respondentai pateikė skirtingus, individualią patirtį atspindinčius vertinimus. Atlikus tyrimą, reikėtų išskirti šias bendro pobūdžio personalo valdymo problemas:

- Personalo valdymas suprantamas gana siaurai ir yra nepakankamai kryptingas (P3);

- Personalo valdymo procesai nepakankamai orientuoti į darbuotoją, jo poreikius ir lūkesčius (P3);
- Personalo valdymo problemos susijusios su finansine universiteto padėtimi (P4);
- Nėra vientisos personalo valdymo politikos (P2);
- Personalo tarnyboje turėtų dirbti daugiau žmonių (P2);
- Universitetas valdomas vadovaujantis kaštų mažinimu arba studentų skaičiaus didinimu vienam dėstytojui; tokia politika privedė prie to, kad sumažėjo studijų kokybė (T3).

Kalbėdami apie konkrečias personalo valdymo veiklas, respondentai akcentavo:

- Darbų analizę (T1);
- Personalo paiešką, atranką, adaptavimą (T1, T3, T4, P2, P3);
- Personalo ugdymą: mokymą ir tobulinimą (T1, T2, T3);
- Personalo vertinimą (T4, P1).

Darbų analizė. Respondento T1 manymu, darbų analizė tarsi vyksta, tačiau padalinių vadovai ar personalo tarnybos žmonės galėtų daryti apibendrinimus, parodyti kokius nors matymus, pjūvius – darbų analizė galėtų vykti su didesniu grįžtamuoju ryšiu.

Paieška, atranka, adaptavimas. Eksperto T4 nuomone, personalo paieškos procedūros turėtų būti aprašytos, tuomet jų būtų laikomasi. Ekspertas T3 teigia, kad personalo atranka yra formali, o tai yra blogai, nes „pagal formalius kriterijus gali mašiną nusipirkti, o ne žmogų“. Tiriamojo P2 manymu, personalo atrankos procesas paliktas tarnybų vadovų prerogatyvai. Universitetas nesistengia pritraukti naujų specialistų (P3). Ekspertas T3 taip pat akcentuoja personalo atrankos problemą - mažėja žmonių vidinė motyvacija, dėstytojo darbas neprestižinis. Verbavimas nevyksta – išskyrus skelbimus internete, daugiau jokiais išoriniais verbavimo šaltiniais nesinaudojama (T3). Ekspertų T1, T3 nuomone, labai silpnai dirbama su adaptavimo veiklomis: universiteto funkciniai padaliniai, personalo tarnyba adaptaciją palieka savieigai; adaptavimą būtų galima pakreipti į brandesnę pusę (T1).

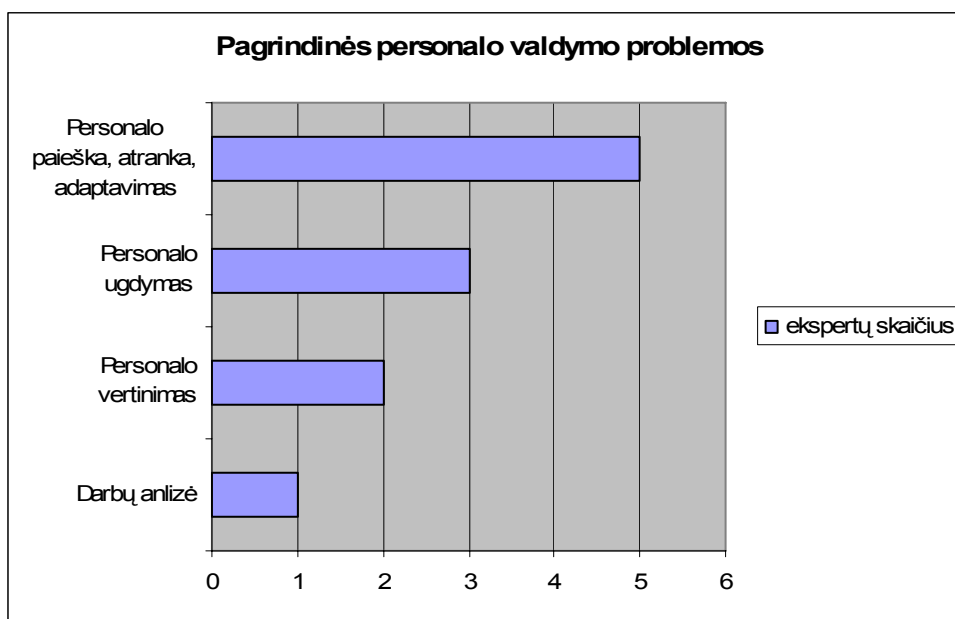
Personalo ugdymas: mokymas ir tobulinimas. Ekspertas T1 įsitikinęs, kad fakultetų dekanus ir institutų direktorius reikia mokyti vadybos: „Esu skaitęs 4 val. vadybos pagrindus rektorato dalyviams ir buvo numatyta tuos mokymus tęsti kiekvieną semestrą, bet kol kas tai nevyksta“. Tiriamojo nuomone, universitetą reikia statyti ne ant besimokančios organizacijos bėgių, bet ant besivystančios organizacijos bėgių.

Tiriamasis T2 taip pat pabrėžia, kad nežiūrint į tai, kad yra galimybė išvykti į užsienį, mokymo veikloje dabar yra spraga, nes į užsienį reikėtų išvažiuoti ne 8 dienoms, o kokiems 2 mėnesiams, kad dėstytojai pasigilintų, pasėdėtų universiteto bibliotekoje, pabendrautų su to dalyko dėstytojais. „Mes kalbame apie mokymąsi visą gyvenimą, o dabar dėstytojas paliktas – mokykis iš kur nori, kaip nori. Mes dėstome verslininkams, o jie jau pabuvoję užsieny

seminaruose, tai kaip tam dėstytojui jaustis?“. Tiriamasis T3 pabrėžia, kad konferencijos nėra tobulinimosi priemonė. Respondento P3 nuomone, specialistų mokymui ir tobulinimui skiriama per maža biudžeto dalis.

Personalo vertinimas. Kalbėdamas apie personalo vertinimą, ekspertas T4 teigia, kad vertinimo procedūros turėtų būti aprašytos, tuomet būtų jų laikomasi. Respondentas sutinka, kad tai privestų prie biurokratijos, bet ta šiokia tokia modernizuota biurokratija verstų prisilaikyti tvarkos. „Mes tiesiog vertiname emociškai: jeigu žmogus gerai dirba, na, tegul jis ir dirba, ir viskas labai gerai... Mes neturime, bet, tikiuosi, kad turėsime metinius darbuotojų įvertinimus, kada vadovas su darbuotoju aptars, kaip jam sekėsi, kokie rezultatai. Tuomet atsirastų sistema: žmogus planuotų darbus, priimtų tam tikrus įsipareigojimus, būtų įvertintos pastangos. Tada kiekvienas darbuotojas atsakingiau darytų įsipareigojimus, ir tuo pagrindu jis būtų motyvuojamas ir skatinamas. Tokia sistema yra gera: jei žmogus prisiima įsipareigojimus, jis įvykdo, tada reikia tam tikro materialinio paskatinimo. Žmogus nori džiaugtis gerais rezultatais ir ne vien tik geru žodžiu, kuris, aišku, irgi yra labai vertingas. Turėtume pabrėžti jo laimėjimus ir kitų darbuotojų atžvilgiu“.

Ekspertas T3 taip pat akcentuoja, kad nėra surašyti vertinimo kriterijai, o eksperto P1 nuomone, labai svarbus yra savęs vertinimas: „Kiekvienas žmogus turėtų pats save įvertinti, mes labiau išoriškai vertiname. Ir toje sistemoje darbuotojas turėtų pasakyti, kaip jis išsivaizduoja save ateityje karjeros planavimo prasme, rezultatų, veiklų prasme. Pats žmogus turėtų tą pasakyti ir pasitarti su tiesioginiu vadovu, nes tik tuo atveju mes galime kalbėti apie motyvaciją, suinteresuotumą“.



7 pav. Pagrindinės personalo valdymo problemos

Taigi apžvelgus ekspertų problemų vertinimą, galima daryti prielaidą, jog personalo valdymo VDU probleminės sritys yra šios: 1) personalo paieška, atranka, adaptavimas; 2) personalo ugdymas; 3) personalo vertinimas.

6. VDU personalo valdymo problemų sprendimo būdai.

Šiuo klausimu siekėme išsiaiškinti įmanomus, ekspertų nuomone, problemų sprendimo būdus. Tyrimo metu ekspertai pateikė įvairius pasiūlymus personalo valdymo sistemai įgyvendinti:

- Sukurti vientisą personalo valdymo sistemą: 1) darbo grupė kuria personalo valdymo principus; 2) tie principai aptariamai viešai (nes personalo valdymo sistema turėtų būti aiški ir visiems suprantama); 3) kuriama konkreti sistema, apimanti visas personalo valdymo veiklas (P1, P2);
- Pradėti įgyvendinti strateginį universiteto planą, numatyti strateginio plano įgyvendinimo priežiūrą ir kontrolę (T1);
- Darbuotojų poreikio (bendrojo ir papildomojo) planavimas turėtų būti vykdomas pagal strateginį planą (T1, P3);
- Priimti naują dėstytojų kvalifikacijos kėlimo modelį, įvesti formalius veiklos vertinimo kriterijus, kurie leistų atestuoti žmones, rengti atvirus konkursus (T4);
- Fakultetų dekanai ir padalinių direktoriai turėtų būti mokomi vadybos (T1, T4);
- Nuo kiekybinio mąstymo pereiti prie kokybinio (T3);
- Universiteto Rektorius turi turėti viziją, kuria „užvestų“ visus darbuotojus, o darbuotojai turėtų turėti vidinę idėją (T2);
- Personalas tarnyboje turėtų dirbti daugiau žmonių (P2);
- Darbuotojo pažymėjime, plačiau naudojamame universitete ir kitose institucijose, turėtų būti įdiegiamas brūkšninis kodas (P4).

Taigi, kaip matome, ekspertai siūlo ir konkrečius, ir abstraktesnius pasiūlymus, kad būtų pasiektas tikslas – sukurta vientisa personalo valdymo sistema.

7. VDU personalo valdymo veiklų sistemos kūrimas.

Šiuo klausimu siekėme iširti ekspertų nuomonę apie personalo valdymo veiklų sistemos kūrimą. Dauguma ekspertų pabrėžė, kad tokia sistema, be jokios abejonės, yra reikalinga ir būtina, nes dabar universitete yra situacinis valdymas, o sisteminis valdymas bus labiau kompleksiškas, viešas, žinomas, matuojamas ir planuojamas (P1). Be to, sistema yra būtina norint, kad organizacija sėkmingai gyvuotų ir vystytųsi šiuolaikinėje, greitai kintančioje,

konkurencinėje aplinkoje (P2). Ekspertas T1 įsitikinęs, kad galima sukurti neeilinę, su iššūkiais, naujovišką universiteto personalo valdymo veiklų sistemą.

Universitete yra sudaryta personalo politikos formavimo grupė, kuri, kurdama sistemą, ekspertų nuomone, turėtų atsižvelgti į šias susijusias ir integruotas veiklas:

- Darbų analizę (P3, P4);
- Personalo planavimą, verbavimą, atranką (P1, P3, P4);
- Personalo motyvaciją (T3, P1);
- Personalo vertinimą (T4, P3, P4);
- Kompensavimą ir apsaugą (T4);
- Personalo ugdymą, tobulinimą (T4, P1, P3, P4);
- Personalo judėjimo (karjeros) valdymą (T4).

Eksperto T2 įsitikinimu, VDU turi visas potencines galias sukurti vientisą personalo valdymo sistemą. Ekspertas T4 akcentuoja: „Tai turėtų būti darni sistema, nes liečia pačią brangiausią organizacijos dalį – personalą...Labai svarbu žiūrėti į žmones, kurie kuria visą universiteto vertę, sistemiškai...Jeigu žiūrėtume į vakarietišką universiteto modelį, ten norint išlaikyti gerą pusiausvyrą dekanais, rektoriais dirba akademiniai lyderiai, kurie pirmiausia mato tą didelę viziją programose, žiniuose, mokslo srityje... Bet šalia jų yra profesionalūs administratoriai, kurie valdo tą procesą, išmano personalo teisinius dalykus, darbo įstatymus“.

Taigi principinė išsakyta visų ekspertų nuomonė – darni personalo valdymo veiklų sistema yra reikalinga ir būtina.

Tyrimo apibendrinimas. Apibendrinant tyrimo duomenų analizę, galima teigti, kad VDU reikalingi tiek organizaciniai, tiek teisinės aplinkos pokyčiai, kurie sudarytų sąlygas personalo valdymo strategijos sukūrimui ir įgyvendinimui.

Dauguma ekspertų yra tos nuomonės, kad kalbant apie universiteto darbuotojų valdymą reikėtų vartoti *personalo valdymo* terminą, tačiau tai – prieštaringai vertintinas, išsamesnių diskusijų ir tyrimų reikalaujantis klausimas.

Dėl per griežto teisinio reglamentavimo universitetas netenka galimybių būti lankstus, praranda konkurencinį privalumą; orientuojamasi į kiekybinius, o ne į kokybinius parametrus; atlyginimų atveju negalima koreguoti darbuotojų skatinimo sistemos.

Galima daryti prielaidą, jog VDU geriausiai vykdomos šios personalo valdymo veiklos: personalo judėjimo (karjeros) valdymas, kompensavimas ir apsauga, personalo planavimas, o probleminės sritys yra šios: personalo paieška, atranka, adaptavimas; personalo ugdymas; personalo vertinimas.

3. PERSONALO VALDYMO VDU TOBULINIMO KRYPTYS

VDU yra didelė organizacija, turinti apie 1500 darbo vietų. Personalo tarnyboje dirba šeši žmonės iš kurių trys administruoja darbo sutartis. Išanalizavus personalo tarnybos veiklą, paaiškėjo, kad personalo tarnyba daugiausia atlieka techninį ir administracinį darbą. Atsižvelgiant į didelį darbuotojų judėjimą (terminuotos dėstytojų kadencijos, nauji dėstytojai semestro laikotarpiu, naujų projektų įgyvendinimas, neakademinio personalo kaita), net ir administraciniam darbui atlikti trūksta darbuotojų, o analitinė veikla išvis paliekama nuošaly. Todėl gerinant personalo valdymą VDU, reikėtų suformuoti kryptingą personalo valdymo strategiją, o tam, darbo autorės nuomone, svarbu:

1. Į personalo tarnybą priimti naujų žmonių, turinčių vadybinį, teisinį, ekonominį ar psichologinį išsilavinimą ir darbo patirtį;
2. Vykdyti glaudesnę bendradarbiavimą tarp personalo politikos formavimo darbo grupės, personalo tarnybos ir tarnybų vadovų.

Personalo tarnybos darbuotojų profesionalumo didinimas ir glaudesnis bendradarbiavimas su personalo politikos formavimo darbo grupe sudarytų realią galimybę siekti tobulesnės, į darbuotojus orientuotos personalo politikos strateginės raidos.

Įvertinus esamą situaciją, siūlytume pakoreguoti personalo valdymo VDU darbo pasidalijimą tarp vadovų ir personalo tarnybos bei personalo politikos formavimo darbo grupės (6 lentelė).

6 lentelė

Rekomenduotinas personalo valdymo VDU darbo pasidalijimas tarp vadovų ir personalo tarnybos bei personalo politikos formavimo darbo grupės

Personalo valdymo veikla	Personalo tarnyba, Personalo politikos formavimo darbo grupė	Tarnybų vadovai
Darbų analizė	Darbų analizės klausimyno paruošimas, informacijos apie darbus surinkimas; darbus reglamentuojančių dokumentų struktūros sukūrimas; šių dokumentų patvirtinimo organizavimas; informacijos apie darbus atnaujinimo organizavimas bei tvirtinimas	Informacijos apie darbus pateikimas bei dalyvavimas aptarime; pasiūlymų teikimas dėl reglamentuojančių dokumentų struktūros bei turinio
Personalo planavimas	Personalo poreikio nustatymas planuojant naujas darbo vietas arba atsiradus būtinybei pagal sudarytą poreikio prognozę; darbuotojų sugebėjimų aprašų sukūrimo ir atnaujinimo organizavimas	Išankstinis informacijos pateikimas apie būsimą paklausą; informacijos apie darbuotojų sugebėjimus pateikimas, aptarimas
Personalo verbavimas ir atranka	Esamų pareigybių užimtumo analizė; esamo personalo panaudojimo analizė; verbavimo kanalų parinkimas; kandidatų testavimas; atrankos interviu metodinis paruošimas; rekomendacijų ir informacijos tikrinimas;	Informacijos apie vakansines darbo vietas suteikimas; atrankos interviu pravedimas; samdos sprendimo priėmimas

Personalo adaptavimas	Adaptavimo programos paruošimas, bendro pobūdžio adaptavimo pravedimas	Techninio adaptavimo ir socializacijos organizavimas
Personalo vertinimas	Kvalifikacijos vertinimo nuostatų paruošimas; kompetencijos įvertinimo kriterijų nustatymas; vertinimo sistemos sukūrimas; dokumentų darbuotojų vertinimui paruošimas bei įforminimas	Kasmetinio formalizuoto vertinimo rezultatų aptarimas
Personalo judėjimo (karjeros) valdymas	Darbuotojų karjeros planų įgyvendinimo organizavimas; darbuotojo kandidatūros parinkimas; priežasčių, kodėl darbuotojas keičia darbą ir palieka organizaciją, analizė	Žinių reikalingų karjeros vystymui nustatymas; periodišką darbuotojo karjeros tikslų aptarimas
Personalo ugdymas	Darbuotojų mokymo/vystymo programos įgyvendinimo organizavimas; reikiamų dokumentų paruošimas; VDU apmokamų tobulinimosi valandų apskaita	Mokymo mokymo/vystymo poreikio nustatymas; mokymo/vystymo tikslų nustatymas ir programos parinkimas
Personalo kompensavimas ir apsauga	Pasiūlymų teikimas dėl darbuotojų skatinimo, priedų dydžio, atsižvelgiant į vertinimo rezultatus bei atliekamų darbų svarbumą ir sudėtingumą; kompensavimo ir apsaugos sistemos atnaujinimas	Darbuotojų kompensavimo metodų (tiesioginių ir netiesioginių) parinkimas

Taigi esant šiam darbo pasidalijimui, būtų išplėstos personalo tarnybos funkcijos, aiškiau nubrėžtos atsakomybės ribos. Personalo tarnybos vadovybė būtų lygiavertis partneris formuojant ir įgyvendinant personalo valdymo politiką.

7-ojoje lentelėje pateikiame personalo tarnybos vaidmens tobulinimo projektą. Jame numatyti veiksmai, kurių įgyvendinimą ir atitinkamų priemonių naudojimą turėtų organizuoti personalo tarnyba.

7 lentelė

Personalo tarnybos vaidmens, įgyvendinant VDU strategines veiklos kryptis, tobulinimas

Veiksmai	Priemonės
VDU organizacinės kultūros vertinimas, formavimas, stiprinimas	Darbuotojų bei vadovų apklausa, kultūros vertinimas; darbuotojų atrankos metodų tobulinimas; darbuotojų socializacijos programos sukūrimas ir įgyvendinimas
Personalo valdymo strategijos parengimas ir įgyvendinimas	VDU veiklos krypčių, personalo audito, personalo valdymo tobulinimo modelio įvertinimas; personalo valdymo tikslų, politikos suformulavimas ir įgyvendinimo priemonių numatymas ir užtikrinimas; personalo valdymo veiklų organizavimas ir integravimas tarpusavyje
Personalo valdymo strategijos įgyvendinimo vertinimas, problemų identifikavimas, tobulinimo būdų nustatymas	Personalo valdymo rezultatų analizė, pokyčių analizė, darbuotojų vertinimas, strategijos įgyvendinimo aptarimas su vadovais

Darbų analizės tobulinimas. Tyrimas atskleidė, kad ši veikla VDU silpnai išvystyta, neatliekama formalizuotai, todėl siūlytume personalo tarnyboje paskirti (arba priimti naują) darbuotoją, kuris rinktų informaciją apie organizacijoje atliekamus darbus, atliktų informacijos

apie darbus analizę, keistų pareigybių aprašymus atsižvelgdamas į pokyčius. Šis specialistas su darbuotojais, vadovais turėtų aptarti, kokių savybių, sugebėjimų reikia tam tikroms pareigybėms užimti.

Personalo planavimo tobulinimas. Tyrimas atskleidė, kad personalo planavimo veikla VDU gerai vykdoma tik padalinuose, o universiteto mastu personalo planavimo veikla išvystyta silpniau. Tyrimo metu buvo pasiūlyta personalo planavimą sieti su strateginiu universiteto planu.

Darbo autorės nuomone, kuriant personalo planavimo sistemą, reikėtų: 1) įvertinti pokyčius (esamus ir būsimus); 2) įvertinti darbuotojų kvalifikaciją; 3) įvertinti būsimas darbo vietas pagal VDU strateginį planą ir rinkos poreikius; 4) įvertinti darbo rinką ir jos tendencijas išorinėje aplinkoje.

Personalo paklausa turėtų būti derinama su pasiūla, nusprendžiama, ar vidinė pasiūla viršija VDU poreikį, ar yra žmogiškųjų išteklių stoka, sudaromi personalo planai. Darbuotojų poreikio planavimą turėtų atlikti personalo tarnyba, remdamasi ekspertiniais metodais. Personalo tarnyba, konsultuodamasi su VDU vadovais, turėtų paruošti formalius personalo poreikio planus. Remiantis šiais poreikio planais, VDU darbuotojų demografiniais rodikliais bei ataskaitomis reikėtų preliminariai įvertinti, kiek darbuotojų tikėtina, kad paliks organizaciją, kiek išeis į pensiją, išvyks dirbti į užsienį, kiek bus paaukštinti ir perkelti, ir šiais rezultatais vadovautis rengiant darbuotojų poreikio planus.

Personalo verbavimo tobulinimas. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad verbavimui organizacija neskiria daug reikšmės, pasitenkinama tik vienu verbavimo šaliniu – internetu, verbavimas atliekamas naudojant vidinius šaltinius. Norint patobulinti personalo verbavimo veiklą VDU reikėtų: naudoti daugiau išorinių verbavimo šaltinių, vesti verbavimo pokalbius, kurti patrauklius darbo skelbimus.

Tyrimo metu ekspertai akcentavo, kad darbuotojų paieška, vykdoma iš organizacijos vidinių šaltinių, yra gera motyvavimo priemonė, nes ji suteikia darbuotojams galimybę siekti karjeros. Darbo autorės nuomone, verbuojant personalą reikėtų pasitelkti ir išorinius šaltinius. Didesnės kandidatų pasirinkimo galimybės sudarytų sąlygas iš išorės įsileisti naujų idėjų, požiūrių, naujos informacijos, skatintų darbuotojų motyvaciją.

Personalo atrankos tobulinimas. Įvertinant tai, kad universitetas - specifinė organizacija, siūlytume atrenkant kandidatus akcentuoti jų kompetencijas. Manytume, darbuotojus rinktis pagal kompetencijas verta dėl kelių priežasčių: 1) lengviau suderinti žmogaus gebėjimus, norus ir darbo reikalavimus; 2) rengiantiems pokalbius ir priimantiems sprendimus padeda išvengti neapgalvotų veiksmų bei kandidatų vertinimų remiantis nereikšmingais asmens bruožais; 3) kompetencija galėtų būti visų darbuotojo rinkimosi metodų įvairovės (reklamų, priėmimo anketų, pokalbių, testavimo priemonių) pagrindas.

Tinkamas atrankos proceso vykdymas padėtų realius pagrindus siekiant tokių personalo valdymo rezultatų kaip išipareigojimas, kokybė, lankstumas, padėtų pasiekti įgyvendinant mokymo ir tobulinimo programas. Personalo tarnybos darbuotojams, autorės nuomone, galėtų būti rengiami praktiniai mokymai apie atrankos atlikimą.

Personalo adaptavimas. Ši veikla tyrimo metu taip pat buvo priskirta prie probleminių sričių. Adaptavimas vyktų sėkmingiau, jei į šį procesą įsijungtų ir personalo tarnybos specialistai, ir tiesioginiai darbuotojo vadovai, ir naujo darbuotojo bendradarbiai. Adaptavimas turėtų būti iš anksto apgalvotas ir suplanuotas.

Personalo tarnyba kartu su personalo politikos formavimo grupe turėtų sukurti personalo adaptavimo programą, kurios tikslas – laiku sutvarkyti naujo darbuotojo darbui reikalingus dokumentus, padėti jam suprasti darbo pobūdį ir funkcijas, užtikrinti greitą ir veiksmingą prisitaikymą prie kolektyvo. Adaptavimo programa turėtų susidėti iš šių pagrindinių veiklų: 1) privalomas darbo dokumentų tvarkymas; 2) supažindinimas su organizacija ir nauja darbo vieta; 3) pagalba įsisavinant darbo funkcijas ir metodus; 4) Naujo darbuotojo stebėjimas ir vertinimas.

Didelę reikšmę reiktų skirti grįžtamajam ryšiui. Po adaptavimo programos pravedimo reiktų apklausti darbuotoją: kaip jis jautėsi, kas patiko, kas ne. Taip būtų išsiaiškinama, ką reiktų keisti adaptavimo programoje. Taigi tokio pobūdžio adaptavimo programa padėtų darbuotojams įveikti socializaciją, nes ankstyvoji darbo patirtis atlieka svarbų vaidmenį asmens karjerai organizacijoje.

Personalo vertinimas. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad vertinimo sistema koreguotina. Darbo autorė mano, kad vertinimas turėtų būti labiau formalizuotas. Vykdamas šį procesą pagal iš anksto nustatytą ir patvirtintą procedūrą, eiga ir rezultatai būtų fiksuojami dokumentuose. Pirmiausia personalo valdymo subjektai turėtų nuspręsti, ką pasirinkti vertinimo kriterijais, kokią vertinimo skalę naudoti, kaip vertinti, kas turi vertinti ir kaip dažnai vertinimas turi būti atliekamas.

Darbuotojų vertinimo VDU procesas, mūsų manymu, turėtų apimti šiuos etapus: 1) Nustatomi darbo atlikimo vertinimo tikslai; 2) Priimamas sprendimas, kokių darbuotojų darbo atlikimas bus vertinamas ir kaip dažnai bus vertinama; 3) Nustatomi darbo atlikimo vertinimo objektas ir kriterijai; 4) Parenkama vertinimo metodika; 5) Parenkami ekspertai, kurie vertins; 6) Darbuotojų vertinimo sistema įdiegiama VDU.

Visa surinkta informacija turi būti apdorojama ir išreiškiama kokia nors patogia vertinimo forma, pvz. grafine vertinimo skale. Pats darbuotojas taip pat turėtų pateikti savo darbo įvertinimą. Tai būtų naudinga, nes tiesioginis vadovas sužinotų, kaip savo darbą vertina pats darbuotojas. Tokiu būdu galima būtų išvengti nesusipratimų, lengviau nustatyti darbuotojo tobulinimosi sritis.

Taigi pateikti vertinimo siūlymai leistų pagerinti tikslų nustatymo galimybes, būtų pagrindas atlyginimų, skatinimų peržiūrėjimui.

Personalo ugdymo tobulinimas. Tyrimu nustatyta, kad ši personalo valdymo veikla pakankamai neblogai funkcionuoja, tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į pastebėtas spragas – visi padalinių vadovai turėtų dalyvauti praktiniuose personalo valdymo mokymuose; stažuotės užsienyje turėtų būti dažnesnės ir ilgesnės. Siūlytumėme pakeisti dabar egzistuojančią siuntimo tobulintis tvarką ją formalizuojant bei išskiriant į atskirus etapus. Pirmiausia reikėtų nustatyti poreikį mokymui ar tobulinimui, išanalizuoti mokymo ar tobulinimo programos turinį, bei atlikti vertinimą po tobulinimo programos.

Vienas iš VDU strateginio plano tikslų – sudaryti ir įdiegti personalo mokymo bei įvertinimo sistemą. Šiam tikslui pasiekti keliami tokie uždaviniai: 1) vadovų ir darbuotojų apklausa ir gautų duomenų apdorojimas išsiaiškinant mokymo poreikius ir apimtį; 2) vertinimo sistemos projekto ir mokymo plano parengimas; 3) nuotolinių kvalifikacijos kėlimo mokymų ir testavimo projekto parengimas; 4) nuotolinio metodo veiksmingumo išbandymas ir vertinimo sistemos bei mokymo plano tvirtinimui parengimas. Už šią VDU strateginio plano dalį atsakingi: Personalo tarnyba, Informatikos fakultetas, Distancinių studijų centras, Informacinių sistemų tarnyba.

Kompensavimo ir apsaugos tobulinimas. Iš atlikto tyrimo matyti, kad kompensavimo ir apsaugos veikla VDU atliekama gerai.

VDU, norėdamas pritraukti ir išlaikyti gerus darbuotojus turi sukurti efektyvią, objektyvią skatinimo sistemą, atitinkančią lūkesčius. VDU akademinio ir neakademinio personalo apmokėjimas reglamentuojamas pagal du skirtingus vyriausybės nutarimus: 2007m. balandžio 4d. LR Vyriausybės nutarimas Nr. 337 „Dėl mokslo ir studijų institucijų vadovų, jų pavaduotojų, akademinų padalinių vadovų, jų pavaduotojų, mokslinių sekretorių, mokslo darbuotojų, kitų tyrėjų ir dėstytojų darbo apmokėjimo sąlygų aprašo patvirtinimo“ ir 1993m. liepos 8d. LR Vyriausybės nutarimas Nr.511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“. Šiuo metu jau yra parengta dėstytojų ir mokslo darbuotojų atlyginimų ir priedų skaičiavimo metodika, kuri laiduoja pedagoginio darbo kokybę, socialinį teisingumą, darbuotojų finansinio ir moralinio skatinimo suderinamumą, gerina mokslinės ir metodinės veiklos rezultatus bei didina darbuotojų suinteresuotumą. Tačiau reiktų parengti tobulesnę neakademinio personalo skatinimo metodiką, kurioje būtų numatytas ne tik atitinkamas tarnybinio atlyginimo dydis, bet ir konkretūs priedų ir priemokų skyrimo kriterijai.

IŠVADOS

1. Atlikus literatūros analizę, galima teigti, kad nėra visoms organizacijoms ir visoms situacijoms tinkančio vieningo personalo valdymo modelio, todėl kiekvienu konkrečiu atveju geriausia derinti įvairių autorių pasiūlytus modelius ir požiūrius, labiausiai tinkančius konkrečiai situacijai ir organizacijai.

2. Terminų *personalo valdymas* ir *žmogiškųjų išteklių valdymas* vartojimas – prieštaringai vertintinas, išsamesnių diskusijų ir tyrimų reikalaujantis klausimas. *Žmonių išteklių valdymas* – platesnė sąvoka už *personalo valdymą*. *Personalo valdymas* yra praktinis ir instrumentinis procesas, susijęs su administravimu ir politikos įdiegimu, o *žmonių išteklių valdymas* – strategines dimensijas apimantis procesas, leidžiantis atsiskleisti visiems organizacijos žmogiškiesiems ištekliams.

3. Dėl per griežto teisinio reglamentavimo universitetas netenka galimybių būti lankstus, praranda konkurencinį privalumą; orientuojamasi į kiekybinius, o ne į kokybinius parametrus; atlyginimų atveju negalima koreguoti darbuotojų skatinimo sistemos.

4. Galima daryti prielaidą, jog VDU geriausiai vykdomos šios personalo valdymo veiklos: personalo judėjimo (karjeros) valdymas, kompensavimas ir apsauga, personalo planavimas, probleminės sritys: personalo paieška, atranka, adaptavimas; personalo ugdymas; personalo vertinimas.

5. VDU reikalingi tiek organizaciniai, tiek teisinės aplinkos pokyčiai, kurie sudarytų sąlygas personalo valdymo strategijos sukūrimui ir įgyvendinimui.

6. Personalo tarnybos darbuotojų profesionalumo didinimas ir glaudesnis bendradarbiavimas su personalo politikos formavimo darbo grupe sudarytų realią galimybę siekti tobulesnės, į darbuotojus orientuotos personalo politikos strateginės raidos.

7. Pasiūlytos personalo valdymo tobulinimo kryptys apima universalias personalo valdymo veiklas, kurios gali būti aktualios ir kitoms aukštosioms mokykloms. Personalo valdymo srityje atsiranda vis naujų metodų, kaip organizuoti personalo valdymo veiklas, todėl negalima nuolat taikyti tų pačių priemonių. Norint užtikrinti organizacijos sėkmę, būtina nuolat peržiūrėti personalo valdymo veiklų atlikimą ir jas tobulinti.

PASIŪLYMAI

1. Gerinant personalo valdymą VDU, reikėtų suformuoti kryptingą personalo valdymo strategiją, o tam svarbu: 1) vykdyti glaudesnę bendradarbiavimą tarp personalo politikos formavimo grupės, personalo tarnybos ir tarnybų vadovų. 2) į personalo tarnybą priimti naujų žmonių, turinčių darbo patirtį ir vadybinę, teisinę, ekonominę ar psichologinę išsilavinimą;

2. Pakoregavus darbo pasidalijimo tarp vadovų, personalo tarnybos bei personalo politikos formavimo grupės tvarką, turi būti išplėstos personalo tarnybos funkcijos, aiškiau nubrėžtos atsakomybės ribos.

3. Personalo tarnybos veikla galėtų būti tobulinama atsižvelgiant į šiuos veiksmus: 1) strateginio personalo valdymo tobulinimo projekto paruošimas; 2) personalo valdymo strategijos parengimas ir įgyvendinimas;

4. Kuriant personalo planavimo sistemą, reikėtų įvertinti esamus ir būsimus organizacijos struktūrinius pokyčius, darbuotojų kvalifikaciją, būsimas darbo vietas pagal VDU strateginį planą ir rinkos poreikius.

5. Tobulinant personalo verbavimo veiklą VDU, reikėtų pasitelkti išorinius verbavimo šaltinius, nes tai sudarytų sąlygas iš išorės įsileisti naujų idėjų, požiūrių, naujos informacijos, skatintų darbuotojų motyvaciją.

6. Personalo tarnyba kartu su personalo politikos formavimo grupe turėtų sukurti personalo adaptavimo programą, kuri padėtų darbuotojams socializuotis.

7. Personalo vertinimas turėtų būti labiau formalizuotas, vykdomas pagal iš anksto nustatytą ir patvirtintą procedūrą, fiksuojamas dokumentuose. Pats darbuotojas taip pat turėtų pateikti savo darbo įvertinimą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos Aukštojo mokslo įstatymas // Valstybės žinios. 2000, Nr.27-715.
2. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Vilnius: Teisinės informacijos centras, 2007.
3. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimas Nr.1098 „Dėl pavyzdinių personalo administravimo tarnybų nuostatų patvirtinimo“// Valstybės žinios. 2007, Nr.4499-4500.
4. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007m. balandžio 4d. nutarimas Nr. 337 „Dėl mokslo ir studijų institucijų vadovų, jų pavaduotojų, akademinų padalinių vadovų, jų pavaduotojų, mokslinių sekretorių, mokslo darbuotojų, kitų tyrėjų ir dėstytojų darbo apmokėjimo sąlygų aprašo patvirtinimo“ [http:// 193.219.79.161/Litlex/LL.DLL?](http://193.219.79.161/Litlex/LL.DLL?)
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993m. liepos 8d. nutarimas Nr.511 „ Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“
[http:// 193.219.79.161/Litlex/LL.DLL?](http://193.219.79.161/Litlex/LL.DLL?)
6. Appleby R. C. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Charibdė, 2003.
7. Appleby R. C. Modern Business Administration. 5 th ed. Pitman Publishing, 1991.
8. Bakanauskienė I., Balvočiūtė R., Balčiūnas S. Organizacijų mokymosi tyrimas vadybinėje praktikoje.// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: VDU, 2006, Nr. 37.
9. Bakanauskienė I. Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla, 2002.
10. Bakanauskienė I. Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė.// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas:VDU, 1996, Nr. 3.
11. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
12. Drucker P. F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius: Godratt Baltic Network ir D. Radkevičiaus PĮ „Rgrupė“, 2004.
13. Griffin R. W. Management. 3 rd ed. Houghton Mifflin Co., 1990.
14. Graham H. T. Resources management. 6 th ed. London, Longman Group, 1991.
15. Grigas R. Personalo organizavimo principai. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 1996.
16. Heery E., Noon M. A Dictionary of Human Resource Management. Oxford University Press.
<http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=162.e930>,
prisijungimo laikas 2007-05-12.
17. Ivancevich J. M., Glueck W. G. Foundations of Personnel (Human Resource Management). 4 th ed. Richard D.Irwin, 1989.
18. Jewell B. R. Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press, 2002.
19. Jurkšaitienė A., Gimžauskienė E. Organizacijos veiklos vertinimo sistemų modeliavimo principai: teoriniai ir praktiniai aspektai// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. VDU, 2003, Nr.25.

20. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa, 2001.
21. Lovelock C. Service marketing: people, technology, strategy. 4 rd ed. Upper Saddle River, 2001.
22. Migonytė S. Lietuvoje tęsiasi „protų medžioklės“ sezonas// Veidas, 1997, spalio 18.
23. Normann R. Service management: strategy and leadership in service business. 3 rd ed. Chichester etc., 2000.
24. Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose. Vilnius: LIVADIS, 2007.
25. Petkevičiūtė N. Karjeros valdymas. Kaunas: VDU, 2006.
26. Raipa A. Viešasis administravimas. Kaunas: Technologija, 2001.
27. Robbins S. Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
28. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 1998.
29. Sakalas A. Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai, 2003.
30. Stoner J.A.F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999.
31. Torrington D. & Hall. L. Personnel Management: HRM in Action. 3 rd ed. Prentice Hall Int., 1995.
32. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius: LTU, 2004.
33. Vaitkevičiūtė V. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas, 2002.
34. Žydžiūnaitė V. Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija, 2007.
35. <http://mokslasplius.lt>; prisijungimo laikas 2007-10-15
36. <http://smm.lt>; prisijungimo laikas 2007-11-12
37. <http://vdu.lt>; prisijungimo laikas 2007-10-18
38. http://www.vdu.lt/history/rektoriusataskaitos/2006_VDU_ataskaita.pdf; prisijungimo laikas 2007-10-18
39. Ихсанова С. Г. Кадровый аудит как средство диагностики мотивации персонала. http://kons.ru/conferences/doclad_personal.php?4; prisijungimo laikas 2007-10-12.

Magistro baigiamasis darbas
PERSONALO VALDYMAS VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETE: SITUACIJOS
ANALIZĖ IR TOBULINIMO KRYPTYS

Reikšminiai žodžiai: personalo valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, personalo valdymo veiklos, darbų analizė, judėjimo (karjeros) valdymas, kompensavimas ir apsauga.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas personalo valdymo veiklų – darbų analizės, planavimo, verbavimo, atrankos, adaptavimo, vertinimo, ugdymo, judėjimo (karjeros) valdymo, kompensavimo ir apsaugos – vykdymas Vytauto Didžiojo universitete. Atliekant kokybinį tyrimą, buvo siekta įvertinti personalo valdymo situaciją universitete, nustatyti esmines problemas. Darbe siūlomos personalo valdymo problemų sprendimo tobulinimo kryptys.

Masters' final work
PERSONNEL MANAGEMENT AT VYTAUTAS MAGNUS UNIVERSITY: ANALYSIS OF
SITUATION AND TRENDS OF DEVELOPMENT

Keywords: personnel management, human resources management, personnel management activities, analysis of work, mobility management, compensation and job security.

ANNOTATION

The master's thesis investigates the implementation of personnel management activities such as the analysis of work, planning, recruitment, selection, adaptation, assessment, training and raising qualification, mobility (career) management, compensation and job security at Vytautas Magnus University. An attempt has been made to evaluate the situation of personnel management at the university and define essential problems. The thesis suggests trends to the improvement of solutions dealing with personnel management problems.

SANTRAUKA

Personalo valdymas Lietuvos aukštosiose mokyklose vis dar suprantamas gana siaurai ir yra nepakankamai kryptingas, personalo valdymo problemoms skiriamas nepakankamas dėmesys. Iki šiol nėra aiškaus modelio, kuriuo būtų apibrėžta ir moksliniais tyrimais paremta ilgalaikė aukštųjų mokyklų personalo valdymo strategija. Mokslinėje bei periodinėje literatūroje taip pat nepakankamai nagrinėjamos valstybinių įstaigų personalo valdymo problemos.

Šio darbo tikslas - ištirti VDU personalo valdymo problemas ir pateikti jų sprendimo tobulinimo kryptis. Tikslui pasiekti buvo naudoti teoriniai ir empiriniai metodai: pusiau struktūrizuotas ekspertų interviu bei vidaus dokumentų analizė. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Vytauto Didžiojo universitete geriausiai vykdomos šios personalo valdymo veiklos: personalo judėjimo (karjeros) valdymas; kompensavimas ir apsauga; personalo planavimas; problemiškos sritys: personalo paieška, atranka, adaptavimas; ugdymas; vertinimas.

Gerinant personalo valdymą VDU, reikėtų suformuoti kryptingą personalo valdymo strategiją, o tam svarbu: 1) į personalo tarnybą priimti naujų žmonių, turinčių darbo patirtį ir vadybinį, teisinį, ekonominį ar psichologinį išsilavinimą; 2) vykdyti glaudesnę bendradarbiavimą tarp personalo politikos formavimo darbo grupės, personalo tarnybos ir tarnybų vadovų.

SUMMARY

The concept of personnel management in Lithuanian higher schools is understood in a limited sense. The problems of personnel management receive inadequate attention. So far, the distinct model which would determine and scientifically substantiate a long-term personnel management strategy at the institutions of higher education, has been deficient. Problems of personnel management in state institutions of higher education, has been deficient. Problems of personnel management in state institutions have not been systematically analyzed in scientific and periodical literature.

The aim of the thesis is to investigate personnel management problems at VMU and present trends in the improvement of their solution. In order to achieve this objective, theoretical as well as empirical methods have been employed: semi-structures experts interview and an internal documentation analysis. The investigation has revealed that VMU implements management of staff turnover, compensation and evaluation are problematic.

While improving personnel management at VMU a well-targeted personnel management strategy should be devised. To this end, it is important for the Human Resources Service 1) to employ new people with job experience as well as having managerial, legal, economic or psychological education, 2) to carry out a closer cooperation between personnel policy task force, the Human Resources Service and the heads of other services.

PRIEDAI

1 priedas
Tyrimo dalyvavusių ekspertų sąrašas

Ekspertų grupė	Eksperto eilės numeris	Eksperto kodas	Ekspertas	Eksperto padėtis personalo valdymo aspektu
Teorijos ekspertų grupė	1.	T1	Prof.habil.dr. Jonas Edmundas Kvedaravičius	VDU Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra
	2.	T2	Doc.habil.dr. Nijolė Petkevičiūtė	VDU Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra
	3.	T3	Dr. Vytautas Liesionis	VDU Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra
	4.	T4	Doc.dr.Vaidotas Viliūnas	VDU Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Vadybos katedra
Praktikos ekspertų grupė	5.	P1	Prof.habil.dr. Zigmas Lydeka	VDU Rektorius
	6.	P2	Irena Brazauskienė	Personalo tarnybos vyresnysis inspektorius
	7.	P3	Regina Šumilienė	VDU Vidaus audito tarnybos vadovas
	8.	P4	Lina Bloveščiūnienė	VDU bibliotekos direktorius

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimynas

1. Mokslinėje vadybos literatūroje vartojami du terminai: *personalo valdymas* ir *žmogiškųjų išteklių valdymas*. Kuri sąvoka, Jūsų nuomone, turėtų būti vartojama? Kodėl?
2. Kokia, Jūsų nuomone, Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo specifika?
3. Ką manote apie teisinį Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo reglamentavimą?
4. Kaip manote, kurios personalo valdymo veiklos (darbų analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, ugdymas, karjeros valdymas, kompensavimas ir apsauga) VDU įgyvendinamos geriausiai?
5. Kokios, Jūsų nuomone, pagrindinės VDU personalo valdymo problemos?
6. Kaip manote, kokie realūs problemų sprendimo būdai VDU yra įmanomi šiandien?
7. Kokia Jūsų nuomonė apie personalo valdymo veiklų sistemos kūrimą? Kurios iš šių veiklų, Jūsų manymu, yra svarbiausios? Kodėl?

Ekspertas: T1

Data: 2007-11-12

Eil. Nr.	Klausimai
1.	<p>Mokslinėje vadybos literatūroje vartojami du terminai: <i>personalo valdymas</i> ir <i>žmogiškųjų išteklių valdymas</i>. Kuri sąvoka, Jūsų nuomone, turėtų būti vartojama? Kodėl?</p> <p>- Man „šiltesnis“ antrasis variantas – <i>žmogiškųjų išteklių</i> terminas. Kai sakome „ištekliai“, tai tarsi pateikiame resursinį požiūrį į organizaciją. Prie išteklių priskiriame ir materialinius, ir informacinius, ir finansinius resursus. Yra visa krūva knygų apie žmogiškuosius, socialinius, kultūrinius, tarpkultūrinius, organizacinius išteklius. Žodis „personalas“, man atrodo, atėjęs iš rusų kalbos ir dar nuo tarybinių laikų.</p>
2.	<p>Kokia, Jūsų nuomone, Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo specifika?</p> <p>- Jeigu Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymą lygintume su Europos Sąjungos aukštųjų mokyklų personalo valdymu, tai specifika yra ta, kad mūsų akademinis personalas žymiai mažiau uždirba. Daro tą patį ir gal ne blogiau, bet gauna kelis kartus mažiau. Aš žinau, kad, pvz., Estijoje akademinis personalas uždirba 2,5 – 3 kartus daugiau nei pas mus. Lietuvoje po Nepriklausomybės atkūrimo buvo ženkliai padidintos teisėjų algos, o Estijoje – profesūros algos. Kitas dalykas – Lietuvos aukštųjų mokyklų personalas neturi bendraeuropietiško vadybinio išsilavinimo. Socialinių, gamtos, tikslųjų mokslų fakultetų dekanai neišmano vadybos. Jie tiesiog iš inercijos, iš supratimo arba nesupratimo daro sprendimus. Mano supratimu, Europos Sąjungos šalyse senbuvėse visų padalinių vadovai išmano vadybos pagrindus ir „neplaukioja“, todėl ten viskas daug aiškiau negu pas mus.</p>
3.	<p>Ką manote apie teisinį Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo reglamentavimą?</p> <p>- Niekada giliau nesu ėjęs į teisinius dalykus. Vėlgi – teisinis reglamentavimas kitoks negu Europoje. Nauja atestavimo sistema mūsų universitete pablogino situaciją kai kuriems darbuotojams – aktyviems docentams ir profesoriams, kurie rimtai užsiima mokslu, bet atlyginimai galėjo pamažėti.</p>
4.	<p>Kaip manote, kurios personalo valdymo veiklos (darbų analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, ugdymas, karjeros valdymas, kompensavimas ir apsauga) VDU įgyvendinamos geriausiai?</p> <p>- Aš galvoju, gal karjeros valdymas. Yra sistema: jaunas žmogus, pasimokęs doktorantūroje, apsigina daktaro laipsnį, eina atitinkamais laipteliais, tie laipteliai sutvarkyti – nuostatose aprašyta, kaip judama nuo asistento, lektoriaus, docento iki profesoriaus. Šioj vietoj viskas aišku – kas užsiima mokslu, gali kilti karjeros laipteliais. Nežinau, kokiam lygmeny personalo planavimas, bet, manau, čia irgi viskas gerai – jeigu atsiranda naujos programos, poreikis naujom darbo vietom, padaliniai žiūri, ieško, labai iš anksto kažin ar ką paplanuosi. Užregistruojam naują programą ir ieškom iš buvusių doktorantų. Žinau, kad kai kuriose Europos, pasaulio šalyse yra privaloma įsileisti „šviežio kraujo“ iš išorės.</p>
5.	<p>Kokios, Jūsų nuomone, pagrindinės VDU personalo valdymo problemos?</p> <p>- Aš, kaip vadybininkas, manyčiau, kad fakultetų dekanus ir institutų direktorius reikia nuolat mokyti valdymo meno, profesijos. Esu skaitęs 4 val. vadybos pagrindus rektorato dalyviams ir buvo numatyta tuos mokymus tęsti kiekvieną semestrą, bet kol kas tai nevyksta. Kai pernai buvo sudarytas strateginis planas iki 2012 metų, ten suplanuoti ir kitų padalinių vadovų mokymai bei vystymasis. Reikia mūsų universitetą statyti ne ant besimokančios organizacijos bėgių, bet ant besivystančios organizacijos bėgių, o tai yra dar naujesnis dalykas lyginant su besimokančia organizacija. Labai silpnai dirbama su adaptavimo veiklomis. Adaptavimą būtų galima pakreipti į brandesnę pusę. Darbų analizė tarsi vyksta. Mes kiekvienais metais skaičiuojam mokslinį įdirbį. Padalinių vadovai ar personalo tarnybos žmonės galėtų daryti apibendrinimus, parodyti kokius nors pjūvius, matymus. Taigi darbų analizė galėtų vykti su didesniu grįžtamoju ryšiu.</p>

6.	<p>Kaip manote, kokie realūs problemų sprendimo būdai VDU yra įmanomi šiandien?</p> <p>- Reikia „paleisti“ strateginio plano įgyvendinimą plius įgyvendinimo priežiūrą ir kontrolę, nes strateginiame plane yra labai neblogų minčių apie valdymo sprendimo būdus. Personalo planavime - pagal strateginį planą galima susiplanuoti, kiek plėsis universitetas ir kokio naujo personalo tam reikėtų. Personalo karjeros valdyme – taip pat reikėtų suplanuoti, kas iš dėstytojų išeina į pensiją, nors konkrečiai niekas to nepasakys, bet reikia turėti operavimo būseną, o ne laukimo būseną.</p>
7.	<p>Kokia Jūsų nuomonė apie personalo valdymo veiklų sistemos kūrimą? Kurios iš veiklų, Jūsų manymu, yra svarbiausios? Kodėl?</p> <p>- Manau, kad galima sukurti neeilinę, su iššūkiais, naujovišką universiteto personalo valdymo veiklų sistemą ir galėčiau patarti, kaip tą reiktų atlikti.</p>

Ekspertas: T2

Data: 2007-11-08

Eil. Nr.	Klausimai
1.	<p>Mokslinėje vadybos literatūroje vartojami du terminai: <i>personalo valdymas</i> ir <i>žmogiškųjų išteklių valdymas</i>. Kuri sąvoka, Jūsų nuomone, turėtų būti vartojama? Kodėl?</p> <p>- Personalas man neskamba kaip žmogus. <i>Žmogiškųjų išteklių</i> – tai, kad mes žmones priimame su charakteriu, su temperamentu, su savybėmis, su patirtimi. Kai sakome <i>personalas</i>, tai lyg žmogų priimame tik su patirtimi, o žmogus, kaip asmenybė, lieka namie. Žmogaus profesinė ir asmenybinė dalis <i>žmogiškųjų išteklių valdyme</i> atsispindi daugiau negu <i>personalo valdyme</i>. Yra protinis intelektas ir emocinis intelektas. Tai <i>personalo valdymas</i> būtų tas protinis intelektas, žmogus kaip ir liktų namie, kaip aš sakau, su savo jausmais, emocijomis, o jausmas – tai lojalumas, išpareigojimas, pilietiškumas, bendruomenė kūrimas. Koks čia personalas, jeigu mes kalbame apie universiteto bendruomenę? Personalas tai lyg atitrauktas nuo žmogaus, be emocijų. O dabar tokia tendencija, kad emocinis intelektas „ant bangos“, sako, kad emocinis intelektas vadovui yra svarbesnis už protinį, todėl vadovai dabar daugiau mokomi ne specifinių žinių, o tarpasmeninių santykių, kūrybiškumo, supratimo, atidumo.</p>
2.	<p>Kokia, Jūsų nuomone, Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo specifika?</p> <p>- Lietuvos aukštosiose mokyklose dirba ypatingi žmonės. Tuos ypatingus žmones galima klasifikuoti labai įvairiai, aišku, ta klasifikacija ir nereikalinga. Aš visą laiką dirbau universitetuose, man tas žodis <i>valdymas</i> netiktų, nes aukštosiose mokyklose kompetencijos kitos. Galbūt <i>valdymas</i> tiktų nepedagoginių struktūrų valdymui apibrėžti, o pedagoginių struktūrų - gal labiau tiktų žodis <i>koordinavimas</i>, netgi ne <i>vadovavimas</i>, nes, pasikartosiu, tai specifinė žmonių kategorija, daugiau individualumo ir unikalumo turintys ir tą, svarbiausia, norintys išreikšti, nes kiekviena paskaita – unikalumo raiška. Dėstytojai labai įvairūs ir žodis <i>valdymas</i> nelabai ir tiktų.</p>
3.	<p>Ką manote apie teisinį Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo reglamentavimą?</p> <p>- Savo gėdai, turiu pripažinti, kad labai nemėgstu popierizmo, tai tų teisinių aktų nelabai ir žinau. Čia gal geriau juristai žinotų. Ta konkurencinė kova universitetų erdvėj ir teigiamai, ir neigiamai veikia. Kaip Stoškus rašo: konkuravimas įveda į tam tikrą stresinę poziciją. Bendradarbiavimas (kad vieną kursą skaitytų keli žmonės) gal galėtų būti labiau reglamentuotas. Mes su I. Bakanauskiene skaitėme bendrą kursą „Žmogaus socialinė raida“, skaitėme 7 žmonės (ekonomikai, politologai, sociologai), studentai labai priėmė – ateina komanda ir tada nėra kuravimo, o yra bendradarbiavimas.</p>
4.	<p>Kaip manote, kurios personalo valdymo veiklos (darbų analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, ugdymas, karjeros valdymas, kompensavimas ir apsauga) VDU įgyvendinamos geriausiai?</p> <p>- Visas ataskaitas pateikia laiku. Teko dirbti vienerius metus mokslo skyriaus vadove. Personalo planavimas, manau, kad dabar sunkiau planuoti tą personalą, nes tai susiję su studentų skaičiumi ir valstybiniu finansavimu. Aš nežinau, ar vyksta universitete verbavimas, atranka. Su adaptacija,</p>

	socializacija atskiruose padaliniuose, manau, problemų nėra. Vertinimas, motyvacija, skatinimo sistema (aš pati rašiau darbą apie motyvaciją) – populiariausios temos tarp studentų. Mes vertinam, vertinam, mokam, mokam tuos pinigus ir vis netobulai. Kur tas tobulumas – sunku pasakyti, matyti, toks laikmetis. Per paskaitas visada pasakau, kad pas mus vyksta kalėdinė Rektoriaus vyno taurė, padėka baigus, Rugsėjo 1-oji. Skatinimai, jie tikrai yra mūsų universitete ir su tuo kompensavimu ir apsauga, manau, viskas gerai.
5.	Kokios, Jūsų nuomone, pagrindinės VDU personalo valdymo problemos? - Personalo mokyme, sakyčiau, yra spraga dabar. Dalyvaujame „Socrates“ programose, važiuojame į užsienius, bet norisi kažkokių kūrybinių atostogų. Praėjo dėstytojui 5 metai, kad išleistų ne 8 dienom paskaitų skaityti, o kokiems 2 mėnesiams, kad jie pasigilintų, pasėdėtų universiteto bibliotekoj, pabendrautų su to dalyko dėstytojais. Mes kalbame apie mokymąsi visą gyvenimą, o dabar dėstytojas paliktas – mokykis iš kur nori, kaip nori. Mes dėstom verslininkams, o jie jau pabuvoję užsieny seminaruose, tai kaip tam dėstytojui jaustis? Dėstytojai juk turėtų pirmiausia sudalyvauti. Pas mus yra tęstinės studijos, ateina verslo žmonės ir mes jiems turėtume pirmi pasakyti. Judėjimo valdymas – su ta karjera, tai nežinau... Aš praejau habilitaciją, nežinau, ar gausiu tą etatą, nes pasikeičia viskas. Iš tikrųjų kai pradirbi 30 metų universitete, atiduodi tam darbui viską, ir lieki neįvertintas, tai negerai. Tie padaryti reglamentaciniai dokumentai dėl karjeros galimybių, manau, tobulinimą tik sustabdo.
6.	Kaip manote, kokie realūs problemų sprendimo būdai VDU yra įmanomi šiandien? - Aš manau, kad sprendimo būdai visai įmanomi. Mes visą laiką apeliuojame į pinigų stygių, bet aš visada buvau tos nuomonės, kad jeigu tau idėja užgožia maišas pinigų, tai ta idėja neįgyvendinama. O tą idėją reikia turėti iš vidaus. Mūsų Rektorius turi tą charizmą savo vizija visus užvesti ir mes galim ne bėgti, o šuoliuoti, kad pasiektume tą tikslą – rastume sprendimo būdus.
7.	Kokia Jūsų nuomonė apie personalo valdymo veiklų sistemos kūrimą? Kurios iš veiklų, Jūsų manymu, yra svarbiausios? Kodėl? - Rektorius sukūrė grupes. Aš esu įtraukta į personalo politikos grupę. Dabar mes žiūrėsime, kaip veikia ir kas neveikia ir ką reikia keisti. Mūsų universitetas pagal socialinę klausą, socialinę atmosferą, pagal psichologinį mikroklimatą, nežiūrint į visokius akibrokštus, turi visas potencines galias tą sistemą sukurti.

Ekspertas: T3

Data: 2007-11-07

Eil. Nr.	Klausimai
1.	Mokslinėje vadybos literatūroje vartojami du terminai: <i>personalo valdymas</i> ir <i>žmogiškųjų išteklių valdymas</i>. Kuri sąvoka, Jūsų nuomone, turėtų būti vartojama? Kodėl? - Koks skirtumas, kaip vadinsi. Kai sakai <i>personalo valdymas</i> , akcentuoji daugiau žmogiškąjį faktorių, kai sakai <i>žmogiškųjų išteklių valdymas</i> , tai tas pats, kad žmogus yra siena ar staklės.
2.	Kokia, Jūsų nuomone, Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo specifika? - Jeigu imtume akademinį personalą, tai visi tie žmonės - asmenybės, gal ne visai tas žodis. Specifika – visi tie žmonės dirba su kitais žmonėmis, kuriems daro tiesioginį poveikį. Kitas dalykas – didelis savarankiškumas: daug veiklų, neįmanoma sukontroliuoti darbo rezultatų. Dėstytojai – visa jų darbo vertinimo ir karjeros sistema – iškreipta. Dėstytojas vertinamas pagal tai, ką parašė, publikavo, o ne tai, kokį rezultatą pasiekė auditorijoje. Žmogus negali būti įvertintas pagal jo tiesioginio darbo rezultatą, o tai susiję su motyvacija. Bet kokio darbuotojo darbo rezultatas priklauso nuo motyvacijos ir kvalifikacijos. Aš, kaip dėstytojas, motyvuojamas rašyti, rašyti, rašyti, o studentai yra kažkur, kažkur, kažkur. Nors universitetai turi autonomiją, bet personalo valdymo dalykai yra nuleisti iš viršaus, visos tvarkos yra reglamentuotos, mes čia kažko padaryt kitaip negalim. O organizacija turėtų turėti konkurencinį privalumą. Visi universitetai kapstosi tame pačiame darže, nėra konkurencijos.

	<p>Jeigu kalbame apie universiteto struktūrą, tai svarbu ryšys nuo dėstytojų iki Rektoriaus. „Ant dėstytojų galvos“ yra katedros vedėjas, kuris irgi yra dėstytojas. Jeigu dekanai tapo administratoriais, tai jie mokslininkai ir pedagogai tik iš dalies. Su formalizavimu susijęs darbo užmokestis už darbą. Jeigu kalbame apie mokslo padalinį, tai katedros vedėjas nebūtinai turėtų būti ir administratorius, jei apie studijų padalinį – tada reikėtų. Universitete, pvz., dėsto finansininkas, bet jis nėra dėstytojas. Pedagoginio išsilavinimo stygius trukdo studijų kokybei. Žmogus, kuris yra geras specialistas, jis nebūtinai bus mokytojas, dėstytojas.</p>
3.	<p>Ką manote apie teisinį Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo reglamentavimą? - Yra darbo santykius, teises reglamentuojantys teisės aktai. Dar yra Aukštojo mokslo įstatymas, studijų įstatymas, kuriuose vyriausybė deklaruoja universitetų autonomiškumą, o pačius svarbiausius universiteto veiklos dalykus jie savo įstatymais ir nutarimais reglamentuoja ir dėl to universitetas netenka galimybių būti lankstus. Dabar bus keičiama mokslo produktų skaičiavimo tvarka. Tie, kurie priiminėja tokius sprendimus, arba to nesuvokia, arba priklauso vienai kokiai partijai arba vienam universitetui. Gyventi būtų galima, jeigu teisės aktai būtų lankstūs, bet pastovūs. Atlyginimo atveju taip pat per griežtas reglamentavimas. „Šakutės“ teisės daktarui – ne karjera, o žingsnis atgal. Tas nutarimas nenumato diferenciacijos pagal rinką ir sveiką protą.</p>
4.	<p>Kaip manote, kurios personalo valdymo veiklos (darbų analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, ugdymas, karjeros valdymas, kompensavimas ir apsauga) VDU įgyvendinamos geriausiai? - Pirmoje vietoje, kas geriausiai - tai karjeros valdymas. Antroje vietoje ko gero – personalo kompensavimas ir apsauga. Vertinimas – ne. Tie patys pedagogai vertinami pagal mokslinę produkciją, o tai yra negerai. Darbų analizė vykdoma, bet iki „paprastų mirtingųjų“ jina neateina. Aš net nežinau, ar aš turiu pareiginius nuostatus. Personalo planavimas – tas, kuris vyksta padaliniuose, viskas gerai, bet universiteto mastu – personalo planavimas nevyksta. Buvau 6 metus senato narys, neteko girdėti, kad kas nors ką nors planuotų arba kad būtų kalbama apie tai. Verbavimas - išskyrus skelbimus internete, aš daugiau nieko nemačiau. Personalo atranka – formali, pagal formalius kriterijus, metodinėmis priemonėmis kaip atsirinkinėti? Pagal formalius kriterijus gali mašiną nusipirkti, bet ne žmogų. Iš universiteto funkcinių padalinių, iš personalo tarnybos adaptavimo nemačiau. Neteko matyti formaliai draugo ar mentoriaus, ar lydėtojo, aišku, neformaliai tas vyksta savaime. Vertinimo veikla atliekama. Jeigu būtų surašyti kriterijai, tada viskas būtų gerai. Universitetai gauna pinigų dviem eilutėmis: už mokslo taškus ir studentų skaičių, tai už tai, ką gauna, tą ir skatina, kad tas vyktų. Labai gerai vertinau studentų anketavimą, negerai, kad neturim atvirų paskaitų. Mokymas – turim galimybę išvažiuoti į užsienį. Konferencijos, mano galva, nėra tobulinimosi priemonė. Ankstesnė motyvavimo sistema buvo gera – už bonusus, už gerus kursus. Pagal dabartinę sistemą atlyginimų koeficientas mažėja, kai sistema keičiasi į blogą pusę, tada demotyvuoja. Universitetas darbo rinkoje atrodo nykiai. Tiesioginio darbo kokybė niekam neįdomi, bet VDU kompensavimo padėtis - geriausia iš valstybinių universitetų.</p>
5.	<p>Kokios, Jūsų nuomone, pagrindinės VDU personalo valdymo problemos? - Žmonių vidinė motyvacija mažėja, o ką institucija turėtų padaryti, kad žmogus norėtų kažką daryti? Maži atlyginimai, todėl kopimas karjeros laiptais žmones sulauko. Dėstytojo darbas pasidarė neprestiškinis. Mokslininkas žemiau už vidurinės mokyklos mokytoją ar kareivį. Iš universitetų žmonės išsibėgiojo, jie dirba kitur ir čia ateina papramogaut, išreikšti save. Mokslas kaip toks nėra niekinių straipsnių rašymas. Jeigu žmogus bėgioja per kelias darbo vietas, daug produkcijos nepadaro. Universitetas valdomas vadovaujantis kaštų mažinimu arba studentų skaičiaus didinimu vienam dėstytojui. Ta politika privedė prie to, kad studijų kokybė kažkur dingo už horizonto, per seminarus per didelius skaičius studentų. Mokslininko karjerą pasirenka ne patys geriausi, ateina tie, kurie niekur kitur netinkami, doktorantūra nepaklausi. Tai apmokėjimo ir statuso problema, nes doktorantūroj tampa „žemesnis“.</p>
6.	<p>Kaip manote, kokie realūs problemų sprendimo būdai VDU yra įmanomi šiandien? - Vaistų nėra, pas mus viską lemia kiekybė, studentų kiekis, niekinių publikacijų kiekis. Reikia pereiti į kitokį mąstymą. Universitetas turi būti žinių sklaidykla, o ne žinių gamykla. Mokymasis prastėja, šiais laikais viskas daroma už pinigus, etatų formavimo metodika iškreipia žmonių</p>

	supratimą. Geriausias mokėjimo būdas – už kontaktines valandas.
7.	<p>Kokia Jūsų nuomonė apie personalo valdymo veiklų sistemos kūrimą? Kurios iš veiklų, Jūsų manymu, yra svarbiausios? Kodėl?</p> <p>- Jūs pirmoji pradėjot kalbėti apie tokius dalykus, prieš tai buvusių personalo direktorių kalbose tokių sąvokų nebuvo. Tą turėtų vykdyt ir konkretaus padalinio vadovai, ir personalo tarnyba. Pvz., kompensavimo sistemą vargu ar įmanoma sukurti, per didelė organizacija, jei būtų maža organizacija, tų motyvavimo priemonių daug. Visos veiklos susijusios, reikalinga sistema. Svarbiausia - motyvacija. Aišku, darbo rezultatai priklauso nuo kvalifikacijos, bet jei bus motyvacija, tai žmogus ir nemokėdamas padarys.</p>

Ekspertas: T4

Data: 2007-10-26

Eil. Nr.	Klausimai
1.	<p>Mokslinėje vadybos literatūroje vartojami du terminai: <i>personalo valdymas</i> ir <i>žmogiškųjų išteklių valdymas</i>. Kuri sąvoka, Jūsų nuomone, turėtų būti vartojama? Kodėl?</p> <p>- Aš buvau susidūręs su abiem sąvokom per savo dėstomą discipliną „Projektų valdymas“. Kadangi toje disciplinoje dominuoja amerikietiškas požiūris ir amerikietiškos teorijos, ten daugiausiai vartojamas <i>žmogiškųjų išteklių valdymo</i> terminas. Aš iš pradžių nelabai susimąstydavau apie tuos skirtumus, bet vėliau, gilindamasis į pačią discipliną ir susidurdamas su kolegomis europiečiais, pamačiau, kad europiečiai į personalą žiūri kaip į <i>personalo valdymą</i>. Mes ko gero net intuityviai daugiau linkę galvoti apie <i>personalo valdymą</i> nei apie <i>žmogiškųjų išteklių valdymą</i>. Kadangi pats žodis <i>ištekliai</i> - tai tartum žmonės, skaičiuojami lyg kažkokie vienetai, kurie geba atlikti kažkokias užduotis tam tikru intensyvumu ir tam tikrą laiką. Tuo tarpu terminas <i>personalo valdymas</i> apibrėžia personalą, tai yra žmones, personalijas, asmenis, labai skirtingus žmones. Mums, kurie esame susidūrę su tarybine sistema, net sunku pritaikyti tą žodį „žmogiškųjų“ prie anos sistemos, tada labiau būtų tikę <i>darbuotojų valdymas</i>. Aš manyčiau, kad mes turim mokytis vartoti <i>personalo valdymas</i>, nors daugelis sako <i>žmogiškųjų arba žmonių išteklių</i>. Sutinku, kad aš prie to prieinu galbūt šiek tiek emociškai.</p>
2.	<p>Kokia, Jūsų nuomone, Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo specifika?</p> <p>- Negalėčiau išskirti ar Lietuvos, ar ne Lietuvos, tą specifiką sudaro galbūt ne valstybingumas. Švietimo įstaigos ir būtent tokio lygmens švietimo įstaigos – universitetai – ne vien švietimo, bet ir mokslo, ir studijų institucijos, kurios be to dar yra ir organizacijos, turinčios savo administravimą. Todėl tai ir sudaro tą specifiką. Čia, universitete, ypatingai atsiskleidžia personalijos ir personalijų vertybės, pvz., profesoriai, docentai - kokia tai yra labai skirtingų žmonių gama su labai skirtingais požiūriais, patirtimis. Universitetui, kaip organizacijai, neatsižvelgti į tuos dalykus - būtų iš karto krizė ir nebūtų galima suvaldyti proceso, nes mes turime labai stipriai atsižvelgti į personalijas. Šalia jų yra ir neakademiniškas personalas, visa eilė žmonių, gal net daugiau etatų skaičiumi, kurie čia nori dirbti geromis sąlygomis. Nereikėtų vienu sureikšminti, o kitų – ne. Kaip rasti tą būdą, kad ir kiti, pvz. administracinis personalas, dirbtų tam tikrame emociniame balanse, nes nuo jų pareigų atlikimo labai priklauso tų „kūrybinių darbuotojų“ darbo sąlygos. Jeigu administracijos lygmeniu nebūtų geranoriškumo ir iniciatyvos, tai atitinkamai kūrybinis darbas būtų skurdesnis. Čia ir yra tam tikra įtampa: kiek žmonės, dirbantys administracijoje, yra kompensuojami, kiek jie gali atsiskleisti, kiek mes galime jiems sumokėti už tas pastangas?</p>
3.	<p>Ką manote apie teisinį Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo reglamentavimą?</p> <p>- Aš neatsakysiu kvalifikuotai, nes nesu pakankamai įsigilinęs, nors esu ir administratorius, ir dėstytojas. Kas man krenta į akis, nežinau, ar čia teisinė pusė, mano nuomone, teisinės ribos yra galbūt per daug kategoriškos, kai kada gal pritrūksta lankstumo, arba jos komentuojamos kategoriškai, ir mes tada bijome rizikuoti, bijome kontroliuojančių institucijų, nors ir norime sudaryti geresnes sąlygas savo darbuotojams.</p>

4.	<p>Kaip manote, kurios personalo valdymo veiklos (darbų analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, ugdymas, karjeros valdymas, kompensavimas ir apsauga) VDU įgyvendinamos geriausiai?</p> <p>- Labai betarpiškai neteko susidurti su šiais etapais, nes personalo valdymo funkcija yra Rektoriaus prerogatyva. Susiduriu su administracijos personalo paieška ir vertinimu. Manau, kad čia mes turėtumėme daug padaryti, nes jeigu ir yra kai kur tam tikros tvarkos, ar mes galime tvirtai pasakyti, kad jų laikomės? Jeigu būtų tos procedūros aprašytos, tai imtum ir vykdytum. Aišku, tai privestų prie biurokratijos, bet ta šiokia tokia modernizuota biurokratija verstų prisilaikyti tvarkos, nes dėmesys, kuris slypi po tomis procedūromis personalo klausimais, personalo veiklos analizei, įvertinimams, jis dažniausiai lieka už borto. Mes tiesiog vertiname emociškai: jeigu žmogus gerai dirba, na, tegul jis ir dirba, ir viskas labai gerai. Visas dėmesys dažniausiai sukonzentruojamas į problemas. Mes neturime, bet, tikiuosi, kad turėsime metinius darbuotojų įvertinimus, kada vadovas su darbuotoju aptars, kaip sekėsi, kokie rezultatai. Tuomet atsirastų sistema: žmogus planuotų darbus, priimtų tam tikrus išsipareigojimus, būtų įvertintos pastangos. Ir vėlgi žvilgsnis į priekį: tada kiekvienas darbuotojas atsakingiau darytų išsipareigojimus, ir tuo pagrindu jis būtų motyvuojamas ir skatinamas. Tokia sistema yra gera, jei žmogus prisiima išsipareigojimus, jis įvykdo, tada reikia tam tikro materialinio paskatinimo. Žmogus nori džiaugtis gerais rezultatais ir ne vien tik geru žodžiu, kuris, aišku, irgi yra labai vertingas. Turėtume pabrėžti jo laimėjimus ir kitų darbuotojų atžvilgiu.</p> <p>Pastebiu, kada mes daug galvojame ir svarstome apie darbuotojų priėmimą, kitur gal yra paprasčiau – tiesiog atviras konkursas ir viskas. VDU labai gerai apgalvojamas personalo judėjimo valdymas, būtent - vidiniai išteklių darbuotojų tarpe, labai svarbu pasitikėjimas. Esu dirbęs ir kitose organizacijose, kur jeigu reikia priimti darbuotoją, tai pirmiausiai kiti, o tik paskui iš savų. Būdavo keista – savų niekas nemato, tas labai deaktyvuoja. Būčiau griežtesnis „saviškių“ atžvilgiu, aišku, kviesčiau savus, bet ir kitus. Užsidarymas negerai, turi būti judėjimas. Mes - demografiškai pranašesnis universitetas už kitus, nes mūsų pedagoginis personalo - visų amžiaus kategorijų. Mes demografiškai esame nagrinėję amžiaus vidurkį padaliniuose, skyriuose. Kartais į tą indikaciją yra svarbu pasižiūrėti. Rektoriaus programinėje kalboje buvo kalbama apie jaunus darbuotojus, gal man norėtųsi, kad tas procesas būtų spartesnis, bet čia neįmanoma, turi būti nuoseklūs, labai gerai apgalvoti žingsniai. Einant prie valdymo decentralizavimo, tas bus susieta su finansine veikla. Vėliau per personalo valdymą bus skiriamas darbo užmokesčio fondas ir ten greitai matysis, kiek tu turi išteklių ir kokios kokybės personalą tu gali išlaikyti.</p> <p>Reikia priimti naują dėstytojų kvalifikacijos kėlimo modelį, įvesti formalius veiklos vertinimo dalykus, kurie leistų atestuoti žmones, rengti atvirus konkursus. Dėl ko tokia ramybė? Dėl to, kad padaliniuose užimtos geresnės pozicijos, o į mažai apmokamas darbo vietas mažai kas ir veržiasi. Jeigu jos būtų gerai apmokamos, iš karto kiltų konkurencija.</p>
5.	<p>Kokios, Jūsų nuomone, pagrindinės VDU personalo valdymo problemos?</p> <p>- Kiek buvau susidūręs, didelių problemų kaip ir nemačiau. Kiek suprantu, darbuotojai yra pakankamai informuojami, kaip jie turi dirbti, yra darbo sutartys, instrukcijos. Galbūt yra problema, ar jos yra atnaujinamos, jei vyksta pokyčiai. Gal reiktų turėti tam tikrą nusistatytą periodiškumą, kada reikia esminius dalykus peržiūrėti ir priderinti, galbūt pasikeičia įstatymai per tam tikrą laiką.</p>
6.	<p>Kaip manote, kokie realūs problemų sprendimo būdai VDU yra įmanomi šiandien?</p> <p>- Ar patys vadovai - nuo katedros vedėjo iki dekanų - tiesiog gerai žino tą? Mes į juos žiūrime kaip į profesorius ir nelabai akcentuojame tų personalo valdymo klausimų, tiesiog toks požiūris, kad administracija atlieka administracinį darbą, o akademikai - savo. Administratoriaus vietos sukūrimas – būtinas dalykas, bet šito dar maža, kad ir dabartiniai vadovai, kurie yra akademikai, jie turėtų turėti tą minimumą personalo valdymo žinių.</p>
7.	<p>Kokia Jūsų nuomonė apie personalo valdymo veiklų sistemos kūrimą? Kurios iš veiklų, Jūsų manymu, yra svarbiausios? Kodėl?</p> <p>- Sistemos reikalingos neabejotinai, tai turėtų būti darni sistema, nes liečia pačią brangiausią organizacijos dalį – personalą, juk jeigu ne žmonės, čia būtų tik tušti pastatai. Labai svarbu žiūrėti į žmones, kurie sukuria visą universiteto vertę, sistemiškai. Dabar mes tą darome fragmentiškai. Jeigu žiūrėtume į vakarietišką universiteto modelį, ten norint išlaikyti gerą pusiausvyrą dekanais, rektoriais dirba akademiniai lyderiai, kurie pirmiausia mato tą didelę viziją programose, žiniose,</p>

<p>mokslo srityje. Kitaip ir negali būti, valdyti universiteto pačio geriausio profesionalo vadybininko nepastatysi, nes ne ten „nuvairuos“. Bet šalia jų yra profesionalūs administratoriai, kurie valdo tą procesą, išmano personalo teisinius dalykus, darbo įstatymus.</p> <p>Vieną ar kelis etapus išskirti būtų sunku, aš manau, kad darni sistema yra didžiausia vertybė. Į ką aš labiau atkreipčiau dėmesį? Darbo vertinimas yra labai svarbus. Jis susijęs su kompensavimu, tai neatskiriama. Ir dar labai svarbu, kad šitoje sistemoje būtina turėtų būti ugdymas, ugdymas – ne vien tik tai, kas susieta su žmogaus funkcijomis organizacijoje, tai gali būti ir kultūriniai dalykai, platesnės pasaulėžiūros formavimo dalykai. Žmogui turi būti suteikiama galimybė pamatyti ir kitus horizontus, ir jeigu tokioje organizacijoje vyksta planingas personalo karjeros kelias, tada veiks sistema. Žmogus nori augti, kažko siekti, kelia savo vertę, tuo pačiu juda, atsiranda vietos jaunesniems ir pati organizacija nuolat kelia savo vertę. Labai svarbus darnus visos sistemos darbas.</p>
--

Ekspertas: P1

Data: 2007-11-06

Eil. Nr.	Klausimai
1.	<p>Mokslinėje vadybos literatūroje vartojami du terminai: <i>personalo valdymas</i> ir <i>žmogiškųjų išteklių valdymas</i>. Kuri sąvoka, Jūsų nuomone, turėtų būti vartojama? Kodėl?</p> <p>- Manyčiau, kad yra vartotinos abi sąvokos. <i>Personalo valdymas</i> – siauresnė sąvoka, <i>personalo valdymą</i> suprasčiau tam tikros organizacijos lygmenyje. Kai mes kalbame apie organizacijos išteklius, dažniau vartojame terminą <i>žmonių išteklių valdymas</i>. <i>Žmogiškųjų</i> arba <i>žmonių išteklių</i> sąvoka yra platesnė, ji vartojama plačiau negu vien organizacijos kontekste. Mes galime kalbėti apie regionų lygmenį, valstybės lygmenį ir, apskritai, kai mes kalbame apie šį veiksnį greta kitų veiksnių, kurie naudojami veiklose, sakykim, finansų ar informacinių išteklių, tai šiuo atveju kalbame apie žmonių išteklius. <i>Žmonių išteklių valdymas</i> – platesnis, bendresnis ir abstraktesnis. Pas mus žmogus – svarbus veiksnys visose veiklose, nes tai yra pradžia ir veiklų, ir rezultatų. <i>Personalo valdymas</i> – tinkamas terminas, kai kalbame formaliai apie organizaciją, bet priimtinau būtų kalbėti apie <i>žmonių išteklių valdymą</i>, nes tai apimtų platesnį supratimą - kompetencijų atpažinimą, ugdymą ir taip toliau.</p>
2.	<p>Kokia, Jūsų nuomone, Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo specifika?</p> <p>- Specifika ta, kad personalo valdymas yra gan personalizuotas, individualizuotas. Kitas dalykas – kvalifikacijos kėlimas yra nuolatinis, būtinas veiksmas, nes tobulėjimas išties yra labai svarbus. Universitete žmonės dirba su žmonėmis - mokslo darbuotojai, dėstytojai su studentais. Tai yra labai svarbu ir reikšminga, nes vyraujanti specifika – tai santykiai tarp žmonių, komunikacija, bendravimas. Aukštojoje mokykloje žmonės nėra susaistyti griežta hierarchija. Hierarchija mažiau priimtina ir tie horizontalūs bendravimai arba bendravimas pagal interesų grupes kaip tik ir išskiria universiteto darbuotojus.</p>
3.	<p>Ką manote apie teisinį Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo reglamentavimą?</p> <p>- Tam tikra prasme reglamentavimas yra per didelis dėl to, kad dabartiniu metu mes orientuojamės į kiekybinius parametrus. Kokybiniai parametrai, kurie iš tiesų yra sunkiai įvertinami, yra svarbūs ir praktiškai net nefiksuojami. Tai nereiškia, kad jie nereglamentuojami, bet jie išvis nevertinami. Antra, reglamentavimas per daug susaisto. Aukštojoje mokykloje mes turime mažiau laisvės darbuotoją ne tai kad atleisti, bet ir koreguoti jo skatinimo sistemą, nes visada orientuojamės į rezultatą, kuris aukštojoje mokyklos skiriasi nuo verslo rezultato. Mokslinės veiklos rezultatas vienais metais gali būti aukštesnis, kitais žemesnis, tai jeigu į tai orientuotumės, tai atlyginimas turėtų didėti ar mažėti. Tai natūralu, bet to mes negalime padaryti dėl perdėto reglamentavimo.</p>
4.	<p>Kaip manote, kurios personalo valdymo veiklos (darbų analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, ugdymas, karjeros valdymas, kompensavimas ir apsauga) VDU įgyvendinamos geriausiai?</p> <p>- Nuo šio rudens einama prie naujos kompensavimo ir apsaugos sistemos. Ji yra sukurta ir sėkminga dabartiniu metu, nes mes suteikiame kiekvienam matyti karjeros galimybę ta prasme,</p>

	<p>kad jei darbuotojas dabartiniu metu gali pretenduoti į tokią poziciją kaip docentas su tam tikru stažu, moksline veikla, moksline produkcija, kurią oficialiai pripažįsta studijų kokybės centras, tai po kažkiek laiko jis žino, kad jeigu rezultatai pasikeis, jis gali pretenduoti po atestacijos į aukštesnę poziciją. Manau, kad ta sistema yra aiški, skaidri ir vieša. Jei akademiniam personalui galima sukurti skirtingus skatinimo kriterijus, juos parinkti ir taikyti, tai neakademiniam personalui mes turime mažiau galių dėl išorinio reglamentavimo, mes tiesiog priklausomi nuo išorinio finansavimo. Kita vertus, kiek universitetas pats gali užsidirbti ir skirti kompensavimui? Neakademinis personalas mažiau apmokamas, labiau socialiai pažeidžiamas. Personalo planavimas tinkamai vykdomas. Adaptavimas reglamentuotas.</p>
5.	<p>Kokios, Jūsų nuomone, pagrindinės VDU personalo valdymo problemos? - Personalo valdymo problemos. Reikia sukurti vieningą sistemą, kuri apimtų visus etapus. Aš žinau, kad yra sudaryta darbo grupė, kuri rengia tą sistemą, kurioje ypatingas momentas – savęs vertinimas. Kiekvienas žmogus turėtų pats save įvertinti, mes labiau išoriškai vertiname. Ir toje sistemoje darbuotojas turėtų pasakyti, kaip jis išsivaizduoja save ateityje karjeros planavimo prasme, rezultatų, veiklų prasme. Pats žmogus turėtų tą pasakyti ir pasitarti su tiesioginiu vadovu, nes tik tuo atveju mes galime kalbėti apie motyvaciją, suinteresuotumą. Reikia padaryti visuminį, o ne kažkokių atskirų momentų vykdymą ar akcentavimą.</p>
6.	<p>Kaip manote, kokie realūs problemų sprendimo būdai VDU yra įmanomi šiandien? - Realūs sprendimo būdai atliekami darbo grupėje, kuri kuria tam tikrus principus. Toliau turėtų būti jų viešas aptarimas, nes personalo valdymo sistema turėtų būti aiški ir visiems suprantama ir po tų principų aptarimo su visais galima kalbėti apie konkrečią sistemą, apimančią tiek planavimą, tiek atranką, adaptavimą, tobulėjimą, motyvavimą.</p>
7.	<p>Kokia Jūsų nuomonė apie personalo valdymo veiklų sistemos kūrimą? Kurios iš veiklų, Jūsų manymu, yra svarbiausios? Kodėl? - Sistema būtina, nes tik sistemiškas priėjimas įgalins kalbėti apie valdymą, nes dabartiniu metu mes kalbame apie situaciją. Taigi dabar yra situacinis priėjimas, o sisteminis valdymas bus labiau kompleksiškas, viešas, žinomas, matuojamas ir planuojamas. Visi etapai svarbūs ir reikšmingi, susiję, integruoti, tik vieni mažiau integruoti, kiti labiau. Atrankos problema yra labai reikšminga, nes jeigu kalbėtume apie darbo rinką, žmonių išteklių rinką, ji nėra mums tokia palanki kaip kitoms organizacijoms, nes universitetui atsirinkti darbuotoją nėra taip paprasta. Taigi atranka, motyvavimas ir tobulinimas. Nebuvo sistemos iki šiol ir vieni etapai buvo mažiau akcentuojami, kiti – labiau. Tai gal nebuvo aktualu, nebuvo lėšų. Dabartiniu metu sistema leis kiekvieną etapą išmatuoti atitinkama pinigų suma.</p>

Ekspertas: P2

Data: 2007-11-10

Eil. Nr.	Klausimai
1.	<p>Mokslinėje vadybos literatūroje vartojami du terminai: <i>personalo valdymas</i> ir <i>žmogiškųjų išteklių valdymas</i>. Kuri sąvoka, Jūsų nuomone, turėtų būti vartojama? Kodėl? - Manau, kad turėtų būti vartojama <i>personalo valdymo</i> sąvoka. Įvertinant, kad analizuojame universiteto valdymą, žmogus kaip išteklius neturėtų būti vartojama. Čia žmonės turėtų būti traktuojami tik kaip asmenybės. O kaip tada pavadinti personalo tarnybą? Žmonių išteklių valdymo tarnybą? Universiteto struktūroje tokio padalinio, manau, neturėtų būti.</p>
2.	<p>Kokia, Jūsų nuomone, Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo specifika? - Iš tiesų universitete dirba ypatingai išskirtinės asmenybės, kurių valdymas turėtų būti kiekvieno asmens, kaip asmenybės, valdymas. Žodis valdymas tuomet net neturėtų būti vartojamas. Manau, tik bendradarbiavimas ir vienas kito nuomonės išklausa galėtų būti personalo valdymo specifika. Visiškai kitaip manau apie neakademinio personalo valdymą. Čia reikalingos aiškiai reglamentuotos valdymo veiklos.</p>

3.	<p>Ką manote apie teisinį Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo reglamentavimą?</p> <p>- Aukštųjų mokyklų personalo valdymo reglamentavimas yra ypatingai griežtas. Universitetui nepaliekama galimybė net mažiausiai nukrypti nuo šio reglamentavimo. Ypač dėl atlygio už darbą. Neįvertinimas dėstytojas, kaip pedagogas, kaip studentų mėgstamas dėstytojas, bet skaičiuojami jo parašyti straipsniai ar pasiektas mokslingumo lygis. Taip pat atskirtas akademinio ir neakademinio personalo atlyginimo reglamentavimas, kuris tarsi dalina universiteto bendruomenę į dvi dalis.</p>
4.	<p>Kaip manote, kurios personalo valdymo veiklos (darbų analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, ugdymas, karjeros valdymas, kompensavimas ir apsauga) VDU įgyvendinamos geriausiai?</p> <p>- Čia vėl išskirčiau dėstytojus ir kitų tarnybų darbuotojus. Dėstytojų beveik visos valdymo veiklos daugmaž reglamentuotos, o kitų tarnybų darbuotojų veiklą įvertinimas tarsi užmirštas. Nors šiuo metu jau imta kalbėti apie vertinimą, apie karjerą, darbuotojų atrankos procesas yra paliktas tarnybų vadovų prerogatyvai. Geriausiai, mano nuomone, įgyvendinamas darbuotojų ugdymas, pradedant nemokamu mokslu studijuojant VDU, baigiant stažuotėmis ar komandiruotėmis užsienyje. Karjeros valdymas taip pat svarbus: aukštesnių pareigybių vietas paprastai užima mūsų darbuotojai.</p>
5.	<p>Kokios, Jūsų nuomone, pagrindinės VDU personalo valdymo problemos?</p> <p>- Svarbiausia problema ta, kad nėra vientisos personalo valdymo politikos. Manau, kad personalo tarnyboje turėtų dirbti daugiau žmonių. Vadybos literatūroje pabrėžiama, kad 1 personalo darbuotojui turėtų priklausyti 60-90 organizacijos darbuotojų, o pas mus vienam personalo tarnybos žmogui tenka apie 300 organizacijos darbuotojų.</p>
6.	<p>Kaip manote, kokie realūs problemų sprendimo būdai VDU yra įmanomi šiandien?</p> <p>- Vienas iš svarbiausių uždavinių – sukurti vientisą personalo valdymo sistemą. Ji turėtų apimti akademinį ir neakademinį personalą. Į šios sistemos kūrimą turėtų būti įtraukti visi padalinių vadovai, kurių kiekvienas turėtų įvardinti aktualiausius sprendimo būdus.</p>
7.	<p>Kokia Jūsų nuomonė apie personalo valdymo veiklų sistemos kūrimą? Kurios iš veiklų, Jūsų manymu, yra svarbiausios? Kodėl?</p> <p>- Personalo valdymo sistema yra būtina norint, kad organizacija sėkmingai gyvuotų ir vystytųsi šiuolaikinėje, greitai kintančioje, konkurencinėje aplinkoje.</p>

Ekspertas: P3

Data: 2007-11-06

Eil. Nr.	Klausimai
1.	<p>Mokslinėje vadybos literatūroje vartojami du terminai: <i>personalo valdymas</i> ir <i>žmogiškųjų išteklių valdymas</i>. Kuri sąvoka, Jūsų nuomone, turėtų būti vartojama? Kodėl?</p> <p>- Mano nuomone, turėtų būti vartojamas <i>žmogiškųjų išteklių valdymo</i> terminas todėl, kad valdymas nėra vien personalo samdymas, atleidimas ar socialinis aprūpinimas. Valdymas - tai yra toks žmogiškųjų išteklių panaudojimas, kuris leidžia įstaigai siekti savo strateginių planų, t. y., atlikto darbo įvertinimas ir apmokėjimas. Darbuotojų negalima versti dirbti, jie turi tai atlikti nuoširdžiai..</p> <p>Žmogiškieji ištekliai - tai dirbančiųjų žinios, įgūdžiai, pastangos, tam kad siekdama užsibrėžtų tikslų įstaiga užtikrintų efektyvų darbą. O <i>personalo valdymas</i> – tai tik darbuotojų verbavimo, apmokėjimo ir apmokymo valdymas bei administravimas.</p>
2.	<p>Kokia, Jūsų nuomone, Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo specifika?</p> <p>- Nepakankamai išnaudoja savo darbuotojų galimybes, nors ir pripažįsta darbuotojų svarbą. Personalo valdymas vis dar suprantamas gana siaurai ir yra nepakankamai kryptingas. Personalo padaliniams skiriamas antraeilis vaidmuo, specialistų mokymui ir tobulinimuisi - nedidelė biudžeto dalis. Norint suburti profesionalių darbuotojų komandą – tam reikia ir lėšų, ir laiko. Nesistengiama pritraukti naujų specialistų ir palaikyti gerus darbdavio ir darbuotojo santykius.</p>

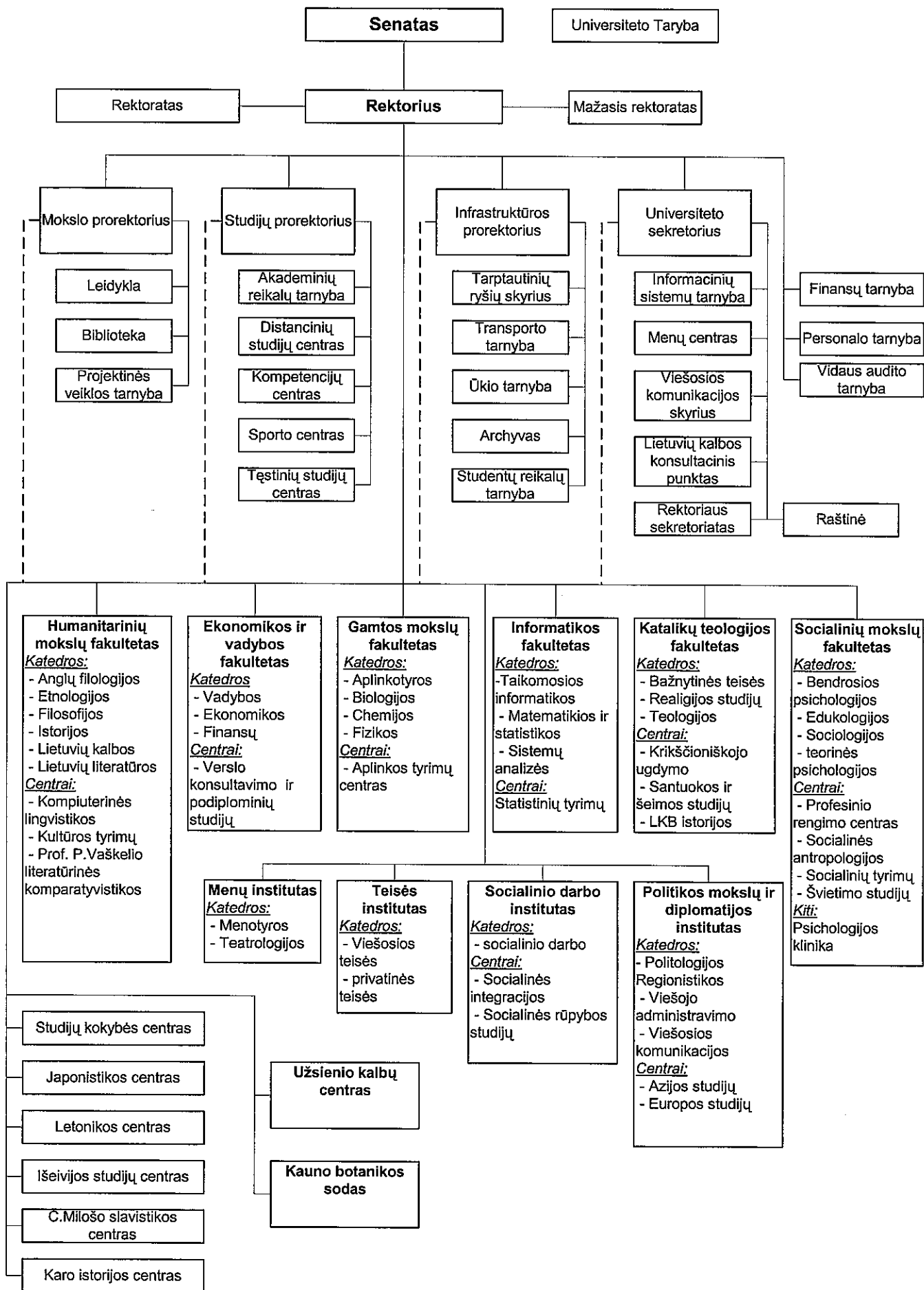
3.	Ką manote apie teisinį Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo reglamentavimą? - Mano nuomone, personalo valdymo politika pakankamai reglamentuota.
4.	Kaip manote, kurios personalo valdymo veiklos (darbų analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, ugdymas, karjeros valdymas, kompensavimas ir apsauga) VDU įgyvendinamos geriausiai? - Atranka, vertinimas, personalo judėjimo valdymas, personalo kompensavimas.
5.	Kokios, Jūsų nuomone, pagrindinės VDU personalo valdymo problemos? - Personalo valdymo procesai nepakankamai orientuoti į darbuotoją, jo poreikius ir lūkesčius. Darbuotojams kartais keliami per dideli reikalavimai atlikti tam tikrą užduotį, kuriai stinga kompetencijų, ir kuriai kartais nepakanka laiko. Būtina nustatyti aiškius darbuotojo kvalifikacijos ir darbo vietos reikalavimus. Rektorius, jo valdymo stilius ir valdymo metodai, jo veiklos vadybos kompetencija - tai tie veiksniai, kurie užtikrina teigiamą Universiteto mikroklimatą.
6.	Kaip manote, kokie realūs problemų sprendimo būdai VDU yra įmanomi šiandien? - Turėtų būti atliekamas darbuotojų poreikio (bendrojo ir papildomo) planavimas įstaigoje, informacijos apie darbus organizavimas, visi darbo vietų aprašymai arba pareiginiai nuostatai (instrukcijos), darbuotojų testavimas ir atranka, personalo mokymas ir tobulinimas, personalo skatinimas, veiklos įvertinimas, teisingas atlygis.
7.	Kokia Jūsų nuomonė apie personalo valdymo veiklų sistemos kūrimą? Kurios iš veiklų, Jūsų manymu, yra svarbiausios? Kodėl? - Turi būti nustatytos pagrindinės personalo valdymo funkcijos, personalo valdymo veiklos kryptys, personalo poreikio planavimas, personalo parinkimas, įdarbinimo procesas Universitete, personalo orientavimas, mokymas ir tobulinimas, veiklos vertinimas (paukštėjimas, pažeminimas ir atleidimas iš pareigų). Mano nuomone, svarbiausi etapai – personalo poreikio planavimas, laisvų darbo vietų analizė, darbuotojų parinkimo būdai, kvalifikacijos kėlimas, visų darbo vietų procesų reglamentavimas.

Ekspertas: P4

Data: 2007-11-08

Eil. Nr.	Klausimai
1.	Mokslinėje vadybos literatūroje vartojami du terminai: <i>personalo valdymas</i> ir <i>žmogiškųjų išteklių valdymas</i>. Kuri sąvoka, Jūsų nuomone, turėtų būti vartojama? Kodėl? - Kadangi personalo vadybos sampratų skirtingą traktavimą lemia vadybos teorijų ir koncepcijų įvairovė, kuri turi poveikį ne tik terminui, bet ir jo sampratai bei turiniui, todėl konkrečiai organizacijai reiktų pačiai spręsti, kuri koncepcija, apibrėžianti personalo vadybos specifiką, yra priimtinausia. Pavyzdžiui, informacijos išteklių valdymas ir žmoniškųjų išteklių valdymas. Apie „gyvus“ išteklius galbūt geriau kalbėti tik tam tikrame teoriniame kontekste, bet ne apibūdinant visą personalo vadybos procesą. Manau, Universitetui labiau priimtinesnis terminas yra <i>personalo valdymas arba vadyba</i> .
2.	Kokia, Jūsų nuomone, Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo specifika? - Manau, aukštųjų mokyklų personalo valdymo specifika susijusi su aukštosios mokyklos personalo, kaip socialinės grupės, specifika bei su konkrečios aukštosios mokyklos misija ir vizija.
3.	Ką manote apie teisinį Lietuvos aukštųjų mokyklų personalo valdymo reglamentavimą? - Valstybės reglamentuojami menki finansiniai resursai ir nedidelė savarankiškų sprendimų laisvė riboja personalo valdymą aukštosiose mokyklose (gabūs darbuotojai, mokslininkai migruoja į kitas institucijas ar kitas šalis, kur sudaromos geresnės sąlygos darbui (materialinė, mokslinė-techninė bazė, patrauklūs atlyginimai, socialinės garantijos ir kt.). Neužtikrinama tolydi aukštosios mokyklos personalo kartų kaita, nes nėra reglamentuota dirbančiojo amžiaus riba, kas leistų senėjančią personalą pakeisti jaunesniais, kvalifikuotesniais darbuotojais.

4.	<p>Kaip manote, kurios personalo valdymo veiklos (darbų analizė, personalo planavimas, verbavimas, atranka, adaptavimas, vertinimas, ugdymas, karjeros valdymas, kompensavimas ir apsauga) VDU įgyvendinamos geriausiai?</p> <p>- Manyčiau, personalo darbų analizė, planavimas, adaptavimas.</p>
5.	<p>Kokios, Jūsų nuomone, pagrindinės VDU personalo valdymo problemos?</p> <p>- Personalo valdymo problemos didžiaja dalimi susijusios su finansine Universiteto padėtimi, dėl ko nukenčia personalo planavimas, atranka, mokymas, tobulinimas ir kt.</p>
6.	<p>Kaip manote, kokie realūs problemų sprendimo būdai VDU yra įmanomi šiandien?</p> <p>- Darbuotojo pažymėjimas ir jo platesnis panaudojimas Universitete ir kitose institucijose. Pavyzdžiui, brūkšninio kodo (asmens kodo) įdiegimas darbuotojo pažymėjime. Bibliotekoje šis kodas galėtų būti nuskaitymas automatiškai identifikuojant asmenį Bibliotekos informacijos sistemoje. Taip pat prie įėjimo į Bibliotekos skaityklas specialiuose skaneriuose darbuotojai (taip pat ir studentai) galėtų nuskaityti savo pažymėjimą (tuo atveju Biblioteka turėtų pilną informaciją apie tai, kas lankėsi skaitykloje ir kt. duomenis), į skaityklas nepatektų Bibliotekoje neužsiregistravę asmenys. Tai labiau užtikrintų Bibliotekos atvirų fondų saugumą ir vartotojų apskaitą. Analogiškas darbuotojo pažymėjimo skanavimas galėtų būti pritaikytas (ir studento) įeinant į Universiteto rūmus vakare ar savaitgaliais, į tam tikrus renginius, kur nemokamai leidžiama Universiteto bendruomenė.</p>
7.	<p>Kokia Jūsų nuomonė apie personalo valdymo veiklų sistemos kūrimą? Kurios iš veiklų, Jūsų manymu, yra svarbiausios? Kodėl?</p> <p>- Manau, visi etapai yra svarbūs. Turbūt pats svarbiausias – kompensavimo ir apsaugos, t.y. palankaus socialinio-psichologinio klimato Universitete sukūrimas. Kiti akcentuoti - darbų analizė, planavimas; taip pat, kaip Universitetui, siekiančiam užtikrinti aukštos kokybės studijas, aktyvią mokslinę veiklą, paslaugas – personalo verbavimas ir vertinimas. Atitinkamai, norint vertinti personalą, reikia sudaryti visas galimybes mokytis ir tobulintis.</p>



Magistro darbas baigtas

Viešojo administravimo neakivaizdinių studijų programos studentė

2007-11-21

Jūratė Lukauskienė

el. paštas: j.lukauskiene@pt.vdu.lt