



Vladimiras Gražulis

Daiva Račelytė

Rūta Dačiulytė

Andrius Valickas

Rūta Adamonienė

Tadas Sudnickas

Agota Giedrė Raišienė

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Vadovėlis magistrantūros studentams

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

Vladimiras Gražulis
Daiva Račelytė
Rūta Dačiulytė
Andrius Valickas
Rūta Adamonienė
Tadas Sudnickas
Agota Giedrė Raišienė

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Vadovėlis magistrantūros
studentams

Vilnius, 2015

UDK 658.3(075.8)

Žm-07

Recenzavo:

Prof. habil. dr. Ona Gražina Rakauskienė, Mykolo Romerio universitetas

Prof. dr. Diana Šaparnienė, Šiaulių universitetas

Atsakingasis redaktorius prof. dr. Vladimiras Gražulis

Autorių indėlis:

Vladimiras Gražulis (pratarmė, 1–4 skyriai, priedai, vartotų sąvokų žodynėlis) – 8,7 autorinio lanko

Daiva Račelytė (5 skyrius, vartotų sąvokų žodynėlis) – 3,5 autorinio lanko

Rūta Dačiulytė (6 skyrius, vartotų sąvokų žodynėlis) – 2,7 autorinio lanko

Rūta Adamonienė (7 skyrius, vartotų sąvokų žodynėlis) – 2,2 autorinio lanko

Andrius Valickas (7 skyrius, vartotų sąvokų žodynėlis) – 2,2 autorinio lanko

Tadas Sudnickas (8 skyrius, vartotų sąvokų žodynėlis) – 2,6 autorinio lanko

Agota Giedrė Raišienė (9 skyrius, vartotų sąvokų žodynėlis) – 2,4 autorinio lanko

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto 2014 m. lapkričio 27 d. posėdyje (protokolo Nr. XVI-9) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Viešojo administravimo krypties, Politikos mokslų krypties antrosios pakopos studijų programų ir papildomų studijų komiteto 2014 m. lapkričio 27 d. posėdyje (protokolo Nr. 10-159) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto tarybos 2014 m. gruodžio 19 d. posėdyje (protokolo Nr. 1PV-30) pritarta leidybai.

Mykolo Romerio universiteto mokslinių ir mokomųjų leidinių aprobavimo leidybai komisijos 2014 m. gruodžio 29 d. posėdyje (protokolo Nr. 2L-3) pritarta leidybai.

Visos knygos leidybos teisės saugomos. Ši knyga arba kuri nors jos dalis negali būti dauginama, taisyoma arba kitu būdu platinama be leidėjo sutikimo.

APIE VADOVĖLIO AUTORIUS



Vladimiras Gražulis

Prof. dr. Vladimiras Gražulis yra Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto profesorius. Vadybos mokslo krypties tyrimai apima žmogiškųjų išteklių strateginio valdymo, personalo vadybos, organizacijų vystymo, organizacijų strateginio valdymo klausimus. Autorius Lietuvoje, Vokietijoje, Lenkijoje, Čekijoje, Slovakijoje, Slovėnijoje, Latvijoje, Rumunijoje, Vengrijoje, Serbijoje, Ukrainoje, Rusijoje bei Baltarusijoje paskelbė per 100 mokslo publikacijų, tarp jų kartu

su kitais bendraautoriais išleistas 6 tarptautinės monografijos ir 2 mokslo studijos.

Prof. V. Gražulis yra mokslo žurnalų „Human Resources Management and Ergonomics“ (Žilinos universitetas, Slovakija), „Sibiu Alma Mater University Journals“ (Sibiu universitetas, Rumunija) bei „Education of Economist and Managers“ (Varšuvos ekonomikos mokykla, Lenkija) mokslo tarybų narys, mokslo žurnalų „Viešojo politika ir administravimas“ (Mykolo Romerio ir Kauno technologijos universitetai, Lietuva) bei „Organizacija“ (Mariboro universitetas, Slovėnija) mokslinis referentas, tarptautinio akademinio tinklo „Human Potential Development in Central and Eastern EU“ prezidentas. Prof. V. Gražulis stažavosi Vokietijos, Danijos, Norvegijos, Švedijos viešojo valdymo bei Suomijos, Slovakijos, Latvijos ir Lenkijos akademinėse institucijose.

Autorius magistro studijoms parengtame žmogiškųjų išteklių valdymo vadovėlyje pristato daugelio žinomų mokslininkų publikacijas bei atliekant mokslinius tyrimus sukauptą informaciją organizacijų vystymo, naujų darbuotojų socializacijos ir jų lojalumo organizacijai ugdymo, komandinio darbo organizavimo bei darbuotojų motyvacijos klausimais. Kiekvienos temos informacija pateikiama diskusine forma, tai, autoriaus tvirtu įsitikinimu, padeda geriau įsiminti dėstomąjį dalyką.



Daiva Račelytė

Daiva Račelytė yra Mykolo Romerio universiteto Socialinių technologijų fakulteto Komunikacijos ir mediacijos instituto bei Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto lektorė, šiame universitete dėsciusi konfliktų studijų pagrindų, konfliktų valdymo, socialinių konfliktų, jų dinamikos ir valdymo, organizacinės elgsenos studijų dalykus, taip pat dirba lektore Lietuvos edukologijos universiteto Psichologijos katedroje. Jos domėjimosi ir publikacijų sritys yra tarpasmeniniai ir grupių santykiai, konfliktų valdymas, konfliktų psichologija, mediacija, organizacinė elgsena (mikrolygmuo), tarpkultūrinė kompetencija. Ji yra kelių Lietuvoje išleistų vadovėlių ir

metodinių studijų priemonių autorė ir bendraautorė, jos mokslinės publikacijos skelbtos Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, Vokietijoje ir Lenkijoje. Daiva Račelytė yra psichologė, psichodramos terapeutė, Lietuvos psichologų sąjungos narė, ISSBD (International Society for the Study of Behavioural Development) narė, Europos psichodramos instituto (Psychodrama Institut für Europe) narė.

Autorės parengtame šio vadovėlio skyriuje „Konfliktų valdymas organizacijoje“ siekiama supažindinti su sparčiai besiplėtojančio mokslo apie konfliktų valdymą organizacijose aktualijomis, įvairiose šalyse atliktų mokslinių tyrimų rezultatais ir praktiniu pritaikymu. Skyriuje pateikiami konfliktų valdymo organizacijose modelių pavyzdžiai skirti padėti studijuojančiajam suprasti ir taikyti pagrindinius konfliktų valdymo organizacijose principus. Studijuojančiuosius šią vadovėlio dalį skatintume aptarti skyriuje pateikiamas konfliktų valdymo specialistų rekomendacijas, kaip valdyti dėl skirtingų priežasčių kylančius organizacijos konfliktus, kokios trečiųjų šalių dalyvavimo valdant konfliktus galimybės, apsvarstyti žmogiškųjų išteklių / personalo / valdymo tarnybos vaidmenį sprendžiant konfliktus organizacijoje.



Rūta Dačiulytė

Doc. dr. Rūta Dačiulytė yra Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto docentė. Mokslinių interesų sritis – žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra, vystymas, darbuotojų profesinis tobulėjimas, mokymasis, mokymąsi įgalinančios aplinkos kūrimas organizacijoje ir organizacinis mokymasis. Autorė yra parengusi per 20 šios tematikos publikacijų Lietuvos ir užsienio mokslo žurnaluose, yra dviejų mokslo studijų bendraautorė. Daugiau nei 30 metų pedagoginė patirtis taip pat leidžia daryti tam tikrus apibendrinamus ir įžvalgas.

Vadovėlio skyriuje „Žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje“ autorė, remdamasi Lietuvos ir užsienio mokslininkų darbais bei savo moksliniais tyrimais ir pedagoginio darbo patirtimi, aptaria žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą ir teorines paradigmas šiuolaikinės visuomenės ir organizacijos kontekste, nagrinėja darbuotojų mokymosi teorinius ir praktinius aspektus bei gilinasi į organizacinį žmogiškųjų išteklių vystymo lygmenį ir besimokančios organizacijos kūrimo aspektus.



Rūta Adamonienė

Prof. habil. dr. Rūta Adamonienė yra Mykolo Romerio universiteto Viešojo saugumo fakulteto Humanitarinių mokslų katedros profesorė ir dėsto statutinių tarnybų vadybos, profesinės etikos, verslumo ir savisamdros, projektų vadybos, žmogiškųjų išteklių valdymo dalykus magistro ir bakalauro studijų pakopų studentams. Vadybos mokslų krypties moksliniai interesai apima personalo vadybos, lyderystės, organizacinės elgsenos, žmogiškųjų išteklių formavimo prielaidų ir galimybių diskusinius klausimus. Lietuvoje ir užsienyje (Latvijoje, Estijoje, Lenkijoje, Rusijoje, Slovakijoje, Šveicarijoje) paskelbė per 70 mokslo publikacijų, išleido monografiją ir mokslo

darbų apžvalgą bei kartu su kitais bendraautoriais parengė 10 mokomųjų knygų ir metodinių priemonių.

Autorė dalyvauja eksperimentinės plėtros veikloje kaip vykdytoja, koordinatore, ekspertė ir šviečiamosioje bei mokslinėje organizacinėje veikloje. Taip pat ji yra Personalo valdymo profesionalų asociacijos narė, Akademinės vadybos ir administravimo asociacijos narė bei mokslinių straipsnių rinkinio „Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka“ (Security of society and public order)“ redaktorių kolegijos pirmininkė.

Autorė magistro studijoms parengtame žmogiškųjų išteklių valdymo vadovyje pateikia pagrindinius karjeros valdymo aspektus: karjeros sąlygas, darbo kaitos tendencijas, lemiančias karjeros sąlygų kaitą, karjeros valdymo modelio taikymo ypatumus, individo ir organizacinės karjeros valdymo sistemų derinimą. Kitos karjeros planavimo ir valdymo problemos grindžiamos prielaida, jog darbuotojai dirbs produktyviau, jei jų darbas ir gyvenimas bus darnus, siekiant įveikti socialinių transformacijų laikotarpiams išskylančius trukdžius.



Andrius Valickas

Doc. dr. Andrius Valickas yra Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto docentas. Jis specializuojasi žmogiškųjų išteklių / personalo / valdymo bei darbuotojų karjeros valdymo srityse. Andrius Valickas yra 30 publikacijų Lietuvoje ir užsienyje (Belgijoje, Slovakijoje, Lenkijoje, Ukrainoje) autorius. Atlikdamas mokslinius tyrimus bendradarbiauja su konsultacinėmis kompanijomis. Stažavosi Europos aukštojo mokslo institucijose Didžiojoje Britanijoje, Prancūzijoje, Belgijoje, Suomijoje, Vokietijoje ir Lenkijoje.

Autorius magistro studijoms parengtame žmogiškųjų išteklių valdymo vadovyje pristato šiuolaikinį darbuotojo karjeros kontekstą ir analizuoja karjeros valdymui svarbius veiksnius. Apibendrinat pateikiamas karjeros valdymo modelis.



Tadas Sudnickas

Prof. dr. Tadas Sudnickas yra Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto direktorius. Jis specializuojasi tokiose žmogiškųjų išteklių valdymo srityse kaip lyderystė, veiklos efektyvumo matavimas, kompetencijų valdymas, procesų tobulinimas. Prof. dr. Tadas Sudnickas yra monografijos, 2 vadovėlių, 2 mokslo studijų, daugelio mokslo straipsnių, išspausdintų Lietuvos, Lenkijos, Slovakijos, Latvijos, Kazachstano mokslo žurnaluose, autorius ir bendraautoris. Dirbęs Lietuvos, Vokietijos ir JAV konsultacinėse kompanijose, kuriose vykdė vadybos konsultavimo ir mokymo projektus. Stažavosi Vokietijoje, Italijoje, Nyderlandų Karalystėje.

Prof. dr. Tadas Sudnickas yra mokslo žurnalo „Viešoji politika ir administravimas“ (Mykolo Romerio ir Kauno technologijos universitetai) vyriausiasis redaktorius ir mokslo žurnalo „Socialinių mokslų studijos“ (Mykolo Romerio universitetas) redkolegijos narys.

Šiame vadovėlyje autorius pristato darbuotojų veiklos vertinimo klausimus, supažindina skaitytojus su veiklos vertinimo procesu, įvairiais informacijos apie veiklą fiksavimo būdais, skirtingais darbuotojų vertinimo metodais, kompetencijomis grįsto darbuotojų veiklos vertinimo ypatumais.



Agota Giedrė
Raišienė

Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė Mykolo Romerio universitete dirba nuo 2001 metų ir dėsto organizacinės elgsenos, tarpinstitucinės vadybos, komandų ugdymo ir bendradarbiavimo, besimokančių organizacijų ir viešųjų ryšių strategijų dalykus magistro ir bakalauro studijų pakopų studentams.

Agotos Giedrės Raišienės moksliniai interesai apima tarporganizacinės partnerystės ir bendradarbiavimo, informacinių ir komunikacinių technologijų poveikio darbuotojams, lyderystės, organizacijų veiklos veiksmingumo ir kitus šiuolaikinės vadybos klausimus. Savo atliktų tyrimų rezultatus autorė pristatė skaitydama paskaitas Ispanijos, Prancūzijos, Suomijos, Austrijos, Slovakijos universitetuose, taip pat Lietuvoje, Latvijoje, Italijoje, Olandijoje, Vokietijoje, Lenkijoje,

Slovakijoje, Ukrainoje, Vengrijoje, Makedonijoje publikuotose autorių kolektyvo monografijose, mokslo studijose ir mokslo straipsniuose. Ji taip pat yra knygos „Organizacinės sėkmės ugdymo pratybos“ autorė bei vadovėlio „Organizacinės elgsenos pagrindai“ bendraautorė ir atsakingoji redaktorė. Būdama redakcinės kolegijos narė arba pirmininkė profesorė savo moksliniu ekspertiškuumu dalijasi 13 tarptautinių mokslo žurnalų, leidžiamų Lietuvoje ir užsienyje.

Agota Giedrė Raišienė taip pat yra Akademinės vadybos ir administravimo asociacijos, jungiančios Lietuvos aukštųjų mokyklų dėstytojus, prezidentė, vadybos konsultacijų įmonės „Bridge 2Apex“ bendrasavininkė ir mokymų trenerė, žurnalo „Psichologija Tau“ redakcinės kolegijos narė.

Šiame vadovėlyje autorė parengė skyrių „Išmaniosios organizacijos: veiklos principai ir darbuotojų darbo organizavimo metodai“. Jame skaitytojai supažindinami su išmaniųjų organizacijų samprata, veiklos principais ir metodais, leidžiančiais naujai pažvelgti į darbo organizavimą šiuolaikinėse, informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis plačiai besinaudojančiose organizacijose. Skyriuje taip pat akcentuojama organizacijų atsakomybė užtikrinant darbuotojų fizinę ir emocinę sveikatą – aspektus, kurie yra svarbūs darbuotojų darbingumui ir produktyvumui išlaikyti.

Pratarmė

Modernus žmogiškųjų išteklių valdymo procesas šiuolaikinėje organizacijoje, vadovėlio autorių nuomone, laikytinas svarbiausiu sėkmingos konkurencijos veiksniu globalios ekonomikos sąlygomis. Organizacijos, siekdamos savo veiklą padaryti efektyvesnę, ypatingą dėmesį skiria žmogiškųjų išteklių vystymo problemoms spręsti.

Skaitytojui siūlomas vadovėlis parengtas kaip tąsa šia tematika autorių paskelbtų beveik 400 publikacijų Lietuvos ir užsienio mokslo leidiniuose. Knygoje aptariama daugelio organizacijų bei žmogiškųjų išteklių valdymo žinomų specialistų (nuo pirmtakų iki šių dienų) teorinės nuostatos ir pateikiami vadovėlio autorių apibendrinimai, padedantys skaitytojui pažvelgti į Lietuvos organizacijų plėtros veiksmingumo sąlygas.

Leidinyje siekiama atkreipti skaitytojo dėmesį į tai, kad globaliame pasaulyje organizacijos konkurencingumas prastėja, stokojant teorijos ir praktikos ryšio, todėl itin svarbu, kad mokslo pasaulyje pripažintų specialistų idėjos būtų kiek galima plačiau taikomos Lietuvos organizacijų praktinėje veikloje. Kartu autoriai mano, kad į Lietuvos aplinką perkeltos specialistų mokslinės išvados ir rekomendacijos rimtoms studijoms nebus labai naudingos, neatsižvelgus į aplinkybes, kuriomis šios išvados ir rekomendacijos buvo teikiamos. Pristatomo vadovėlio autoriai, vykdydami įvairias apklausas ir nagrinėdami Lietuvos organizacijų valdymo praktiką, surinko nemažai vertingos informacijos, todėl daugeliu šioje knygoje aptariamų klausimų stengėsi pateikti savo tyrimais paremtas nuomones.

Vadovėlio tikslas – supažindinti socialinių mokslų magistrantūros studijų studentus ir visus besidominčiuosius žmogiškųjų išteklių valdymu su autorių požiūriu į pagrindines šios mokslo srities teorines nuostatas ir atskleisti jų sąsajas su darbo aplinka bei kitimo raida permainų kontekste. Parengtas leidinys atliepia nacionalinės mokslo programos „Įtraukianti plėtra ir sumanus valdymas gerovės visuomenei“ svarbiausių mokslinių tyrimų iki 2020 metų tematikas, patvirtintas Lietuvos

Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2013 m. spalio 11 d. įsakymu Nr. V-949“ (šaltinis: <http://www.lmt.lt/lt/mkf/nmp.html>).

Vadovėlių sudaro devyni skyriai:

- pirmas skyrius skirtas organizacijai visuomenės struktūroje, pirmiausia, jos kaitai žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijoje;
- antrame skyriuje aptariamas darbuotojų socializacijos procesas, siekiant ugdyti lojalų darbuotoją;
- trečias skyrius skirtas darbo komandų formavimo principams šiuolaikinėje organizacijoje;
- ketvirtame skyriuje gvildenamos darbuotojų motyvacijos teorinės nuostatos bei jų pritaikymo galimybės organizacijų praktikoje;
- penktas skyrius skirtas konfliktų valdymui organizacijose kaip priemonei tobulinti darbo santykius kolektyve;
- šeštame skyriuje aptariami žmogiškųjų išteklių vystymo klausimai organizacijoje, jų svarba darbuotojų potencialo plėtrai;
- septintame skyriuje pristatomos individualios karjeros valdymo ir organizacinės karjeros projektavimo koncepcijos, nagrinėjamas jų praktinis naudingumas;
- aštuntame skyriuje aptariami darbuotojų veiklos vertinimo principai ir jų reikšmė, tobulinant organizacijų valdymo procesus;
- devintame skyriuje gvildenami žmogiškųjų išteklių valdymo bruožai ir nauji darbo organizavimo metodai išmaniosiose organizacijose.

Leidinio pabaigoje pateikamas vadovėlyje vartojamų pagrindinių sąvokų žodynelis ir priedai, padedantys geriau įsiminti aptariamąs temas.

Autoriai pripažįsta, kad žinomi vadybos mokslo specialistai savo publikacijose nuodugniai aptarinėja vadovėlyje pristatomas temas, tačiau tikisi, kad šis leidinys padidins skaitytojų susidomėjimą ir prisidės prie jų naujos patirties, analizuojant ir vertinant organizacijų žmogiškuosius išteklius.

Rengti vadovėlių autorius paskatino vidinės paskatos pateikti savo požiūrį, paremtą sukaupta asmenine patirtimi, analizuojant mokslo šaltinius ir turimas žinias pritaikant darbo praktikoje. Autoriai pripažįsta, kad vadovėlis negali skaitytojui pateikti galutinių atsakymų į kasdien išylančius naujus klausimus, tačiau tikisi, kad visi, kas domisi teorinėmis ir praktinėmis žmogiškųjų išteklių valdymo problemomis, galės tobulinti turimas kompetencijas ir įgyti papildomo meistriškumo.

Autoriai tikisi, kad leidinys taps rimtu pagalbininku magistrantūros studijų studentams studijuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, įvairaus

rango organizacijų vadovams ir visiems atsakingiems už organizacijų valdymą specialistams. Jis bus naudingas aukštųjų mokyklų dėstytojams, kurie dėsto žmogiškųjų išteklių ir organizacijų valdymą.

Knygos autoriai nuoširdžiai dėkoja recenzentams: Mykolo Romerio universiteto Ekonomikos ir verslo instituto prof. habil. dr. Onai Gražinai Rakauskienei ir Šiaulių universiteto Viešojo administravimo katedros prof. dr. Dianai Šaparnienei.

Vadovėlio autoriai taip pat reiškia padėką Mykolo Romerio universiteto mokslo uždavinio „Žmogiškųjų išteklių potencialo vystymas“ mokslininkams ir Vadybos instituto kolegoms už vertingas pastabas ir pasiūlymus rengiant šią knygą, taip pat visiems, padėjusiems ją išleisti.

Mielas skaitytojau, pastabas ir atsiliepimus apie vadovėlį prašome siųsti autoriams nurodytais el. pašto adresais.

Būsime dėkingi, sulaukę skaitytojų nuomonių apie parengtą leidinį. Tikimės, jūsų pastebėjimai leis ateityje šį leidinį patobulinti.

Autorių kolektyvas

TURINYS

PRATARMĖ.....	7
1 tema. ORGANIZACIJA VISUOMENĖS STRUKTŪROJE	15
1.1. Organizacijos sampratos kaita žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmoje	15
1.2. Aplinkos spaudimas organizacijos kaitai (žmogiškojo veiksnio aspektas)	23
1.3. Organizacijos poreikis įsitraukti į permainų procesą	39
1.4. Kliūtys organizacijai dalyvauti permainų procese	41
<i>Klausimai diskusijai</i>	46
<i>Literatūros šaltiniai</i>	46
2 tema. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJA KAIP SIEKIS UGDYTI LOJALŲ DARBUOTOJĄ.....	51
2.1. Požiūrių į darbuotojų socializacijos procesą įvairovė.....	51
2.2. Darbuotojų socializacijos patirtis Lietuvos organizacijose	65
<i>Klausimai diskusijai</i>	69
<i>Literatūros šaltiniai</i>	70
3 tema. DARBO KOMANDOS ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJOJE.....	74
3.1. Grupinio darbo plėtros retrospektyva.....	74
3.2. Darbo komanda besikeičiančioje organizacijos aplinkoje	77
3.3. Komandinio darbo formavimosi dinamika	80
3.4. M. R. Belbino komandinių vaidmenų teorinių nuostatų reikšmė siekiant darnaus kolektyvinio darbo.....	90
3.5. Lietuvos aukštųjų mokyklų studentams būdingas komandinių vaidmenų profilis pagal R. M. Belbino teorines nuostatas.....	93
<i>Klausimai diskusijai</i>	96
<i>Literatūros šaltiniai</i>	96

4 tema. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA.....	101
4.1. Istorinės darbuotojų motyvavimo sistemų plėtos prielaidos	101
4.2. Organizacijos valdymo modelių sąsajos su darbuotojų motyvacija.....	110
4.3. Vadovo valdymo stiliaus svarba pavaldinių motyvacijai	118
4.4. A. Maslovo poreikių hierarchijos teorijos aktualumas dabarties žmogiškųjų išteklių valdyme.....	125
4.5. F. Herzbergo dviejų veiksmų motyvacijos teorijos reikšmė šių dienų žmogiškųjų išteklių valdyme.....	134
4.6. D. McClellando trijų kategorijų motyvų (poreikių) teorinių nuostatų reikšmė šių dienų vadyboje	142
4.7. Proceso motyvacijos teorijų indėlis į darbuotojų motyvacinių sistemų plėtrą.....	147
<i>Klausimai diskusijai</i>	150
<i>Literatūros šaltiniai</i>	152
5 tema. KONFLIKTŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOSE	156
5.1. Šiuolaikiniai požiūriai į konfliktą ir konflikto valdymą organizacijoje. Požiūrių istorinė raida.....	156
5.2. Naujausi konfliktų valdymo organizacijose modeliai.....	175
5.3. Konfliktų tarp grupių valdymas	189
5.4. Konfliktai grupėje ir jų valdymas.....	192
5.5. Tarpasmeninių konfliktų valdymas	197
5.6. Trečiųjų šalių vaidmuo valdant konfliktus organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių / personalo valdymo tarnybos vaidmuo sprendžiant konfliktus organizacijoje	200
<i>Klausimai diskusijai</i>	207
<i>Literatūros šaltiniai</i>	209
6 tema. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS ORGANIZACIJOJE.....	215
6.1. Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata šiuolaikinės visuomenės ir organizacijos kontekste	215
<i>Klausimai ir užduotys</i>	220
6.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo teorinės paradigmos.....	221
<i>Klausimai ir užduotys</i>	226

6.3. Žmogiškųjų išteklių vystymo ir žinių valdymo organizacijoje sąsajos	226
<i>Klausimai ir užduotys</i>	230
6.4. Darbuotojų mokymasis – esminis žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje veiksnys.....	231
<i>Klausimai ir užduotys</i>	242
<i>Klausimai ir užduotys</i>	248
<i>Klausimai ir užduotys</i>	251
<i>Klausimai ir užduotys</i>	256
<i>Užduotis temai apibendrinti</i>	256
<i>Literatūros šaltiniai</i>	257
7 tema. INDIVIDUALIOS KARJEROS VALDYMAS IR ORGANIZACINĖS KARJEROS PLANAVIMAS.....	263
7.1. Šiuolaikinė karjeros samprata.....	263
7.2. Organizacinės ir asmeninės karjeros modeliai.....	280
7.3. Karjeros plėtros teorijos	282
7.4. Individualios karjeros valdymo modelis.....	293
7.5. Organizacijų kaitos suponuoti reikalavimai darbuotojui.....	315
7.6. Organizacinės karjeros valdymo uždaviniai ir programos	323
7.7. Baigiamosios individualios karjeros valdymo ir organizacinės karjeros planavimo mintys.....	329
<i>Savikontrolės klausimai</i>	334
<i>Literatūros šaltiniai</i>	335
8 tema. DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS.....	340
8.1. Veiklos vertinimo teikiama nauda ir privalumai	341
8.2. Darbuotojų veiklos vertinimo tikslai	344
8.3. Veiklos vertinimo procesas	346
8.4. Reikalavimų veiklai nustatymas	349
8.5. Informacijos apie veiklą rinkimas	351
8.6. Grįžtamojo ryšio teikimas darbuotojui	352
8.7. Veiklos tikslų nustatymas.....	353
8.8. Kompetencijomis grįstas veiklos vertinimas	357
8.9. Veiklos vertinimo metodai.....	361
8.10. Veiklos vertinimo klaidos.....	368

9 tema. IŠMANIOSIOS ORGANIZACIJOS: VEIKLOS PRINCIPAI IR DARBUOTOJŲ DARBO ORGANIZAVIMO METODAI	393
9.1. Išmanių organizacijų samprata ir vieta vadybinės minties raidoje	394
9.2. Išmanių organizacijų vystymo principai	400
9.3. Darbo organizavimas išmaniose organizacijose	410
9.4. Darbingumo sąlygos: organizacijų atsakomybė užtikrinant darbuotojų fizinę, psichinę ir emocinę sveikatą	423
9.5. Išmanių organizacijų įtaka socialiniam tvarumui ir aplinkos tausojimui	427
<i>Klausimai ir užduotys žinioms įtvirtinti ir diskusijai.....</i>	429
<i>Literatūros šaltiniai.....</i>	430
SPECIALIŲJŲ SAŲOKŲ ŽODYNĖLIS	432
PRIEDAI.....	455

1 tema

ORGANIZACIJA VISUOMENĖS STRUKTŪROJE

Temos tikslai: aptarti organizacijos sampratos kaitą žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmoje; suprasti organizacijos vidaus ir išorės aplinkas, jų reikšmę vystymo procesui; apibūdinti kliūtis organizacijai siekti permainų.

1.1. Organizacijos sampratos kaita žmogiškųjų išteklių valdymo paradigmoje

Šiuolaikinis žmogus nemažą savo gyvenimo dalį dalyvauja vienos ar kitos organizacijos (mokyklos, verslo įmonės, viešojo administravimo įstaigos, politinės partijos ir kt.) veikloje¹. Žmonijos raidos etapuose galima aptikti daug skirtingos paskirties, dydžio, padėties visuomenėje organizacijų, tačiau nagrinėjamos temos kontekste mus domina organizacijų apibūdinimas atsiradus vadybos mokslui. Vadybos mokslo požiūriu organizacija dažniausiai apibūdinama kaip mažiausiai iš dviejų žmonių sudarytas darinys, siekiantis bendro tikslo arba tikslų (Barnard, 1938; Mescon ir kt., 1997; Gibson ir kt., 2000; Stoner ir kt., 2001 ir kt.). Lietuvoje tokios nuomonės iš esmės laikosi visi organizacijų veiklą nagrinėjantys specialistai (Butkus, 1996; Neverauskas ir Rastenis, 2000; Bagdonas ir Bagdonienė, 2000; Zakarevičius, 2003 ir daug kitų autorių).

Siekiant susisteminti informaciją apie organizacijas, tikslinga jas nagrinėti įvairiais aspektais. Pirmasis ir galbūt svarbiausias organizacijos apibūdinantis požymis yra istorinis požiūris. Dar XIX amžiaus

¹ Apskritai žodis „organizacija“ gali būti aiškinamas kaip: 1) ko nors sutvarkymo procesas arba žmogaus sąmoninga veikla bei 2) socialinis institutas (grupė) arba objektas ir jam būdinga iš atskirų elementų sudaryta organizacinė struktūra.

pirmoje pusėje, į visuomenės gyvenimą skverbiantis mechaninei gamybai, vyravo nuomonė, kad pagrindinė organizacijoje dirbančių žmonių pareiga – besąlygiškai įgyvendinti darbdavių norus, o patys darbuotojai buvo vertinami tik kaip „varovų“ (meistrų – *autoriaus pastaba*) prižiūrimos mechaninės sistemos „darbo rankos“. Toks požiūris buvo neatsitiktinis, nes tuo metu darbdaviai laikėsi ekonominio požiūrio į pavaldinius ir buvo įsitikinę, kad priimdami į darbą naują darbuotoją jie įgyja tam tikrą prekę, kitaip sakant, tam tikros kvalifikacijos „darbo rankas“.

Panašiai, nors ir kiek patobulintai, organizaciją suvokė mokslinio darbo organizavimo ir vadybos mokslo pradininkas Frederickas W. Tayloras. Jo nuomone, organizacijos samprata turi būti grindžiama mechaninio objekto (pavadinto „mechanistine organizacija“) aspektu, kur darbdavio klestėjimas derinamas su samdomo darbuotojo klestėjimu (2005). Darbuotojo klestėjimui, Frederickas W. Tayloras darbdaviams rekomendavo pavaldinius sistemingai mokyti, kad jie suprastų, kaip analizuoti pavedamas užduotis, kaip jas skaidyti į atskiras operacijas, kurioms atlikti užtenka žemesnės kvalifikacijos. Tik 1938 metais pirmą kartą vadybos teorijoje prof. Chesteris I. Barnardas organizacijos sampratą nuosekliai apibūdino kaip socialinę sistemą, kurioje veiklos efektyvumas siejamas su darbuotojų noru dirbti bei rodomu aktyvumu, jų darbo kokybe ir kitais tarpusavyje susijusiais veiksniais. Nuo tada organizaciją pradėta aiškinti kaip sistemą, kurioje svarbią vietą užima žmonės, jų grupės, siekiančios bendrų tikslų sąmoningai koordinuojamais pagrindais.

Dabarties organizacijų valdymo guru prof. Peteris F. Druckeris, 1942 metais diskutuodamas apie „pramoninio“ žmogaus ateitį, taip pat įtikinamai argumentavo organizacijos socialinį vaidmenį (1954)². P. F. Druckeris knygoje „Vadybos enciklopedija“ (2004) teigia, kad „įmonės kuriamos ne dėl vadovų ir darbuotojų aprūpinimo darbo vietomis, dividendų mokėjimo akcininkams, bet dėl to, kad jos galėtų teikti rinkai prekių bei paslaugų; ligoninės steigiamos ne dėl gydytojų ar medicinos seserų, bet dėl ligonių, kurių vienintelis tikslas – iš ligoninės išeiti sveikiems ir

2 Vėliau, po ilgamečių diskusijų su daugeliu JAV bei kitų šalių įmonių vadovais, P. F. Druckerio pasiūlyta organizacijos socialinės atsakomybės koncepcija pastaruoju metu pradėta rimtai domėtis daugelyje šalių, taip pat ir Lietuvoje. Pavyzdžiui, paskutiniaisiais metais Lietuvos literatūros šaltiniuose vis dažniau pateikiama informacija apie organizaciją kaip socialinį institutą, pabrėžiant įmonių socialinės atsakomybės (ISA) aspektą. Įmonių ideologija, politika bei praktika atspindi tokią įmonių elgseną, kai jos į savo veiklą savanoriškai įtraukia socialinius ir aplinkosaugos klausimus bei santykiuose su visais suinteresuotais visuomenės, verslo ir valdžios atstovais vadovaujasi pagarbos žmogui, visuomenei bei gamtai vertybiniais principais (Įmonių socialinė atsakomybė. *Aktualūs socialinės politikos klausimai*. 2006/7).

niekada į ją nesugrįžti“. P. F. Druckerio nuomone, psichologiniu, geografiniu, kultūriniu bei socialiniu požiūriu organizacijos visada turi būti visuomenės dalis, todėl autorius pabrėžia, kad kiekvienos įmonės rezultatai galimi tik išorėje. Organizacijos veiklos rezultatas – tai patenkintas klientas. Ligoninės rezultatas – išgijęs ligonis. Mokyklos veiklos rezultatas yra mokinys, kuris kažko išmoko ir po dešimties metų tai panaudos darbe. O įmonės viduje yra tik išlaidos (2009).

Taip pat organizaciją suvokia garsus vadovo pasaulį nagrinėjantis specialistas Ichakas K. Adizesas. Jo žodžiais, „organizacija apibūdintina tuo, ką jinai daro dėl kitų. Tai reiškia, kad būtina išsiaiškinti: kas mūsų klientai ir ko jie nori? Kokius jų poreikius mes tenkiname? Kokie lieka nepatenkinti?“ (2007). Taigi, apibendrinant žymių specialistų nuomones apie organizacijas galima teigti, kad organizacija pirmiausia vertintina žmogiškojo faktoriaus kontekste.

Visoms organizacijoms, siekiančioms norimų darbo rezultatų, būdinga veikti pagal savo pasirenkamus prioritetus, nes tik taip jose dirbantys žmonės, įgyvendindami asmeninius lūkesčius, gali pripažinti, kad jiems yra naudinga veikti kartu. Į organizacijos prioritetų svarbą dar 1950 metais atkreipė dėmesį Talcottas Parsonsas (1970). Jis pasiūlė apibendrintą organizacijos elgsenos ir veiklos rezultatų sąveikos modelį ir jame išskyrė keturis veiksnius, vėliau pripažintus kaip AGIL paradigma:

- adaptacija (angl. *Adaptation*) – gebėjimas, sutelkus vidinius, taip pat ir žmogiškuosius, išteklius interaktyvuoti su aplinka;
- tikslų siekimas (angl. *Goal Attainment*) – tai gebėjimas daryti atitinkamus sprendimus, taip pat ir socialinio pobūdžio, kad ateityje būtų pasiekti norimi rezultatai;
- integracija (angl. *Integration*) – gebėjimas padaryti kolektyvą (bendruomenę) darnų, kad kolektyvo poreikiai ir normos gana patikimai atitiktų vieni kitus;
- vidinis augimas (angl. *Latency*) – gebėjimai prisidėti prie bendruomenėje (visuomenėje) vykstančių pokyčių ir jų įgyvendinimo kaip integrali pokyčių dalis.

Apskritai organizacijų veiklos patirtis rodo, kad be jokios tikslinės orientacijos negali gyvuoti nė viena organizacija. Pavyzdžiui, Johnas W. Newstromas ir Keith'as Davisas (1997), nagrinėdami organizacinės elgsenos klausimus, pasiūlė skirti kelis organizacijų elgsenos modelius (žr. 1.1.1 lentelę).

1.1.1 lentelė. Organizacijų tikslinės orientacijos / elgesio modeliai pagal J. W. Newstromą ir K. Davisą (šaltinis: Newstrom ir Davis, 1997, p. 40)

Kriterijai	Elgesio modeliai			
	Autokratinis	Globos	Palaikymo	Kolegialus
Modelio bazė / pagrindai	Valdžia	Ekonominiai ištekliai	Vadovavimas	Partnerystė
Vadovų orientacija	Įgaliojimai	Pinigai	Palaikymas	Darbas komandoje
Darbuotojų orientacija	Pavaldumas	Saugumas ir lengvatos	Darbo užduotis	Atsakingas elgesys
Psichologinės pasekmės darbuotojui	Priklausymas nuo tiesioginio vadovo	Priklausymas nuo organizacijos	Dalyvavimas vadybos procese	Savidrausmė
Darbuotojų poreikių patenkinimas	Egzistencinis	Saugumas	Statusas ir pripažinimas	Saviraiška
Darbuotojų dalyvavimas darbo procese	Minimalūs	Pasyvus bendradarbiavimas	Pažadinti motyvai	Saikingas entuziazmas

Kaip matome, autoriai daugiausia dėmesio skiria organizacinę aplinką apibūdinančioms charakteristikoms. J. W. Newstromo ir K. Daviso (1997) nuomone:

- *autokratinis modelis* vyravo pramoninės revoliucijos laikotarpiu, kai vadovams buvo būdinga nurodinėti, versti dirbti, griežtai kontroliuoti. Pavaldiniai privalėjo tik vykdyti vadovo nurodymus. Darbo užmokesčio dydis orientuotas į fiziologinių poreikių tenkinimą. Pastebėta, kad autokratinis valdymas krizinėje ar panašioje situacijoje padidina organizacijos efektyvumą, bet didžiausias jo trūkumas – didelės žmogiškosios pastangos tikslui pasiekti;

- *globos modelio* atsiradimas siejamas su organizacijos autokratinės sistemos negebėjimu skiepyti darbuotojams pasitenkinimo darbu ir nepakankamu saugumo jausmu. Pirmieji modelio požymiai pastebimi XIX ir XX amžių sandūroje, kai susikūrusios organizacijos pradėjo rengti socialinio rėmimo programas (ateityje tokia organizacijų praktika tapo žinoma kaip „paternalizmas“). Globos modeliui būdinga nuolat pabrėžti ekonominį darbuotojų skatinimą ir socialines bei kitas garanti-

jas. Diegiant socialines rėmimo programas siekiama daryti psichologinį poveikį, kad darbuotojas jaustųsi patenkintas gyvenimu. Globos modelis sudaro sąlygas mažinti asmeninę priklausomybę nuo tiesioginio vadovo, bet pastebimai didėja priklausomybė nuo organizacijos, dėl to gali atsirasti naujų sunkumų, o tai sukuria pasyvaus bendradarbiavimo aplinką, kai darbuotojai nepakankamai motyvuojami ugdyti savo gebėjimus, įgyti naujų kompetencijų, siekti karjeros, galiausiai sąmoningai dalyvauti organizacijos plėtroje;

– *palaikymo modelio* ištaka – požiūris į organizaciją kaip į socialinę sistemą, kurios, Rensisui Likertui (1961) paskelbus savo tyrimų išvadas, svarbiausiu elementu laikytinas ne valdžia ar pinigai, o vadovavimas ir lyderiavimas, taip sudarant reikiamas sąlygas darbuotojų individualiam augimui ir jų gebėjimų panaudojimui organizacijos tikslams siekti. Pagrindinė palaikymo modelio nuostata – žmonės savo prigimtimi yra aktyvūs, sutinka būti atsakingi priimant sprendimus, stengiasi įgyvendinti organizacijos tikslus, kalbėdami apie organizaciją vartoja „mes“, o ne „jie“. Taikant palaikymo modelį organizacijos darbuotojų motyvacija pasireiškia ne vien statuso ir pripažinimo lygmenimis, bet ir saviraiškos poreikiu. Suprasta, kad pasyvumas ir abejingumas yra prastos darbo aplinkos rezultatas;

– *kolegialumo modelio* atsiradimas siejamas su nuoseklia fundamentalių palaikymo modelio idėjų plėtra, kai organizacijos tikslus siekiama įgyvendinti kiekvienam darbuotojui derinant asmeninius ir organizacijos tikslus ir taip sukuriama darbuotojų partnerystės, atsakingumo, reikalingumo ir naudingumo jausmas. Organizacijose, kuriose taikomas kolegialumo modelis, paprastai išnyksta „boso“ ir pavaldinio samprata. Aktyvi darbuotojų savidrausmė padeda darbo procesą kontroliuoti demokratinėmis priemonėmis.

Tarp Lietuvos specialistų, besidominčių organizacijos elgsenos modeliais, galima paminėti prof. Povilą Zakarevičių (2003). Jis visas organizacijas siūlo skirstyti į bendrosios elgsenos ir elgsenos kitų organizacijų atžvilgiu. Autoriaus nuomone, pirmai organizacijų grupei priskirtini tokie elgesio modeliai kaip adaptavimosi (prisitaikymo prie aplinkos), integravimosi (kompleksinio jungimosi su aplinka), priešinimosi (nesutikimo su aplinkos sąlygomis), prisitaikymo (aplinkos įsisavinimo) bei įtakos (aplinkos keitimo ir pertvarkymo). Kitų organizacijų atžvilgiu elgsena gali reikštis neutralumu (jokių rūpimų dalykų nėra, tik palaikomi bendro pobūdžio, neįpareigojantys ryšiai), partnerystė (bendradar-

biavimas siekiant visiems naudingų rezultatų) ir konkurencija (reiškiasi kova už įtakos sferas).

Kiekvienos organizacijos pasirenkamas tikslinis elgesys turi būti derinamas su iškeltų konkrečių tikslų nustatytais prioritetais, dėl to kiekvienas modelis turi būti nagrinėjamas drauge su kitais.

Organizacijos, būdamos šalies socialinės ir ekonominės sistemos dalis, atlieka tik joms būdingą *misiją*, įgalinančią kurti savo ateities viziją. Misija padeda organizacijoms deklaruoti savo paskirtį / vaidmenį visuomenėje. Ji išsivaizduojama kaip pagrindinis organizacijos siekis, apibūdinantis egzistavimo priežastis (tenkinami visuomenės socialiniai ir kiti poreikiai, puoselėjamos vertybės ir kt.). Misija – tai į rytdieną nukreipta, mažiausiai kintanti jos tapatumo dalis, prisidedanti prie žmonių suvienijimo ir jų motyvavimo dirbti, mokytis ar naudotis šios organizacijos paslaugomis.

Kaip teigia Michaelis H. Mesconas su kolegomis (1997), organizacijos vadovai, pasirinkdami misiją, turėtų atsakyti į du klausimus: „kas mūsų klientai?“ ir „Kokius mūsų klientų poreikius mes galime tenkinti?“ Tokios pat nuomonės laikosi P. Zakarevičius, teigdamas, kad „esminis misijos apibūdinimo aspektas – organizacijos vaidmens, tenkinant vartotojų poreikius, įvardijimas“ (2003). Nagrinėjant organizacijos misiją klientų poreikių tenkinimo aspektu, vieno iš žymiausių vadybos specialistų P. F. Druckerio (2004) žodžiais, organizacija taip kuria klientus savo verslo tikslams įgyvendinti. Šiuo atveju galima visiškai pritarti P. Zakarevičiaus nuomonei, kad organizacijos paskirtis, kurios nepripažįsta visuomenė ir jos gaminamų produktų ar teikiamų paslaugų vartotojai, tampa nereikalinga (2003). Taigi, apibrėždama misiją organizacija kartu siekia parodyti, kokią veiklą (gamybą, paslaugas) plėtojant, kokios rinkos aplinkoje ir kokius išteklius naudojant ketinama dirbti.

Organizacijai neapibrėžus savo misijos, kiekvienu atveju vadovams tektų visus sprendimus priiminėti vadovaujantis vien savo asmeninėmis vertybėmis ir dėl to neretai suklysti. Kartu reikia pažymėti: jei vartotojai nepripažįsta organizacijos misijos, beprasmis tampa organizacijos ateities vizijos kūrimas, tikslų numatymas ir net einamųjų veiklos planų rengimas.

Organizacijos *vizijoje* paprastai atsispindi bendras jos vadovų misijos įgyvendinimo galimybių suvokimas: dėl ko organizacija konkuruos, kokie turėtų būti misijos įgyvendinimo rezultatai ir kaip jų reikia siekti. Vizija, P. Zakarevičiaus (2003) manymu, laikytina „integruota organi-

zacijos charakteristika jos gyvavimo artimesnėje ir tolesnėje perspektyvoje. Ji įvardina, kaip turėtų atrodyti organizacija, apibūdinant ją visais aspektais – bendrojo augimo, gaminamų produktų kaitos, rinkų ir vartotojų plėtros, techninio-technologinio išsivystymo, personalo ugdymo, vadybos tobulinimo ir kt.“ Romualdo Ginevičiaus ir Vytauto Sūdžiaus (2008) nuomone, vizija – „sukonkretinta ir suformuluota darbuotojams bei visuomenei nuostata dėl organizacijos paskirties ir tikslų“. Taigi vizija turėtų parodyti organizacijos ateities veidą. Aleksandro Vasiliausko (2004) nuomone, „vizijos negalima sutapatinti su organizacijos misija ir tikslais“, nes tai tik „ateities vaizdinys“, ir dėl šios priežasties vizijos negalima įsprausti į griežtų įpareigojimų rėmus.

Šalies ekonominiame, socialiniame bei politiniame gyvenime savitais požymiais išsiskiria viešojo sektoriaus organizacijos (ministerijos, teismai, kontrolės bei vietos savivaldos institucijos, taip pat jų veiklos sričiai priskirtos organizacijos), nes, kitaip negu laisvai pasirenkamo veiklos pobūdžio verslo organizacijos, viešosios organizacijos pasižymi tam tikrais gyvavimo ypatumais. Šių ypatumų priežastimi galima laikyti tai, kad tokio pobūdžio organizacijos vien pagal savo prigimtį turi apibrėžtas veiklos funkcijas (Smith, 1994). Teorinius viešojo sektoriaus organizacijų suvokimo pagrindus padėjo žymus sociologijos mokslo pradininkas ir administracinio darbo specialistas Maxas Weberis (1947). Jo nuomone, viešosioms organizacijoms būdinga³:

- veiklą organizuoti teisiniais pagrindais ir griežtai laikantis nustatytų taisyklių ir instrukcijų; taisyklės nėra skirtos atskiram asmeniui ir taikomos visiems, todėl daug dėmesio skiriama tokioms sritims kaip darbuotojų veiklos kontrolė, jų teisės ir pareigos;
- numatyti aiškią hierarchinę valdymo struktūros subordinaciją;
- darbo vietas steigti atsižvelgiant į nustatytą darbo pasidalijimą, kuriame pati darbo vieta yra svarbesnė už pavienį darbuotoją;
- ypač vertinti darbuotojų kompetenciją ir jų vykdomų darbo procedūrų bei metodų išmanymą, todėl tam tikroms pareigoms darbuotojai parenkami pagal techninę kompetenciją ir išsilavinimą;
- ypač daug dėmesio skirti darbuotojų profesiniam tobulėjimui, vertinimui bei jų veiklos atestacijai.

3 M. Weberis pirmas pagrindė biurokratijos (su jos pranašumais ir trūkumais) būtinumą kaip viešojo sektoriaus organizacijos efektyvios veiklos prielaidą. Pats žodis „biurokratija“ reiškia ne ką kita kaip tarnautojų valdžią.

Toks požiūris į viešąjį sektorių rodo, jog dėl vyraujančių šabloninių bei programuojamų operacijų, didelės struktūrinių padalinių tarpusavio priklausomybės ir būtinumo koordinuoti jų veiklą organizacijoms būdingas biurokратиškumas, kuris, pasak M. Weberio, laikytinas „socialinės organizacijos viršūne“⁴. Kartu reikia pripažinti, kad šios organizacijos sėkmingai funkcionuoja tik tvarioje aplinkoje. Biurokratijos principais savo veiklą grindžiančios organizacijos pasižymi didele darbų apimtimi, jų vykdomiems darbams būdingas mažai kam patrauklus monotoniškumas bei šabloniškumas. Viešojo sektoriaus organizacijos gana lėtai reaguoja į greitai besikeičiančias aplinkos sąlygas ir sunkiai pripranta prie permainų.

Organizacinių valdymo struktūrų specialistas Walteris F. Baberis, lygindamas viešojo ir privataus sektorių ypatumus, dar 1983 metais pabrėžė, kad jie skiriasi daugeliu požymių, iš kurių viešajam sektoriui pirmiausia būdinga:

- spręsti nevienareikšmius uždavinius;
- įgyvendinant sprendimus įveikti daug daugiau problemų;
- labiau rūpintis garantijomis;
- siekti šalinti arba bent mažinti rinkos nesklaidumą poveikį;
- laikytis viešo lojalumo ir legalumo standartų;
- užtikrinti teisingumo reikalavimų laikymąsi;
- vadovautis viešaisiais interesais;
- siekti didesnio visuomenės palaikymo;
- nepasižymi pastovumu – keičiantis aplinkybėms tobulėti.

Aptardami organizacijos sampratą turėtume atkreipti dėmesį dar į vieną nuo vadybos mokslo atsiradimo periodiškai svarstomą klausimą: ar yra, ar bent realiai galima nors viena tobula organizacija? Šiandien jau turėtų būti aišku, jog tobulos organizacijos paieškos yra beprasmiškos, nes, kaip pažymi P. F. Druckeris (*Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*, 2004), I. K. Adizesas (2007) ir kai kurie kiti organizacijų tyrėjai, tokių organizacijų apskritai nebūna. Jų manymu, kalbėti galima tik apie tam tikras stipriausias organizacijos savybes, tinkamiausias tam tikroms veiklos sritims, ir tam tikrus jos ribotumus. P. F. Druckeris organizacijas siūlo vertinti kaip priemonę, padedančią žmonėms našiau dirbti visiems kartu (ten pat).

4 Kaip pažymi Gary Hamelas, „biurokratiją galime smerkti, tačiau ji išlieka kone kiekvienos komercinės ir viešosios kompanijos organizaciniu principu“ (2008).

1.2. Aplinkos spaudimas organizacijos kaitai (žmogiškojo veiksnio aspektas)

Organizacijos nėra nei visiškai nepriklausomos, nei visiškai uždaros. Greičiau priešingai – organizacijos tarpusavyje keičiasi ištekliais ir yra jų veikiamos, todėl visi už organizacijos ribų esantys poveikio elementai vadyboje vertinami kaip išorės aplinka. Kita vertus, kiekvienai organizacijai daugiau ar mažiau būdingi sudėtingos sistemos vidaus elementai (valdymo struktūros, žmogiškieji, finansiniai bei materialūs ištekliai ir kt.), garantuojantys tos sistemos funkcionavimą ir tikslų įgyvendinimą. Vadybos teorijoje ir praktikoje minėtų organizacijos elementų visumą priimta vadinti vidaus aplinka.

Dar prieš 40–45 metus buvo laikomasi nuomonės, jog išorinė aplinka yra ganėtinai tvari ir nekintanti, o apie natūralios aplinkos įtaką organizacijos veiklai dėl įsitikinimo, jog žemės ištekliai yra neišsemiami, mažai kas galvojo. Dabartinis pasaulis labai skiriasi nuo to, kuriame gyvenome netolimoje praeityje. Šių dienų vadovai dėl nuolatinių iššūkių privalo atsižvelgti į skirtingų aplinkos elementų poveikį vadovaujamos organizacijoms. Organizacijos aplinka, R. Ginevičiaus ir V. Sūdžiaus (2008) teigimu, yra „aktyvių subjektų ir vidinių bei išorinių jėgų visuma, veikianti pačioje organizacijoje ir už jos ribų“. Organizacijos aplinką galima vertinti pagal įvairius požymius (teritorijos, šakos, vyraujančios organizacinės kultūros, socialiniu aspektu, rinkos bei politinės padėties neapibrėžtumo, stabilumo, kaitos ir t. t.), tačiau visų jų pagrindas yra vidaus ir išorės elementai.

Vidaus aplinką sudaro šie elementai:

- organizacijos tikslai;
- organizacijoje dirbantys žmonės;
- organizacinė valdymo struktūra;
- organizacinė kultūra;
- gamybos ir kitos technologijos.

Numatomą rezultatą atskleidžia organizacijos tikslai, kuriuos įgyvendinti siekiama darbuotojų pastangomis, pavyzdžiui, pagaminti konkurencingą prekę arba suteikti kokybišką paslaugą, įgyti pripažinimą, sumažinti pagrįstų skundų skaičių ir gauti planuotą pelną, garantuoti apsaugą. Jokio tikslo nesiekiančios organizacijos, Jūratės Guščinskienės žodžiais, „yra beprasmės, todėl negali ilgą laiką egzistuoti“ (1999).

Tiksmai pagal savo paskirtį gali būti klasifikuojami atsižvelgiant į įvairius kriterijus (1.2.1 lentelė). Organizacijos gali siekti įgyvendinti daugelį tikslų ir visi jie turi teisę egzistuoti vienu metu. Kiekviename organizacijos vystymosi etape pirmenybę įgyja aktualiausioms, net pačioms prieštaringiausioms problemoms spręsti numatyti tikslai.

Organizacijos tikslai nustatomi atsižvelgiant į:

- suformuluotą misiją ir pasirinktą viziją;
- siekiamą padėtį apibrėžtu laikotarpiu;
- vidinės ir išorinės aplinkos vertinimą;
- įsitikinimą, kad darbuotojai pasirenge dirbti pasirinktų tikslų aplinkoje.

1.2.1 lentelė. Organizacijos tikslų klasifikacija (šaltinis: Gražulis, 2012)

Tiksmai	Tikslų klasifikavimo kriterijai
Veiklos erdvė	<ul style="list-style-type: none"> – vietinė, kai siekiama veikti atskiro miesto ar kitos vietovės teritorijoje – šalies regionas, kai siekiama veikti valstybės regiono (apskrieties, rajono) teritorijoje – nacionalinė, kai siekiama veikti visos ar dalies valstybės teritorijoje, įgyvendinant socialinę ir ekonominę jos politiką – tarptautinė, kai siekiama veikti vienos ar kelių kitų valstybių teritorijoje
Paskirtis	<ul style="list-style-type: none"> – ekonominės paskirties tikslai, parodantys organizacijos siekius įgyvendinti kiekybinius (pavyzdžiui, vertinantys darbo našumą, veiklos ekonominį efektyvumą ir pelningumą, finansinių išteklių naudojimą ir kt.) ar kokybinius (pavyzdžiui, rinkodaros modelio) veiklos rodiklius – socialinės paskirties tikslai, nukreipti į bendruomenės poreikių įgyvendinimą (pavyzdžiui, socialinės atsakomybės principų įgyvendinimo, vadybos bei personalo motyvavimo sistemų tobulinimo, naujų kompetencijų įgijimo, komandinio darbo plėtros, darbuotojų gerovės sistemos vystymo ir kt.) – techniniai ir technologiniai tikslai, kai įgyvendinami organizacijos techninės arba / ir technologinės būklės tobulinimo, gaminamos produkcijos kokybės gerinimo ir kt. projektai

Mata- vimo būdai	<ul style="list-style-type: none"> – kiekybiniai tikslai, apibūdinantys organizacijos kiekybinio vystymo savybes, pavyzdžiui, klientų augimo tempai, užimama dalis rinkoje ir pan. – kokybiniai tikslai, apibūdinantys organizacijos kokybinio vystymo savybes, pavydžiui, klientų, produkcijos, paslaugų, darbuotojų veiklos vertinimai ir pan.
Valdy- mo hierar- chija	<ul style="list-style-type: none"> – visos organizacijos tikslai, kurie gali būti įgyvendinami visu struktūrinių padalinių bendromis darbuotojų pastangomis – padalinių tikslai, įgyvendinami atskirų nuolat veikiančių padalinių (departamentų, skyrių ir pan.) darbuotojų pastangomis – grupės / komandos tikslai, įgyvendinami organizacijos padaliniuose sudarytų darbo grupių / komandų narių pastangomis – individualūs tikslai yra asmeninio pobūdžio, juos įgyvendinti siekia atskiri organizacijos darbuotojai
Įgyven- dinimo laikotar- pis	<ul style="list-style-type: none"> – operatyviniai yra konkretūs, išmatuojami ir numatomi įgyvendinti per artimiausius metus – einamieji / taktiniai tikslai, kurie įgyvendinami per 1–3 metus – vidutinės trukmės tikslai, kurie įgyvendinami 3–5 metų laikotarpiu – strateginiai tikslai, nukreipti į 5–10 metų ir tolesnę ateitį
Kom- pleksiš- kumas	<ul style="list-style-type: none"> – kompleksiniai tikslai, apimantys kelis ar keliolika tarpusavyje susijusių (integruotų) tikslų, kurie turi būti įgyvendinami kaip visuma – savarankiški, t. y. nesusiję su kitais tikslais ir įgyvendinami nepriklausomai nuo kitų tikslų įgyvendinimo
Baigtu- mas / pasikar- tojimas	<ul style="list-style-type: none"> – baigtiniai (galutiniai) tikslai, kurie pagal savo įgyvendinimo formą, turinį ir kt. išreiškiami baigtiniu rezultatu – atviri tikslai (nuolatiniai arba periodiškai pasikartojantys), kurie pagal savo įgyvendinimo formą, turinį ir pan. pasiekiami kasdien arba kitu laikotarpiu, bet jie nesukuria baigtinio (galutinio) rezultato

Organizacijos tikslų sistemoje ypač svarbūs strateginiai tikslai. Pasak P. Druckerio, strateginiai tikslai turi būti orientuojami į organizacijų dalyvavimą dabarties globaliuose procesuose (2004). Taigi strateginiai tikslai atveria galimybes organizacijos pokyčiams ir neretai dar vadinami strateginėmis kryptimis. Kad pasirenkami strateginiai tikslai būtų

veiksmingi, organizacija ypatingą dėmesį turi skirti išorės bei vidaus aplinkų prognozuojamam poveikiui (tendencijoms), nes jie sudaro sąlygas išlaikyti pranašumus bei naudotis galimybėmis, taip pat nustato esminius jos veiklos apribojimus.

Organizacijos turėtų numatyti bent vieną strateginį tikslą, tačiau praktikoje dažnai tenka rinktis kelis. Jei organizacija pasirenka daugiau nei vieną strateginį tikslą, jie turi būti tarpusavyje susiję ir dėstomi prioritetų tvarka.

Formuluojant strateginius organizacijos tikslus pageidautina, kad jie atitiktų tokius kriterijus (Gražulis ir kt., 2012):

- sutaptų su organizacijos veiklos politika ir metodais;
- būtų susiję su organizacijos uždaviniais ir funkcijomis;
- nusakytų bendrą veiklos rezultatą (ką?);
- numatytų būsimuosius naudos gavėjus (kas?);
- būtų suprantami ir teigiami;
- nurodytų priežastį, dėl kurios siekiama rezultato (kodėl?).

Tikslų suderinamumas yra vienas iš svarbiausių vadovų veiklos uždavinių buriant kolektyvą misijai įgyvendinti.

Organizacijoje dirbantys žmonės, arba žmogiškieji ištekliai (personalas / darbuotojai)⁵, yra grandis, vidinės organizacijos aplinkos elementus jungianti į bendrą sistemą, todėl laikytina svarbiausiu kiekvieno valdymo modelio dalimi.

Įtakos požiūriu organizacijos personalas skirstomas į vadovus, specialistus, techninius vykdytojus ir darbininkus. Vadybos moksle vadovais priimta laikyti darbuotojus, kurie įgaliojami priimti valdymo funkcijas įgyvendinančius sprendimus. Įvairių lygių vadovai pagal pavaldumą dar skirstomi į linijinius (vadovauja linijinio pavaldumo struktūroms) ir funkcinis (vadovauja funkciniais padaliniais)⁶.

5 Organizacijos darbuotojų skirstymas į personalą ir žmogiškuosius išteklius, manytume, yra ne tiek kasdienės praktikos, kiek teorinės koncepcijos klausimas ir iki šiol nėra aiškios ribos tarp šių sąvokų. Galima pritarti tų mokslininkų nuomonei, kurie teigia, kad žmogiškųjų išteklių sąvoka vartotina, kai nagrinėjama strateginė personalo plėtra, pirmiausiai, kai kalbama apie veiklas (strategijas, sistemas ir pan.), nukreiptas į organizacijos konkurencingumo didinimą, pavyzdžiui, socializacijos, motyvacijos, ugdymo, komandinio darbo organizavimo, žmogiškojo potencialo vystymo ir pan. Kartu reikia pripažinti, kad nagrinėjant žmogiškųjų išteklių vadybos problematiką tuo pat metu neišvengiamai tenka aptarinėti ir personalo kaip individo klausimus.

6 P. F. Druckeris (2009) atkreipia dėmesį į dažnai pasitaikančią klaidingą nuomonę, kai knygoje vadovai „vaizduojami kaip kažkokie „visų galų meistrai“, kad aukščiausieji vadovai privalo turėti ypatingų analizavimo ir sprendimų priėmimo gebėjimų. (...) jie turi mokėti dirbti su žmonėmis, suprasti organizacijos santykius su valdžia, išmanyti matematiką, turėti meni-

Specialistų grupei priskiriami darbuotojai (ekonomistai, inžinieriai, teisininkai, socialiniai darbuotojai ir kt.), turintys kompetenciją įgyvendinti visos organizacijos ar jos padaliniams priskirtas valdymo funkcijas. Specialistai paprastai atlieka analitinę ir informacinę funkciją, jų darbo rezultatas matuojamas intelektine produkcija (pavyzdžiui, technologiniais, darbo organizavimo, kontrolės ir motyvavimo sistemų projektais bei kt.). Pagrindinė specialistų užduotis – padėti vadovams susidoroti su savo įgaliojimais.

Pagalbinius darbus organizacijose vykdo techniniai vykdytojai (pavyzdžiui, referentai, padėjėjai ir kt.) bei darbininkai⁷. Globalėjančios aplinkos sąlygomis, nuolat diegiant mokslines, technines ir technologines naujoves, vis dažniau techninių vykdytojų ir darbininkų darbui keliami aukštesnio intelektualinio lygio reikalavimai.

Nors dar XX amžiaus viduryje daugelio organizacijų vadovai buvo įsitikinę, kad „paprasti“ darbuotojai nesugeba susidoroti su sudėtingomis darbo problemomis, kaip kokybė ar našumo klausimai, dabarties vadovui, susipažinusiame, pavyzdžiui, su *kaizen*⁸, G. Hamelo (2008) žodžiais, „toks įsitikinimas atrodo tarsi aklas fanatiškumas“.

Besikeičiančioje darbo aplinkoje svarbią vietą užima darbuotojų tobulėjimas, jų gebėjimas dirbti drauge, aukštesnių socialinių ir profesinių kompetencijų įgijimas. Tai padeda darbuotojui įsitraukti į savo darbą ir didina norą prisiimti papildomą atsakomybę ir siekti karjeros. Deja, daugelyje šalių vykdomi tyrimai rodo, kad padėtis yra daug prastesnė negu pageidautina. G. Hamelas (2008) savo knygoje „Vadybos ateitis“, komentuodamas 2005 metais konsultavimo kompanijos „Towers Perrin“ vykdytos 86 tūkst. darbuotojų, dirbusių 16-oje šalių, apklausos rezultatus, pateikia, kad tik 14 proc. darbuotojų visame pasaulyje yra labai įsitraukę į savo darbą, o 24 proc. – neišitraukę. Mūsų Lietuvoje vykdomi tyrimai atskleidžia kiek prastesnę padėtį – tik kas aštunto devinto dar-

ninko įžvalgų ir kūrybišką vaizduotę. (...) atrodo, kad norima universalus genijaus“, o jų, P. F. Druckerio žodžiais, visada buvo ir yra labai mažai. Tęsdamas savo mintį autorius pažymi, kad žmonių giminės istorija nenuginčijimai rodo, kad vieninteliai žmonės, kurių tikrai netrūksta, – universaliai nekompetentingi žmonės. Todėl P. F. Druckeris pataria, kad organizaciją turime kurti taip, kad kiekvienas, stiprus kurioje nors svarbioje srityje, galėtų panaudoti savo gebėjimus, o personalą reikia komplektuoti iš žmonių, kurie geriausiu atveju turi bent vieną iš minėtų gebėjimų.

7 Pažymėtina, kad įmonių gamybinuose padaliniuose darbininkai priskiriami prie pagrindinių darbo proceso dalyvių.

8 Čia kalbama apie Japonijoje paplitusią organizacijos kasdienio darbo tobulinimo sistemą, kai nuosekliai diegiami įvairūs patobulinimai.

buotojo siekis prisiimti papildomos atsakomybės vertintinas kaip svarbiausias, o tiek pat darbuotojų tam nėra pasirengę (Gražulis ir kt., 2012).

Siekiant, kad darbuotojai organizaciją pripažintų kaip savą ir būtų nusiteikę nuoširdžiai dirbti, reikia nemažų vadovų pastangų. Pavyzdžiui, dabarties vadybinėje aplinkoje nuolat daugėja darbuotojų (pirmiausia protiškai dirbančių), kurie yra ypatingų „darbo priemonių“ – žinių – savininkai. Tokiems žmonėms, kaip pažymi prof. P. Druckeris (2004), būdingas mobilumas, juos motyvuoja nuolatiniai iššūkiai, todėl tokius darbuotojus būtų galima pavadinti savanoriais, kurie nori matyti ne vien savo, bet ir visos organizacijos veiklos rezultatus. Būtent todėl P. Druckeris (2009) kviečia vadovus su pavaldiniais bendradarbiauti kaip su „partneriais“, o pati partnerystė, autorius teigimu, pripažįsta, kad visi partneriai yra lygūs, kad jiems įsakinėti negalima. Juos reikia įtikinti ir vesti, nes tik taip galima pasiekti svarbiausią vadovavimo tikslą – „panaudoti kiekvieno individo konkrečias stipriąsias puses ir žinias“.

G. Hamelas (2008) pateikia įtikinamą pavyzdį, kaip atsirado Japonijos automobilių giganto „Toyota“ pranašumai. Autorius atkreipia dėmesį į tą faktą, kad, kitaip nei konkurentai vakariečiai, „Toyotos“ vadovybė įtikėjo, kad „žemiausio rango darbuotojai gali būti ne vien tik bedvasės gamybos mašinos sraigteliai. Suteikus jiems tinkamus įrankius ir žinių, pastarieji gali tapti problemų sprendėjais, novatoriais ir pokyčių agentais“.

Naujas požiūris į pavaldinius, besiremiantis partnerystės su organizacijose dirbančiais žmonėmis prielaidomis, keičia vadovų veiklos turinį iš „žmonių darbo valdymo“ į „žmogiškųjų išteklių vystymo valdymą“ – tai apibūdintina jau kaip „veiklos efektyvumo didinimo valdymas“⁹. Tuos principus suprantantys ir pagal juos veikiantys vadovai, P. Druckerio (2009) nuomone, bus geri, sėkmingai dirbantys vadovai.

Šiandienos vadyboje vis daugiau pateikiama įrodymų, kad neformalaus vadovo lyderiavimo ištakos pirmiausiai glūdi jo gebėjime daryti tai, ko kiti nesugeba daryti apskritai arba jiems sunku tai daryti net prastai. Toks gebėjimas neretai pasireiškia vadovo darbo proceso moderavimo forma ir visada grindžiamas pagrindinėmis kompetencijomis.

9 Deja, dar prieš 10–15 metų Lietuvos publikacijose vyravo nuomonė, kad „vadovu būti žmones skatina noras valdyti kitus...“ (Butkus, 1996). Panašiai vadovo veiklą supranta Eugenijus Bagdonas ir Liudmila Bagdonienė. Jų nuomone, „valdymas – tai tokia veikla, kuria kiti subjektai yra verčiami veikti taip, kad būtų pasiekti vadovo (valdytojo) nustatyti tikslai“ (2000). Deja, toks vadovo uždavinių suvokimas iki šiol išlieka būdingas ne tik vadovams praktikams, bet ir nemažam būriui tyrėjų.

Organizacijos, atsižvelgdamos į tai, kas svarbiau, savo darbuotojams gali kelti specifinius reikalavimus ir atitinkamai planuoti jų karjerą. Šio fakto žinojimas turi didelę praktinę reikšmę ne vien darbdaviams, bet ir darbuotojams, jų motyvacijai siekti organizacijos tikslų.

Organizacinė valdymo struktūra apibūdina organizacijos darbuotojų (vadovų, informacinių technologijų specialistų, buhalterijų, darbininkų, aptarnaujančio personalo ir t. t.) formalių santykių visumą. Darbuotojų darbo pasidalijimas, jų specializacija ir kooperacija, sprendimų priėmimo bei įgyvendinimo procesas, kolektyvo pastangos siekti organizacijos tikslų gali būti koordinuojami tik esant atitinkamai organizacinei schemai. Kiekviena organizacija, vadovaudamasi savo vidinio vystymosi logika, sukuria jai būdingą struktūrinių padalinių tarpusavio sandarą. Organizacinių valdymo struktūrų specialisto Richardo L. Dafto (1998) nuomone, yra šeši svarbūs reikalavimai projektuojant organizacinės valdymo struktūros schemą:

- darbų specializavimas, vykdomas užduotis suskaidant į atskirus darbo etapus (operacijas, veiksmus ir kt.), kuriuos atlieka ne vienas, o daugiau darbuotojų;
- užduočių pagal struktūrinius padalinius grupavimas, parodant, kokių principu (pagal tipą, funkcinę priklausomybę, geografinę arba teritorinę suskirstymą, darbo proceso dalį, norimus klientus ir kt.) kiekvienas darbas gali būti priskiriamas tam tikram struktūriniam vienetui;
- pavaldumo tvarka, reglamentuojanti pavienių darbuotojų arba jų grupių užduočių gavimo bei atsiskaitymo grandinę¹⁰;
- pavaldžių darbuotojų skaičius, rodantis, kokiam darbuotojų skaičiui efektyviai gali vadovauti vienas ar kitas vadovas;
- sprendimų priėmimo tvarka (centralizuota ar decentralizuota), apibrėžianti organizacijos darbuotojų įgaliojimus¹¹;

10 Atsiskaitymo grandinė, dar vadinama įsakymų grandine, suprantama kaip nenutrūkstama valdžios grandinė nuo organizacijos viršaus iki žemiausios grandies, buvo vyraujanti koncepcija kuriant valdymo struktūras iki XX amžiaus aštuntojo dešimtmečio, tačiau, valdymo procesui demokratėjant, ši koncepcija nėra tokia svarbi ir užleidžia vietą naujoms struktūrų kūrimo idėjoms.

11 Sprendimų priėmimo centralizavimui būdingas įgaliojimų sutelkimas organizacijos aukščiausiu arba bent aukštesniu valdymo lygiu, žemesnio valdymo lygiai privalo tik vykdyti priimtus sprendimus. Kitas sprendimų priėmimo tvarkos kraštutinis laikytinas decentralizacija – kai sprendimus priima vadovai ir net specialistai, esantys arčiausiai vykdomo darbo. Decentralizacija gali būti išreikšta trimis formomis:

- kai sprendimų teisė perduodama tos pačios organizacijos kitiems administracijos vadovams;
- įgaliojimų perdavimu, pasireiškiančiu išplėsta decentralizacijos forma, kai įgaliojimai spręsti suteikiami žemesnio lygio organizacijos vadovams, atskaitingiems aukštesniam vadovui;

- darbuotojų santykių formalizavimas, parodant, kokių taisyklių bei nurodymų turi laikytis darbuotojai, vykdantys jiems pavestas užduotis.

Lietuvos mokslininkai taip pat nagrinėja organizacinių valdymo struktūrų formavimo principus, pavyzdžiui, P. Ginevičiaus ir V. Sūdžiaus manymu, jos sudaromos remiantis tokiais požymiais (2008):

- vidine organizacijos kultūra,
- vadovybės įsipareigojimais,
- aplinkos pokyčiais,
- personalo patirtimi ir kvalifikacija,
- reikalavimų, keliamų personalui, pakeitimais,
- etatų mažinimu¹².

Organizacinė valdymo struktūra suprantama kaip tam tikrais linijinio bei funkcinio pavaldumo ryšiais susietas darbuotojų darbas.

Linijinio pavaldumo ryšiai rodo organizacijos padalinių ar atskirų darbuotojų pavaldumą tiesioginiam vadovui. Linijinis pavaldumas pasireiškia vadovų galia nurodyti, įsakyti, įgalioti, skatinti, bausti ir kt. Pavaldinių pareiga – vykdyti vadovo nurodymus, jam atsiskaityti ir kt., todėl tokių vadovo ir pavaldinio santykių pranašumas pasireiškia per vienasmenius pavedimus ir visos valdymo grandinės vadovavimo vienybę. Vyraujant linijiniams ryšiams, organizacijoje ypatingą reikšmę įgauna bendra vadovo erudicija, jo kompetencija ir valdymo stilius.

Funkcinio pavaldumo ryšiai rodo atsakomybę tik už tam tikrą funkcinę organizacijos sritį ir pasireiškia netiesioginiu, kitaip tariant, patariamuoju (konsultaciniu) vadovavimu. Pavyzdžiui, vyr. finansininkas, siekdamas duoti nurodymus kuruojamos funkcijos klausimais kitiems struktūriniams padaliniais, tai gali padaryti tik suderinęs su šių padalinių vadovais, tačiau, jiems nesutikus, nurodymas gali būti duodamas per šių padalinių aukštesnį linijinį vadovą arba net per organizacijos aukščiausio lygio vadovą. Nors funkcinio pavaldumo atvejais darbuotojams būdingi aukštesni specializuotos veiklos reikalavimai, tačiau organizacijai dėl silpno horizontalaus veiklos koordinavimo susidaro sunkumų laiku reaguoti į organizacijoje vykstančius pokyčius, pavyzdžiui, dėl naujų prioritetų suvokimo. Galima to pasekmė – tarp struktūrinių

– devoliucija, kai įgaliojimai priimti sprendimus suteikiami žemesnio valdymo lygio vadovams be pareigos atsiskaityti aukštesniam vadovui.

12 Reikia pažymėti, kad organizacinės valdymo struktūros formavimo pagrindas ne visada siejamas su etatų mažinimu. Pavyzdžiui, etatų didinimas dėl padidėjusio darbo apimties arba funkcijų perskirstymas padaliniais taip pat laikytini pagrindu kuriant organizacinę valdymo struktūrą, todėl visiškai teisingas P. Zakarevičius, teigdamas, kad valdymo struktūra susiformuoja keičiantis valdymo darbų sudėčiai bei turiniui, atsirandant naujiems darbams (2003).

padalinių atsirandantys konfliktai dėl prioritetų (Daft, 1998). Organizacijoje, vyraujant funkciniam pavaldumui, valdymo sistema gali tapti nestabili, kai funkcinų padalinių vadovai, viršydami savo kompetencijos ribas, kitiems padaliniams gali duoti prieštaringo pobūdžio pavedimus.

Organizacijos gebėjimas teisingai nustatyti linijinio ir funkcinio pavaldumo ryšius turi svarbią reikšmę jos išlikimui. Apibūdinant dažniausiai praktikoje pasitaikančias organizacines valdymo struktūras, galima pasakyti, kad jos gali būti:

– **paprastos**, kurioms būdinga ne daugiau kaip du hierarchiniai valdymo lygiai, nedidelis suskirstymas į struktūrinius padalinius (iki 3), pasireiškia vadovų didesniu kontroliuojamų darbuotojų skaičiumi bei sprendimų priėmimo centralizavimu, darbų atlikimo tvarka neretai mažiau formalizuojama taisyklėmis. Sprendimai priimami gana greitai, tačiau jie ne visada paremti būtina analize. Esminis tokios organizacinės struktūros trūkumas – galimas informacijos perteklius aukščiausiu organizacijos valdymo lygiu, dėl to suprastėja priimamų sprendimų kokybė;

– **pagrįstos griežto darbo standartizavimo principu (biurokratija)**, kuris įgyvendinamas užtikrinus didelę darbų specializaciją bei plačiai taikant formalizuotas taisykles ir nurodymus, valdymo procedūras, kontrolės ir atsiskaitymo sistemas. Tokios struktūros organizacijose valdžia centralizuojama aukštesniu valdymo lygiu (būdinga ministerijoms, savarankiškiems departamentams, savivaldybėms, didelėms korporacijoms / bendrovėms, įmonėms ir kt.). Dirbantiems biurokratinėse organizacijose asmenims labai svarbu išmokti bendradarbiauti su kitų padalinių darbuotojais, išmanyti valdymo hierarchijos veikimo principus. Darbuotojai, suburti į funkcinus padalinius, turi galimybę su kolegomis „kalbėtis ta pačia kalba“ (Robbins, 2006). Kartu tarp padalinių galima nesusikalbėjimo ir konfliktų galimybė, galimas organizacijos bei atskirų padalinių strateginių tikslų atotrūkis, net prieštaravimas. Tokioms struktūroms geriau sekasi veikti nelabai kintančios aplinkos sąlygomis, todėl dažnai nesuspėja laiku reaguoti į aplinkos iššūkius ir įgyvendinti reikalingas permainas. Biurokratinės struktūros ne visai parankios ambicingiems, mėgstantiems lyderiauti ir norintiems savarankiškai veikti žmonėms;

– **matricos tipo struktūroms** būdingas bruožas – galimybė derinti du skirstymo į padalinius metodus: pagal produktą (arba linijinį) ir funkcinį. Tai padeda išvengti abiejų valdymo struktūrų metodų trūkumų ir sudaro sąlygas pasinaudoti jų pranašumais. Matricos tipo struktū-

ros yra adaptyvios, suburtos grupės gali būti lengvai transformuojamos, jų kontrolės mechanizmas nesudėtingas.

Organizacinėmis valdymo struktūromis reglamentuojami darbo ryšiai turi svarbią reikšmę darbuotojų nuostatoms bei jų elgsenai, nes mažėja tarpusavio santykių dviprasmiškumo. Teisingai sukurtos organizacinės valdymo struktūros vadovams padeda siekti strateginių organizacijos tikslų ir įgyvendinti pasirinktą viziją. Žinotina, kad organizacinė valdymo struktūra, efektyviai veikianti vienoje organizacijoje, gali būti menkai efektyvi kitoje.

Organizacinė kultūra – tai organizacijos vidinį klimatą sudarantis įprastas darbuotojų tarpusavio bendravimo būdas, puoselėjantis tradicijas, vyraujančius papročius, organizacijos įvaizdį¹³.

Vienas pirmųjų sisteminių požiūrį į organizacinę kultūrą suformulavo Edgaras H. Scheinas (1980), pasiūlydamas ją nagrinėti tarpusavyje susietų ir visas organizacijos sritis apimančių trijų lygių modeliu:

- pagrindinės prielaidos arba nuostatos ir įsitikinimai, organizacijos narių priimami kaip savaime suprantama tikrovė (laiko ir erdvės suvokimas, asmens moralė, jo įsitikinimai, veiklos ir santykių pagrindai bei kt.);
- vertybės ir normos, nustatomos organizacijos vidinėje aplinkoje socialinio konsensuso pagrindais, pavyzdžiui, vizija, tikslai, strategijos ir kt.;
- artefaktai, atspindintys technologinių procesų, pastatų architektūros suvokimo apraiškas, kalbą, aprangos stilių bei bendravimo manieras ir pan.

Organizacinė kultūra susiformuoja per ilgą laiką ir daro esminį poveikį viskam, kas vyksta organizacijoje bei padeda jai rasti savo vietą visuomenėje. Istoriskai susiklostė, kad dar beveik prieš keturis dešimtmečius dauguma organizacinės kultūros charakteristikų nebuvo aiškiai apibrėžtos, tačiau pastaruoju laikotarpiu, tobulėjant organizacinės kultūros teoriniams pagrindams bei didėjant šio reiškinio praktiniam pripažinimui, vadybos moksle pradėta vis plačiau aptarinėti galimų konkrečių jos tipų naudą organizacijai¹⁴.

13 Aptariamą sąvoką pirmieji pradėjo vartoti Vakaruose organizacinės elgsenos praktiką nagrinėję autoriai (pavyzdžiui, Schein, 1980, 1992; Peters ir Waterman, 1982; Ouchi ir Wilkins, 1985; O'Reilly, 1989 ir kt.), kurie darbuotojų tarpusavio bendravimo būdą, puoselėjamas tradicijas, vyraujančius papročius ir kt. įvardijo kaip „organizacinę kultūrą“ (angl. *Organizational Culture*).

14 Dėmesio tam skyrė ir Geert'as Hofstede'as, dar 1980 metais teigęs, kad, motyvuojant darbuotojus dirbti našiai, vadovams būtina vertinti skirtingą kultūrinę pavaldinių patirtį (1980).

Pastaruoju metu jau niekam nekelia abejonių, kad šių laikų organizacinė kultūra yra svarbi vidinės aplinkos bendrosios sistemos dalis.

Įsitraukimas į organizacinę kultūrą padeda darbuotojams formuoti asmeninę nuomonę apie organizaciją, suteikia jiems stabilumo bei identiškumo su organizacija jausmą, daro poveikį darbuotojų kompetencijų plėtrai. Organizacinė kultūra, Olgos G. Tichomirovos (2011) nuomone:

- skatina mokymą(si), padeda kelti kvalifikaciją, sudaro sąlygas reikštis iniciatyvai, ugdymui ir saviugdai, didina darbuotojų rotacijos galimybes, kuria darbo etikos principus, kartu formuoja organizacijai reikalingas profesines kompetencijas ir padeda atsiskleisti žmogaus kūrybinei galiai;
- gerina bendravimą, nustato bendras vertybines nuostatas, ugdo įsipareigojimo ir lojalumo organizacijai jausmą, orientuoja dirbti komandoje padėdama atsiskleisti asmeninėms darbuotojo savybėms;
- užtikrina ne tik organizacijos tikslų žinojimą, bet, teikdama prioritetą bendriems interesams ir tikslams, orientuoja asmeniškai prisidėti prie jų įgyvendinimo, taip skatindama asmens motyvacinį poreikių raišką.

Visi anksčiau aptarti organizacinės kultūros aspektai ypač svarbūs organizacijos naujokams, nes padeda susigaudyti įvykių tėkmėje. Organizacinė kultūra pasižymi stabilumu (Newstrom ir Davis, 2000; Robbins, 2006), nebent neeilinės situacijos gali negrįžtamai ją pakeisti (pavyzdžiui, krizė, struktūriniai pasikeitimai, vadovų kaita, organizacijų susiliejimai arba restruktūrizavimas, silpna kultūra ir pan.). Tačiau tvarumo veiksnys nėra pagrindas teigti, kad galima sukurti „idealią“ arba „geriausią“ organizacinę kultūrą, nes jos kūrimas susijęs su daugelio veiksnių, tarp jų ir organizacijos misija, vizija bei iškeltais tikslais, ūkio šakos ir kt. aplinkos elementais. Organizacinė kultūra pasižymi ir kitais požymiais, tarp jų subkultūrų buvimu organizacijos padaliniuose bei, atsižvelgiant į poveikio darbuotojų elgesiui stiprumą, vertintina kaip „stipri“ arba „silpna“. Specialistai sutinka, kad stipriai organizacinei kultūrai būdingas aktyvus jos puoselėjimas, jinai padeda personalui išsiugdyti atsidavimą bendriems interesams. To pasekmė – kolektyvui lengviau sekasi susitarti dėl strateginių organizacijos tikslų, mažėja beprasmiška darbuotojų kaita. Be to, stipri organizacinė kultūra padeda darbuotojams jungtis į darbo komandas, todėl tampa „reikšminiu elementu“ kokybiškai atlikti darbo užduotis (Peters ir Waterman, 1982;

Deal ir Kennedy, 1982). Kita vertus, stipri organizacinė kultūra naujiems darbuotojams gali skiepyti konformistines nuotaikas, nes jie neretai turi atsisakyti savo įprasto elgesio ir vaidmens vyraujančios kultūros labui (Gražulis ir kt., 2012). Johno P. Kotterio ir Jameso L. Hesketto (1992) požiūriu, darbuotojų tikslus derinant su formuojama stipria organizacine kultūra, galima išvengti minėto reiškimo. Taip, tirdami organizacinės kultūros ir darbo santykių sąsajas daugiau nei 200 įmonių („Hewlett-Packard“, „Xerox“, ICI, „Nissan“ ir kt.), mokslininkai nustatė, kad bendros vertybės ir visų priimtos elgesio taisyklės gali iš esmės padidinti organizacijos sėkmę, ir atvirkščiai, nesugebėjimas pritaipyti prie vyraujančios kultūros, t. t. atsisakymas savo įprasto elgesio ir vaidmens, gali sukelti organizacijai sunkiai pataisomų padarinių. Silpna organizacinė kultūra taip pat menkai pasižymi stipriomis savybėmis.

Charlesas Handy (2002), Kimas S. Cameronas ir Robertas Quinnas (2001), Stephenas P. Robbinsas (2003) ir kt. specialistai, nagrinėdami darbo kolektyvo formavimą, pastebi, kad organizacijų praktikoje vargu ar dažnai pasitaiko vieno tipo organizacinė kultūra, dėl to tikslinga kalbėti apie vyraujančią kultūros tipą. Be vyraujančios kultūros, santykius organizacijoje lemia ir daugelis įvairių subkultūrų, atsirandančių dėl naujų situacijų ar naujos patirties. Subkultūrų pagrindu neretai tampa nevienoda organizacijos padalinių padėtis valdymo struktūroje, skirtinga geografinė jų padėtis ir kt.

Pastaruoju metu vis didesnę reikšmę įgauna organizacijose besiformuojanti daugiakultūrinė darbo aplinka. Daugiakultūrę darbo aplinką specialistai nagrinėja dvejopai, kaip 1) organizacijos vidinę darbo aplinką, kai darbuotojams iš skirtingų kultūrų reikia jungtis bendram darbui, bendrauti su užsienio partneriais bei pan., ir 2) multikultūrinę išorinę aplinką, kai organizacijos susiduria su iššūkiu suvaldyti jų išorėje besiplečiančią kultūrinę įvairovę, užtikrinant lygiateisišką bendradarbiavimą su kitos kultūros atstovais (socialinės garantijos, kalbos mokymo ir kt. adaptacijos programos) ir teisingumą. Dėl šių priežasčių moksliniuose šaltiniuose neretai minimos globalaus vadovo charakteristikos (Collard, 2007; Bird ir kt., 2009), ypač akcentuojant jo gebėjimą (kompetenciją) valdyti kultūrinę įvairovę. Vadybos teorijoje šios problemos nagrinėjamos kaip kultūrų įvairovės ir skirtumų valdymas. Kaip matome, naujos aplinkybės kelia naujus uždavinius vadybos mokslui bei organizacijų praktinėje veikloje, renkantis savo vystymosi būdus, nes tenka susidurti su klausimu, kokia yra paties žmogaus daugiakultūrinė kompe-

tencija bei jo galimybės prisitaikyti vienoje ar kitoje kultūrinėje organizacijos aplinkoje. Darbo aplinkoje multikultūriškumo studijoms pradžia davė G. Hofstede'as (1980), išskirdamas penkias kultūrinės dimensijas (galios distancija; neapibrėžtumo vengimas; individualizmas-kolektyvizmas; vyriškumas-moteriškumas; ilgalaikė-trumpalaikė orientacija), kurios padėjo suprasti, kaip skirtingų kultūrų atstovai linkę spręsti problemas, kaip suvokia hierarchiją, kiek stipriai laikosi tradicijų ir kita. G. Hofstede'o tyrimus tęsė kiti mokslininkai (pavyzdžiui, Black ir Mendenhall, 1991; Guo-Ming Chen ir Starosta, 1996; Byram, 1997; Fantini, 2000), kurie gilinosi į kultūros reiškinių įtaką efektyviam bendradarbiavimui.

Lietuvos organizacijų darbo aplinkoje daugiakultūriškumo tyrimai yra palyginti nauja mokslinė sritis. Giedrius Jucevičius (2001) daugiau dėmesio skiria Lietuvos organizacijų kultūrinių charakteristikų apibūdinimui Europos kontekste, Valdas Pruskus (2003) – daugiakultūrei komunikacijai, Nijolė Petkevičiūtė ir Rasa Budaitė (2005), Giedrė Paurienė (2011) – tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo aspektams, Nijolė Petkevičiūtė (2009, 2010, 2011) nagrinėja tarpkultūrinės kompetencijos sąsajas su darbuotojų karjera, tarpkultūrinių derybų niuansus, vadovų tarpkultūrinę kompetenciją. Tarp negausių daugiakultūriškumo tyrimų priežasčių paminėtina visiškai nauja praktika Lietuvos aplinkoje. Pavyzdžiui, dar 1999 metais į Lietuvą atvyko mokytis 36 užsienio studentai ir kitur mokytis išvyko 361 jaunas žmogus, o 2012 metais šie skaičiai padidėjo atitinkamai iki 2326 ir 3548 žmonių (šaltinis: [www. SMPF.lt](http://www.SMPF.lt)). Tuo pat metu dėstytojų mainai vien pagal *Erasmus* programą išaugo beveik 8 kartus (Gražulis ir Markuckienė, 2014). Panašus judumo procesas pastebimas visose Lietuvos organizacijų veiklos srityse. Nors tarp pagrindinių bendradarbiavimo šalių jau kuri laiką lieka Baltijos šalys, Centrinė Europa bei Šiaurės valstybės, tačiau palaipsniui plečiamas ir tarpkultūrinis bendradarbiavimas su Vakarų ir Rytų Europos, Šiaurės Amerikos ir Azijos valstybėmis. Tarpkultūrinio bendradarbiavimo plėtra kelia naujus reikalavimus darbuotojų turimoms kompetencijoms, ypač tarpkultūrinei kompetencijai. Mūsų vykdomi tyrimai leidžia teigti, kad tarpkultūrinės kompetencijos dinamika yra susijusi su respondentų išsilavinimu, antai, aukštąjį išsilavinimą įgiję darbuotojai gerokai dažniau bendrauja su kitataučiais ir Lietuvoje, ir už jos ribų. Deja, iki šiol darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos plėtra nei studijų institucijose, nei dugelyje kitų organizacijų nėra akcentuojama kaip prioritetinga, to-

dėl daugiau nei trečdalis darbuotojų savo tarpkultūrinės kompetencijos neplečia, dar tiek pat savo tobulėjimu turi pasirūpinti savarankiškai. Tokio požiūrio į tarpkultūrinę kompetenciją pasekmės – tik du iš dešimties barbuotojų nejaučia streso bendraudami su užsieniečiais (Gražulis ir Markuckienė, 2014). Lietuvos žmonės dažniausiai stokoja žinių apie kitataučių mandagumo išraiškas ir papročius, jų šalies istorinę patirtį, galimas tabu temas ir pan., dėl to daugelis susiduria su sunkumais, aiškindami skirtumus tarp minėtų aspektų savoje ir kitoje kultūroje. Dėl nepakankamo kitų kultūrų išmanymo respondentai gana prastai vertina savo gebėjimą bendraujant išvengti dėl kultūrinės įvairovės kylančių keblumų. Todėl jau kurį laiką mokslininkai, besidomintys daugiakultūriškumo problemomis, ir nemaža dalis praktikų kelia klausimus: kokių kompetencijų, be profesinių, būtina įgyti, kad sėkmingai veiktume tarpkultūrinėje aplinkoje, kiek naudos jos duoda asmens karjera ir pan. (Gražulis ir Markuckienė, 2014).

Technologija – tai materialių resursų (medžiagų, įrankių, įrenginių) ir žinių panaudojimo būdas, kuriuo siekiama pageidautinų rezultatų: produktų, paslaugų ar sprendimų. Kiekvienoje organizacijoje, siekiant finansinius, žmonių bei materialius išteklius paversti gaminiais ar paslaugomis, naudojamos įvairios technologijos. Žmoniškųjų išteklių valdymo praktikoje naudojamos organizacinės technologijos. Pavyzdžiui, viena iš technologijų rūšių yra valdymo sprendimų priėmimo procedūra, kurios reikšmė permainų sąlygomis ypač svarbi.

Organizacijos vidaus aplinką sudarantys elementai leidžia ją kompleksiška nagrinėti socialinių sistemų teorijos požiūriu, pirmiausia vertinant sistemos galimybes dalytis į posistemius (kiekviena sistema gali būti skaidoma į mažesnę sistemą, pavyzdžiui, hierarchinius lygmenis), nagrinėjant atskirų elementų vientisumą (į sistemą sujungti elementai turi sudaryti bendrą visumą su integruotomis savybėmis ir / arba elgsena), jų neskaidomumą (sistemos elementai pasižymi baigtinėmis savybėmis, pavyzdžiui, funkciniai tikslai), unikalumą (kiekvienas sistemos elementas kuo nors skiriasi nuo visų kitų savo savybėmis ir / arba elgsena) ir išliekamumą (organizacijos pokyčių procese sistemos elementai išlieka atitinkantys vienas kitą). Kaip matome, organizacijos vidaus aplinką sudaro sudėtinga sistema, padedanti įvairiais aspektais analizuoti žmoniškųjų išteklių padėtį kiekvienoje organizacijoje. Be to, organizaciją kaip sistemą apibūdinančiu bruožu laikytinas vientisas sistemos atstovavimas išorės aplinkoje bei prisitaikymas joje (Barnard, 1938; Bla

ir Scott, 1962; Zakarevičius, 2003; Bagdonienė ir kt., 2004; Ginevičius ir Sūdžius, 2008).

Thomas J. Petersas ir Robertas H. Watermanas (1982) skiria kai kuriuos bruožus, padedančius organizacijai siekti sėkmingos veiklos:

- sprendimai priimami net trūkstant informacijos;
- elgesys orientuotas į klientų poreikių tenkinimą;
- skatinamas darbuotojų savarankiškumas ir iniciatyvumas;
- darbuotojas vertinamas kaip svarbiausia organizacijos vertybė;
- organizacijos vadovai nuolat bendrauja su darbuotojais;
- ypatingas dėmesys skiriamas organizacijos tikslams įgyvendinti;
- nesudėtinga organizacinė struktūra ir nedidelis valdymo aparatas, derinamas lankstumas ir tradicijos.

Kaip matome, daugelis šių autorių išdėstytų teiginių aktualūs ir mūsų dienomis.

Apibendrinant trumpą ekskursą į organizacijos sampratą kaitą žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijoje nuolat iškyla vienas klausimas: kas gi yra vadyba? Kiek ironizuodamas P. Druckeris (2009) rašo: gal daugybė metodų ir triukų? Gal analizavimo priemonių, panašių į tas, kurių mokoma verslo mokyklose, rinkinys? Taip, visa tai svarbu, tačiau tik tiek, kiek gydytojui svarbu termometras ir anatomijos žinios. Atsakydamas į savo iškeltus klausimus autorius pažymi, kad vadyba pirmiausia remiasi keliais esminiais principais: 1) vadyba susijusi su žmonėmis, jos uždavinys – siekti, kad žmonės sugebėtų veikti išvien, kad jų stipriosios savybės būtų efektyvios, o silpnosios būtų nesvarbios; 2) vadyba yra giliai įaugusi į kultūrą. Vadovai Vakarų Vokietijoje, Jungtinėje Karalystėje, JAV, Japonijoje ir Brazilijoje daro lygiai tą patį, tik visiškai skirtingais būdais. Todėl vienas didžiausių iššūkių, su kuriuo susiduria vadovai, – rasti ir identifikuoti tas savo tradicijų, istorijos ir kultūros dalis, kurias būtų galima panaudoti kaip statybinius vadybos blokus.

Kiekviena organizacija, konkuruodama rinkoje arba veikdama viešojoje erdvėje, siekia suvokti išorės jėgų poveikį, kuris gali padėti organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų, bet gali iš esmės pakeisti arba net sužlugdyti jos ketinimus. Nagrinėjant organizacijos išorės aplinką, pagrindiniais laikomi šie elementai:

vartotojai (klientai)
partneriai (tiekejai),
konkurentai įstatymai

profesinės sąjungos
valstybės ir savivaldybių institucijos,
žiniasklaida

*mokslo ir technikos plėtra**šalies vidaus politinė padėtis**socialinė ir ekonominė šalies raida**šalies tarptautinė padėtis*

Atskirų organizacijos išorės aplinkos elementų poveikis yra nevienodas. Vartotojai, tiekėjai, konkurentai, įstatymai, valstybė (per savo institucijas), profesinės sąjungos ir žiniasklaida veikia organizacijas tiesiogiai, dėl to minėtus elementus valdyme priimta vadinti *tiesioginio poveikio* elementais.

Mokslo ir technikos laimėjimai, padėtis šalies ekonomikoje ir politikoje, valstybės teikiamos socialinės garantijos, šalies vieta pasaulio bendrijoje veikia organizacijas netiesiogiai. Minėtus aplinkos elementus priimta vertinti kaip *netiesioginio poveikio*.

Organizacijos išorės aplinkos elementai, darydami jai įvairaus pobūdžio poveikį, gali sudaryti sąlygas padidinti jos konkurencines galimybes, bet gali jas ir sumažinti. Užuominos, pavyzdžiui, apie valstybės konkurencines galias tarptautinėje rinkoje, prognozės, statistikos duomenys, paskolų sąlygų pasikeitimas – visa tai gali įspėti vadovus apie išorės aplinkos tendencijas, todėl organizacijai būtina nuolat jas stebėti.

Išorės aplinkos poveikio organizacijai mastai nustatomi prognozuojant tikėtinas socialines, ekonomines, technologines ir kitas pasekmes, jomis remdamiesi vadovai gali rengti alternatyvius ateities planus. Nors daugelis išorės veiksnių nėra organizacijos kontroliuojami, tačiau visi jie daro įtaką jos veiklai ir yra svarbūs strateginiams pasirinkimams. Kartu išorės aplinka irgi yra nuolat veikiama organizacijos.

Gerry Johnsonas ir Kevanas Scholesas (1993) pažymi, kad aplinkos analizė priklauso organizacijos strateginės padėties suvokimo procesui, kuriuo siekiama suformuoti požiūrį į esminius, organizacijos dabartinę bei ateities padėtį apibūdinančius veiksnius kaip ateities strateginių pasirinkimų pagrindą.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvieną organizaciją sudaro daugybės tarpusavyje susijusių elementų visuma, todėl vadovai, siekdami efektyvios savo pavaldinių veiklos, turi mokėti pasinaudoti visais organizacijos konkurencinį pranašumą lemiančiais veiksniais bei teisingai vertinti visus jos veiklą silpninančius elementus. Žvelgiant į organizacijos vystymosi tendencijas jau artimiausioje ateityje, pritartina G. Hamelo (2008) požiūriui, kad „turime išmokti (...) sukurti organizacijas, kur disciplina ir laisvė viena kitai netrukdo“.

1.3. Organizacijos poreikis įsitraukti į permainų procesą

Pasaulis jau kelis dešimtmečius gyvena vis spartėjančių iššūkių aplinkoje. Šiandien dauguma vadybos specialistų pripažįsta, kad įpusėjus XX amžiaus dešimtajam dešimtmečiui organizacijų veiklos globalizavimo reiškinį padėjo suprasti šie tarpusavyje susiję veiksniai (Stoner ir kt., 2001):

- nacionalinės organizacijos ir jų vadovai dabar daug „artimiau“ negu bet kada anksčiau bendradarbiauja su didesniu vartotojų, partnerių bei konkurentų skaičiumi. Šiuolaikinės telekomunikacinės technologijos, besiskverbiančios į visuomenės kasdienį gyvenimą, tarsi sutraukia Žemės rutulį ir leidžia žmonėms įvairiose pasaulio vietose per keletą akimirksnių perduoti informaciją žodžiu, vaizdu ir kitaip;
- veiklos vietos samprata, kai produkcija gaminama ar paslaugos teikiamos tuo pačiu metu įvairiuose pasaulio kraštuose, peržengia kelių valstybių sienas. Tai kasdien kuria vis naujus tarptautinio valdymo precedentus;
- požiūriui į organizacijų plėtros strategiją būdingas tarpvalstybinis pobūdis, kuris skatina domėtis ne tik savo šalies patirtimi, bet ir kitų kraštų pasiekimais, žadina poreikį lavinti asmeninius gebėjimus bei tapti globalios rinkos dalyviu.

Darytina neabejotina išvada, kad organizacijų veiklos internacionalizavimas sumažina laiko, vietos ir socialinių santykių erdves. Kita vertus, pastaruosius 30 metų vykstantis organizacijų veiklos internacionalizavimas neatsiejamas nuo žmogiškųjų išteklių valdymo proceso globalizacijos. Pastebėta, kad šiame procese aktyviai dalyvauja organizacijos, kuriose dirbuojasi iki 20 darbuotojų, o jų įtaka ekonominiams ir socialiniams procesams nuolat didėja (Grenčikova, 2004; Handy, 2002; Hronova ir Hindlis, 2004; Linderholm, 2004). Dėl šios priežasties itin reikšminga laikytina prof. P. Druckerio pastaba, kad „visos institucijos savo strateginiu tikslu turi padaryti globalinį konkurencingumą“ (*Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*, 2004). Jo teigimu, jokia institucija – firma, universitetas ar ligoninė – negali tikėtis išgyventi, ką jau kalbėti apie sėkmę, jei nesilygiuos į pirmaujančiųjų toje srityje standartus, nustatytus bet kurioje pasaulio vietoje (ten pat).

Organizacijos veikla turi prasmę, jei jos rezultatai visuotinai pripažįstami konkurencinėje rinkoje. Pastarųjų dešimtmečių visuomenės ekonominių ir socialinių procesų raida akivaizdžiai rodo, jog konkuru-

rencija nuolat didėja. Dėl minėtų priežasčių konkurencijos pasekmės daug dėmesio skiria įvairios tarptautinės organizacijos bei daugelio šalių vyriausybės. Reakcija į konkurencijos didėjimą gali būti įvairi, pavyzdžiui, organizacija daugiau dėmesio gali skirti „*investicijoms į nematerialius aktyvus*“, tarp kurių vieni iš svarbiausių yra žmogiškieji ištekliai ir veiklos organizavimas. Komandinio darbo organizavimo specialistas Michaelas A. Westas (2011), vertindamas dabarties pokyčius, teigia, kad „pokyčiai plinta tarsi pandemija, todėl, kad žmonės būtų efektyvūs ir pajėgtų išlikti, reikia lanksčios individualybės, lanksčios komandos ir lanksčios organizacijos“.

Šiandien itin sunku numatyti, kokios naujausios organizacijų plėtros aktualijos gali išryškėti artimiausioje ateityje. Prieš kelis dešimtmečius prasidėjusi organizacijų veiklos globalizacija visiškai nereiškia siekiamybės galutinio taško, stabdančio tolesnę proceso raidą. Atvirksčiai, vykstančios permainos veikia siunčia signalus, kokios galėtų būti kokybiškai naujos organizacijų plėtros kryptys. C. Handy (2002) manymu, „senojo stiliaus drambliai gali išnykti visiems laikams, tačiau didelės organizacijos vis tiek bus reikalingos ir jos bus dar galingesnės, o jų veiklos sfera platesnė nei anksčiau. (...). Tačiau jų veikla ir įpročiai turės labai skirtis nuo tų, prie kurių buvome pripratę“. C. Handy nuomone, to priežastys – neišvengiami nauji išbandymai:

- išlikti asmeniškai savitiems,
- derinti kūrybiškumą su efektyvumu,
- klestėti ir kartu išlikti socialiai priimtiniams,
- mokėti atsilyginti ne tik organizacijos, bet ir idėjų savininkams (ten pat).

Kad ir kokie būtų aplinkos iššūkiai, lyginant su dabartine padėtimi, jie reiškia organizacijos veiklos pokyčius. JAV vadybos specialistų Jameso M. Kouzešo ir Barry Z. Posnerio (2003) manymu, niekas negali pasiekti geriausių rezultatų išsaugodamas esamą padėtį, todėl vadybos procesų globalizacijos ir vis didėjančios konkurencinės aplinkos sąlygomis pagrindine organizacijų išgyvenimo užduotimi tampa ne sprendimas priimti ar nepriimti pokyčius, bet sprendimas, kaip įsitraukti į permainas, numatyti, kada ir kaip įgyvendinti reformas savo organizacijoje. Praktika rodo, kad dalyvavimas permainose organizacijai pirmiausia reiškia judėjimą link sukurtos ateities vizijos pasinaudojant turimomis finansinėmis, techninėmis bei kt. galimybėmis. P. Druckerio žodžiais,

„ateities kūrimas – labai rizikingas dalykas, tačiau mažiau rizikingas už mėginimą to nedaryti“ (*Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*, 2004).

Šiuo atveju mums jau tenka kalbėti apie inovacijų diegimą kaip organizacijos išgyvenimo sąlygą konkurencinėje aplinkoje. Yra žinoma, kad inovacijas galima klasifikuoti pagal veiklą, produktą, strateginį pasirinkimą ir, žinoma, valdymo inovacijas. G. Hamelas (2008) pažymi, kad „jei išskirtume šias inovacijas hierarchiškai, kai aukštesnė pakopa reiškia didesnę sukuriamą vertę ir apsaugą nuo konkurentų, valdymo inovacijos atsidurtų pačiame viršuje“, nes, organizacijai susiduriant su įvairiomis konkurencijos problemomis ir kitu išorės aplinkos poveikiu, būtent valdymo inovacijos „turi unikalią galimybę sukurti sunkiai pakartojamą pranašumą“.

Organizacijos poreikis priimti aplinkos iššūkius iš esmės siejamas su valdymo proceso inovacijomis. G. Hamelas (2008) pritaria, kad „inovacijos turi polinkį sukurti konkurencinį pranašumą, kai atitinkama viena ar kelios iš trijų sąlygų: inovacija pagrįsta *naujoviško valdymo principu*, kuris meta iššūkį įsisenėjusioms tradicijoms; inovacija yra *sisteminė*, apimanti platų procesų ir metodų spektrą; ir / arba inovacija yra *bėsi-tėšiančios* greito išradimo *programos* dalis, kai pažanga išryškėja laikui bėgant“.

Taigi šių dienų permainos yra ne vien techninio ir technologinio, bet ir žmogiškojo faktoriaus, asmens vertybių, poreikių ir kt. klausimai. Nuolatinės permainos reikalauja naujai vertinti organizacijų veiklą, o tai skatina siekti vidaus ir išorės aplinkų suderinamumo ir nuolatinių pokyčių organizacijų viduje.

1.4. Kliūtys organizacijai dalyvauti permainų procese

Organizacijos neadekvati, kai kada neigiama reakcija į pasikeitusią aplinką beveik garantuoja, kad atsinaujinimas, G. Hamelo (2008) žodžiais, „smarkiai, o gal net pavojingai, pavėluotas“. Autorius pažymi, kad neigimas vyksta pagal plačiai paplitusią schemą:

- pirma, patobulinimai kelia nerimą, todėl yra *atmetami* kaip neįtikimi ar nesvarbūs,
- tada *paskelbiami* kaip neįprasti ar neveiksmingi,
- vėliau situacija *sušvelninama* pasiteisinimu,
- galiausiai, tenka *pripažinti*, kad patobulinimai reikalingi.

Lietuvos specialistai, analizuojantys šalies organizacijų plėtros tendencijas, pastebi, kad nepakankamo dalyvavimo permainose priežastimis laikytini: išoriniai apribojimai, nepalankus laikas, finansinių ir kt. išteklių trūkumas ar jų netinkamas derinys, komunikacijos problemos ir net kolektyvo pasipriešinimas planuojamai organizacijos strateginei plėtrai (Martinkus ir Žičkienė, 2006; Sakalas ir Savanevičienė, 2003; Zakarevičius, 2003). Prie organizacijų vystymą stabdančių faktorių dar galima priskirti personalo motyvacinių veiksnių stoką bei kompetencijų plėtros problemas ir kaip to pasekmę – lojalumo trūkumą. Dažnas vadovas, užuot stengęsis geriau pasinaudoti organizacijos vidaus pranašumais bei išorės aplinkos teikiamomis galimybėmis ir tuo pagrindu siekęs permainų bei susitelkęs į savo organizacijos plėtros klausimus, pasirenka nepakankamai pagrįstus sprendimus, pirmiausia juos susiedamas vien su darbo intensyvinimu ir tiems tikslams reikalingomis investicijomis.

Viso to pasekmė – apie du trečdaliai Lietuvos organizacijų vadovų nepakankamai įsivaizduoja savo organizaciją, dalyvaujančią dabarties pokyčiuose. Pagrindinės tokios padėties priežastys (Blaškova ir Gražulis; 2009):

- *menkas išorės aplinkos suvokimas*, dėl to didėja grėsmių poveikis organizacijai ir mažėja galimybės ja pasinaudoti;
- *nesugebėjimas laiku pastebėti naujų sprendimų svarbos bei priimti tinkamą sprendimą*, dėl to organizacijos veikloje vyrauja „*pradėjimo iš naujo*“ procesas, ypač daug dėmesio skiriama prasidėjusioms organizacinės „*erozijos*“ pasekmėms, o ne priežastims šalinti ir kt.;
- *nepakankamas personalo įtraukimas į permainas*, nes daugelis organizacijų nesugeba sudominti ir palaikančių, ir bijančių, ir besiprieinančių naujovėms darbuotojų, kad jie dalyvautų permainų procese¹⁵.
- *prasti pasiruošimo netikėtumams įgūdžiai*, dėl kurių daugelis organizacijų nėra iš anksto pasirengusios naujiems iššūkiams bei netikėtam jų poveikiui, todėl joms dažnai tenka tik pamėgdžioti kitų praktiką.

Reikia konstatuoti, kad dėl nuolatinės visuomenės pažangos ir vis naujų iššūkių iki šiol septynios iš dešimties Lietuvos organizacijų vystosi lėčiau, negu reikalauja permainų sparta. Tinkamas organizacijų pasiren-

15 Nors pagal 2013 metų Inovacijų sąjungos švieslentės (angl. „*Innovation Union Scoreboard 2013*“) vertinimą, Lietuvos stipriosios pusės yra žmogiškieji ištekliai ir finansavimas bei rėmimas, mūsų vykdomų apklausų rezultatai visiškai koreliuoja su Lietuvos ūkio instituto atlikto pramonės konkurencingumo tyrimo išvadomis, kad „darbo kvalifikacijos potencialas Lietuvoje yra išnaudojamas neefektyviai“. <www.ukmin.lt/index.php/pramoneirvslas/pramone/konkurencingumas>.

gimas dalyvauti permainų procese Lietuvoje iki šiol yra greičiau išimtis negu taisyklė¹⁶.

Netinkamas organizacijos vadovų pasirengimas priimti aplinkos iššūkius daro neigiamą poveikį pavaldinių požiūriui į vykstantį procesą. Šiuo atveju darbuotojų elgesys dėl siaurų asmeninių interesų gali reikštis pasipriešinimu permainoms, menku susikalbėjimu, nesant juos dominančios informacijos, žemo tolerancijos lygio bet kuriems pokyčiams, taip pat skirtingais vykstančių procesų vertinimais. Pasak Michaelo Armstrongo (2002), pagrindinėmis darbuotojų pasipriešinimo permainoms priežastimis galima laikyti:

- pokyčių baimę, kai darbuotojui atrodo, kad nauja padėtis gali neigiamai atsiliiepti jo padėčiai;
- ekonominė baimė kaip prarasto garantuoto užimtumo pasekmė;
- galimus nepatogumus bei gyvenimo neapibrėžtumus, nes neišsprendžiamos permainų pasekmės;
- vertybinė baimė dėl sukurtų privilegijų netikimo, pavyzdžiui, atskiro biuro, asmeninės vietos stovėjimo aikštelėje;
- tarpasmeninių santykių pablogėjimo baimė;
- pavojaus pasiekta kompetencijai ir statusui baimė, nes gali atsirasti sunkumų pritapti prie naujų reikalavimų, lavinti naujus įgūdžius ir kt.

Kita vertus, vadovo gebėjimas suburti naujovėms atvirą kolektyvą padeda sukurti lankstumo ir strateginio požiūrio į organizacijos ateitį aplinką. Nors kai kuriose organizacijose pastebimi šiuolaikinės vadybos bruožai, pavyzdžiui, eiliniai darbuotojai skatinami tobulėti organizacijos lėšomis mokant už jų studijas, kuriant dabarties organizacijai būdingus kultūros modelius, vis dėlto tai lieka išskirtinių, dažniausiai veikiančių paslaugų rinkoje, užsienio kapitalo „žaidėjų“ privilegija (komercinių bankų, investicinių fondų ir kt.). Darbuotojai, pripažindami savo vadovų gebėjimus skatinti permainas, pažymi, jog šie išmano organizacijos veiklos konkurencingumo klausimus, geba priimti tinkamus sprendimus, kryptingai organizuoja darbuotojus ir patys aktyviai dalyvauja mokymuose įvairiais vadybos įgūdžių ir verslo tobulinimo klausimais (vadybinių situacijų suvokimo bei gebėjimų priimti strateginius sprendi-

16 Algimantas Sakalas ir Asta Savanevičienė (2003), nagrinėdami Lietuvos įmonių krizių priežastis, pažymi, kad, vadovų manymu, krizės įvyksta pirmiausia dėl išorinių priežasčių (kapitalo trūkumo, didelių mokesčių ir kt.), tačiau „pagrindinė priežastis, kurią labai nenoriai pripažįsta apklausiami vadovai, yra nepakankamai geras valdymas“.

mus tobulinimo, šiuolaikinio bendravimo ypatumų, darbo komandoje ir pan.), greičiau pastebi aplinkos pokyčius.

Neretai keliamas klausimas, ar yra organizacijų, kurios visą arba istoriškai ilgą laiką netrukdomai dirba sėkmingai? Ko gero, daugelį toks klausimas sutrikdytų, nes visos organizacijos, veikdamos konkrečioje aplinkoje, nuolat patiria ne tik teigiamą, bei ir neigiamą jos poveikį. Nuolatiniai prekių, paslaugų, valiutos ir vertybinių popierių kainų svyravimai rinkoje organizacijų vadovus verčia priiminėti sprendimus, kurių daugelis vertintini kaip rizikingi ir iš pagrindų keičiantys organizacijos vidaus aplinką, veiklos mastą bei investicinę politiką, darbuotojų likimus ir kt. Praktika rodo, kad vieni rizikos veiksniai gali būti kontroliuojami, kiti – ne (pavyzdžiui, žiniasklaidos įtaka organizacijai ir kt.), vieni atspindi organizacijos vidaus procesus, kiti – išorės aplinkos poveikio pasekmes. Prie vidaus rizikos veiksnių priskirtini: netinkamai suformuluota organizacijos misija ir neaiškūs tikslai, skirtingos akcininkų nuostatos, organizacijos darbo organizavimo ir valdymo problemos, menka darbuotojų motyvacija ir kt.

Tokioje situacijoje nepakankamas organizacijos vadovų pasirengimas dalyvauti permainose, jų ne laiku priimami organizacijos išlikimą garantuojantys sprendimai gali sukelti chaosą, vėliau krizę ir galiausiai baigtis bankrotu. Rizikos veiksniai organizacijoje – tai ne vien jos problemos.

Paprastai vyrauja nuomonė, kad organizacijos vadovybė turėtų greitai reaguoti į prasidėjusią krizę, tam sudarydama specialistų antikrizinę grupę, kuri pagal esamą informaciją parengtų veiklos ypatingoje situacijoje planą. Vadybos specialistas iš Didžiosios Britanijos prof. Rogeris Oldcornas teigia: „jei problemą būtų galima lengvai nustatyti ir spręsti, tada jos nebūtų“ (1993), todėl autorius rekomenduoja neskubėti nustatyti diagnozės ir priimti greitus sprendimus, jo nuomone, reikia atlikti kruopščią visų problemą sukėlusių veiksnių analizę ir tik tada daryti išvadas.

JAV verslo administravimo specialistas Karlas H. Vesperis dar 1980 metais išvardijo svarbiausias priežastis, dėl kurių organizacijos ne visada sugeba priimti iššūkius ir sėkmingai dalyvauti permainų procese:

- efektyvios koncepcijos nebuvimas,
- menkas rinkos pažinimas,
- techninių žinių ir įgūdžių stoka,
- pradinio kapitalo trūkumas,

- verslo administravimo žinių ir patirties stoka,
- nepamatuotas nepasitenkinimas savimi, motyvavimo problemos,
- galimos neigiamos socialinės pasekmės,
- prisirišimas prie veiklos einant jau pramintu takeliu,
- laiko trūkumas,
- teisinis suvaržymas ir įvairūs neracionalūs draudimai,
- rinkos monopolizavimas, protekcionizmas.

Dauguma autoriaus nurodytų priežasčių priskirtinos prie vadybinių, bet tarp jų yra ir ekonominių, techninių, technologinių, socialinių bei psichologinių. Siekiant laiku pašalinti, dar geriau – išvengti organizacijos sėkmingo vystymosi kliūčių, būtina nuolat analizuoti jų priežastis. Praktikoje taikoma nemažai apsaugojimo nuo galimų trukdžių būdų, kuriuos, prof. P. Zakarevičiaus manymu, galima skirstyti į dvi grupes (2003):

- *formalūs būdai*, kai kuriamas pozityvus požiūris į permainas, nuolat tobulinama darbuotojų kvalifikacija, aiškinamas pokyčių neišvengiamumas ir jų svarba. Kartu turi būti įgyvendinama kita priemonė – darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo bei kitus organizacijos valdymo procesus;

- *neformalūs būdai*, kai darbuotojai, suprasdami, kad nuo jų požiūrio, suvokimo ir kompetencijos priklauso pokyčių efektyvumas, savarankiškai buriasi į draugijas, klubus, kuriuose keičiamasi naujausia informacija, keliama kvalifikacija ir rengiamasi ateities pokyčiams.

Anksčiau J. P. Kotteris (1990), aptarinėdamas trukdžius organizacijoms dalyvauti permainose, pateikė sistemingą aštuonių fazių viziją, kaip išvengti vadovų klaidų organizuojant permainas:

- įtikinti kolektyvą, kad permainos turi vykti greičiau,
- sukurti koaliciją permainoms palaikyti,
- sukurti aiškų permainų planą,
- paskelbti permainų planą,
- paremti darbuotojus, siekiant įveikti kliūtis,
- užtikrinti trumpalaikius laimėjimus,
- konsoliduoti kolektyvą ir judėti pirmyn,
- fiksuoti pokyčius.

Tokios galimybės organizacijai atsiveria, kai jos vystymasis grindžiamas mokymusi iš klaidų, taip pat savo stipriųjų savybių tobulinimu, gebėjimu žengti pirmyn ir strateginiu veiklos pasirinkimu. Kitoks pasi-

rinkimas, kai organizacijos veikla grindžiama vien problemų sprendimu, tolygiu namo statymui ant smėlio.

KLAUSIMAI DISKUSIJAI:

1. Kokios pagrindinės organizacijos kaitos prielaidos?
2. Kodėl svarbu nagrinėti tikslinę organizacijų orientaciją? Apibūdinkite Jums žinomus organizacijų tikslinės orientacijos / elgesio modelius.
3. Paaiškinkite, kaip suprantate organizacijos misiją, viziją, jos vidaus aplinką? Kokia jų reikšmė organizacijos vystymo procesui?
4. Kaip galėtumėte sugrupuoti organizacijos tikslus? Į ką reikia atsižvelgti formuluojant tikslus?
5. Kokios pagrindinės charakteristikos apibūdinant organizacijoje dirbančius žmones?
6. Koks vadovų vaidmuo formuojant naują požiūrį į pavaldinius?
7. Kaip galėtumėte apibūdinti organizacinės kultūros svarbą organizacijos plėtrai?
8. Kaip suprantate organizacijos poreikį įsitraukti į permainas?
9. Kaip apibūdintumėte svarbiausias kliūtys organizacijai dalyvauti permainų procese?

Literatūros šaltiniai

1. BABER, W. F. *Managing the Future: Matrix Models for the Postindustrial Polity*. Alabama: University of Alabama, University of Alabama Press, 1983.
2. BAGDONAS, E.; BAGDONIENĖ, L. *Administravimo principai*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2000.
3. BAGDONIENĖ, L.; BAGDONAS, E.; KAZLAUSKIENĖ, E.; ZEMBYTĖ J. *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Technologija, 2004.
4. BARNARD, C. I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
5. BIRD, A.; MENDENHALL, M.; STEVENS, M. J.; ODDOU, G. Defining the content domain of intercultural competence for global leaders. *Journal of Managerial Psychology*. 2009, 25 (8): 810–828.
6. BLAŠKOVA, M.; GRAŽULIS, V. *Motivation of Human Potential: theory and practice*. Monograph. Mykolo Romerio universitetas, Žilinos universitetas, 2009, 499 p.

7. BLACK, J. S.; MENDENHALL, M. Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*. 1990, vol. 15(1): 113–136.
8. BLAU, M.; SCOTT, W. *Formal Organization*. Irwin, 1962.
9. BYRAM, M.; ZARATE, G. Definitions, Objectives and Assessment of Socio cultural Competence. *Strasbourg: Council of Europe*. 1997, 7–43.
10. BUTKUS, F. S. *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera, 1996.
11. DAFT, R. L. *Organization theory and Desing*. South-Western College, Publishing Cincinnati Ohio, 1998.
12. DEAL, T. L.; KENNEDY, A. A. *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, Mass., 1982.
13. DRUCKER, P. F. *Principles of Management*. New York: Harper&Row, 1954.
14. DRUCKER, P. F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Rgrupė, 2004.
15. DRUCKER, P. F. *Drukerio mokymo pagrindai. Tai, kas geriausia iš Piterio Druckerio svarbiausių veikalų apie vadybą* (versta iš: Peter F. Drucker. *The Essential Drucker*, 2001). Vilnius: Rgrupė, 2009, 328 p.
16. FANTINI, A. E. A Central Concern: Developing Intercultural Competence. *SIT Occasional Paper Series*. 2000, 1: 25–42.
17. GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DANNELY J. H. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. USA, Australia: IRWIN, 2000.
18. GINEVIČIUS, R.; SŪDŽIUS, V. *Organizacijų teorija*. Vadovėlis. Vilnius: Technika, 2008.
19. COLLARD, J. Constructing the or yf or leadership in intercultural contexts. *Journal of Educational Administration*. 2007, 45 (6): 740–755.
20. GRAŽULIS, V.; DAČIULYTĖ, R.; VALICKAS, A.; SUDNICKAS, T. *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo sistemoje*. Mokslo studija. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2012.
21. GRAZULIS, V.; MARKUCKIENE, E. Development of Employee Intercultural Competency in Organizations of Lithuania (analysis of experience), uamsibiu.ro/publicatii/Series A - Economic Sciences. 2014, vol. VII, no. 1: 47–60.
22. GRAZULIS, V.; MARKUCKIENE, E. The dynamics of Intercultural Competence in the Study and posy-Study Process. In *Scientific Monograph Human Potential Development. An innovative Trends and Conclusions for XXI Century*. Slupsk: Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania, 2014, p. 206.
23. GRENČIKOVA, A. Vzdelanie-vyznamny faktor pri uplatneni sa na trhu prace. *Zborník referatov z medzinarodnej konferencie „Personalny manažment v podmienkach formovania noveho europskeho trhu prace“*. Trenči: Trenčanska univerzita A. Dubčeka, Slovakia, 2004.

24. GUŠČINSKIENĖ, J. *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija, 1999.
25. CHEN, G. M.; STAROSTA, W. J. Intercultural communication competence: a synthesis. *Communication Yearbook*. 1996, 19: 353–383.
26. HAMEL, G.; BREEN, B. *Vadybos ateitis (The Future of Management)*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“, 2008.
27. HANDY, C. *Dramblys ir blusa: Žvilgsnis atgal į ateitį (The Elephant and the Fle: Reflections of a Reluctant Capitalist)*. Vilnius: Hansabankas, 2002.
28. HOFSTEDE, G. *Motivation, Leadership and Organizations. Do American Theories Apply Abroad? Organizational Dynamics*. 1980.
29. HRONOVA, S.; HINDLIS, R. Vstup do EU pohledem manažeru malých a středních podniků. *Sborník z mezinárodního vědeckého semináře „Připravenost českých podnikatelských subjektůna členství v Evropské unii“*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004.
30. Įmonių socialinė atsakomybė. Aktualūs socialinės politikos klausimai 2006/7. Vilnius: Darbo ir socialinių tyrimų institutas, Socialinės apsaugos ir darbo ministerija ir Lietuvos Respublikos trišalė taryba, Trišalės tarybos sekretoriatas, 2006.
31. JOHNSON, G.; SCHOLES, K. *Exploring Corporate Strategy*. (3edn), Prentice Hall International, Hemel Hempstead, 1993.
32. JUCEVIČIUS, G. Lietuvos organizacijos kultūrinės charakteristikos Europos kontekste. *Socialiniai mokslai*. 2001, 2 (28): 20–27.
33. KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija, 2003.
34. KOTTER, J. P. *A force for Change: How Leadership Differs from Management*. Amazon, 1990.
35. KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance* [žiūrėta 2014-01-26]. <<http://www.amazon.com/Corporate-Culture-Performance-John-Kotter/dp/1451655320>>.
36. LIKERT, R. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1961.
37. LINDERHOLM, C. *Vientisa verslumo ugdymo grandinė*. Tarptautinės konferencijos medžiaga. Kaunas: Kauno kolegija, 2004.
38. LEPAITĖ, D. *Kompetencijų plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija* Monografija. Kaunas: Technologija, 2003.
39. MARTINKUS, B.; ŽIČKIENĖ, S. *Verslo organizavimas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2006.
40. NEVERAUSKAS, B.; RASTENIS, J. *Vadybos pagrindai*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2000.
41. NEWSTROM, J. W.; DAVIS, K. *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. University of Minnesota: Duluth, 1997.

42. O'REILLY, C. A. *Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*. Californija Management Review, Summer 1989.
43. OUCHI, W. G.; WILKINS, A. L. *Organizational Culture*. Annual Review of Sociology. 1985, 11: 457–483.
44. PARSONS, T. *The Social System*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd., 1970.
45. PAURIENĖ, G. Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo aspektai. Šiuolaikinio specialisto kompetencijos: teorijos ir praktikos dermė. Tarptautinės mokslinės-praktinės konferencijos straipsnių rinkinys. Kaunas: Kauno kolegija, 2010.
46. PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row, 1982.
47. PETKEVIČIŪTĖ, N.; BUDAITĖ, R. Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2005, 36: 133–150.
48. PETKEVIČIŪTĖ, N. Tarpkultūrinės derybos: problemos ir iššūkiai Lietuvos vadovams organizacijose. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai (Organizational management: Systemic research)*. 2010, 56: 47–60.
49. PRUSKUS, V. Kompetencijų vaidmuo, sprendžiant tarpkultūrinius konfliktus. 2011. <http://litlogos.eu/L67/Logos67_142_152_Pruskus.pdf>.
50. ROBBINS, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
51. SAKALAS, A.; SAVANEVIČIENĖ, A. *Įmonės krizių valdymas*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2003.
52. SCHEIN, E. H. *Organizational Psychology*. (3rd. edn.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980.
53. SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA.: Jossey Bass, 1992.
54. SMITH, R. J. *Strategic Management and Planning in the Public Sector*. Civil Service College, Harlow: Longman, 1994.
55. STONER, J. A.; FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
56. Švietimo mainų programos fondas [žiūrėta 2014-02-20]. <https://www.google.lt/?gws_rd=ssl#q=www.+SMPF>.
57. TAYLOR, F. W. *Moksliniai valdymo principai*. Vilnius: Eugrimas, 2005.
58. *The Global Competitiveness Index 2009–2010 rankings and 2008–2009 comparisons*. <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010_fullrankings.xls>.

59. VASILIAUSKAS, A. *Strateginis valdymas*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2004.
60. WEBER, M. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press, 1947.
61. VESPER, K. H. *New Venture Strategies*. New York: Prentice-Hall, 1980 [žiūrėta 2008-03-15]. <<http://school.washington.edu/faculty/z.asp?ID=48>>.
62. WEST, M. A. *Efektyvus komandinis darbas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2011.
63. ZAKAREVIČIUS, P. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003.
64. АДИЗЕС, И. К. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует. Пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007.
65. ДАФТ, Р. Теория организации. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
66. ДРУКЕР, П. Ф. Энциклопедия менеджмента. Москва: Вильямс, 2004.
67. КАМЕРОН, К. С.; КУИНН, Р. Э. Диагностика и изменение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер, 2001, 320 с. МЕСКОН, М.; АЛЬБЕРТ, М.; ХЕДОУРИ, Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1997.
69. ОЛДКОРН, Р. Основы менеджмента. Учебник. Москва: Финпресс, 1999.
70. ТИХОМИРОВА, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. учебное пособие / О. Г. Тихомирова. Москва: ИНФРА-М, 2011.

2 tema

DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJA KAIP SIEKIS UGDYTI LOJALŲ DARBUOTOJĄ

Temos tikslas: atskleisti požiūrių į darbuotojų socializacijos proceso įvairovę bei pateikti pagrindinius šio proceso dinamikos etapus (abipusė atranka, naujoko adaptacija, integracija), pristatyti darbuotojų sėkmingos socializacijos organizavimo sąlygas, aptarti sėkmingos ir nenusisėkusios socializacijos prielaidas. Studijuojant temą numatoma aptarti socializacijos vietą darbuotojui tampant lojaliam organizacijai bei apibūdinti vyraujančias tendencijas Lietuvos organizacijų aplinkoje.

2.1. Požiūrių į darbuotojų socializacijos procesą įvairovė

Vadovėlio 1.1. poskyryje, aptariant organizacijos sampratos kaitą žmogiškųjų išteklių valdymo koncepcijoje, buvo pažymėta, kad dauguma žmonių didesnę savo gyvenimo dalį dalyvauja vienos ar kitos organizacijos (mokyklos, verslo įmonės, viešojo administravimo įstaigos, politinės partijos ir pan.) veikloje. Pripažįstama, kad organizacijoje dirbantys žmonės, kitaip tariant, žmogiškieji ištekliai (personalas / darbuotojai), yra pagrindinė grandinės dalis, jungianti visus organizacijos vidinės aplinkos elementus (tikslus, organizacinę kultūrą, organizacinę valdymo struktūrą, technologiją) į vieningą sistemą. Daugelis vadovų pageidauja, kad darbuotojai pripažintų organizaciją kaip savą ir būtų nusiteikę nuoširdžiai dirbti, domėtusi organizacijos pasiekimais ir jos įvaizdžiu. Tačiau visi žmonės yra skirtingi dėl savo įgimtų gabumų, susiformavusių polinkių (žinios, patirtis ir kt.) bei vertybių (įsitikinimai). Šie kiekvieną asmenį apibūdinantys aspektai yra itin reikšmingi dirbant kartu. Be to, darbo aplinkoje sukurtos naujos žinios, atsiradusi praktinė patirtis ir darbuotojų kompetencijų plėtra nuolat kelia papildomus

reikalavimus visam valdymo procesui organizacijoje. Dėl šių priežasčių, kaip jau minėta (1 skyrius), organizacijų vadovams savo veiklos turinį iš „žmogaus darbo valdymo“ tenka keisti į „žmogiškųjų išteklių vystymo valdymą“ – o tai gali būti apibūdinama jau kaip „veiklos efektyvumo didinimo valdymas“.

Prof. P. F. Druckeris, nagrinėdamas žmogiškųjų išteklių valdymą globalaus pasaulio sąlygomis, pažymi, kad valdymas vis labiau tampa „marketingo veikla“, o marketingas pradedamas ne klausimu „Ko mes norime?“, o klausimais „Ko nori kita pusė? Kokios yra jos vertybės? Kokie jos tikslai? Ką ji laiko rezultatais?“ (2004, p. 16). Vadovų gebėjimas atsižvelgti į darbuotojų ketinimus padeda pastariesiems siekti sąmoningo įsipareigojimo organizacijai. Tvirtas darbuotojų įsipareigojimas organizacijai atspindi efektyvius darbo santykius kolektyve bei jų tikėjimą, kad vadovai atsilygins darbo garantijomis, įvairiomis naudomis bei didėjančiu atlygiu.

Darbuotojų socializacija specialistai susidomėjo XX amžiaus aštuntajame dešimtmetyje, kai buvo pripažinta, kad socializacijai į organizacijos aplinką tolygiai svarbus profesinių įgūdžių, žinių ir puoselėjamų vertybių perdavimas (Van Maanen ir Schein, 1979; Chao 1988; Steers, 1991; Kammeyer-Mueller ir Wanberg, 2003; Robbins, 2006). Pavyzdžiui, Johnas van Maanenas ir E. H. Schein ir kt. (1979, p. 211), Robertas J. Tormina (1997, p. 30), Johnas D. Kammeyer-Muelleris ir Connie R. Wanbergas (2003, p. 780–788) darbuotojo socializaciją įvardijo ne tik kaip pradžios, bet kaip visą jo karjeros laikotarpį trunkantį procesą, esmingai prisidendantį prie naujų profesinių bei socialinių žmogaus žinių ir įgūdžių nuolatinio plėtojimo (pavyzdžiui, organizacijos tikslų ir asmeninių užduočių žinojimas, savo vaidmens aiškumas, bendradarbių elgesio normų ir interesų paisymas ir kt.)¹⁷, reikalingo pavestoms pareigoms organizacijoje tinkamai atlikti.

Darbuotojų socializacija aktuali ne vien dėl siekio įsilieti į naują darbo aplinką, jos reikšmė siejama su galimybėmis darbuotojui pritapti prie vyraujančios organizacinės kultūros¹⁸ ir ateityje sulaukti jo lojalumo bei

17 Plačiąją prasme socializacijos sąvoka apibūdinama kaip istoriškai nulemtas socialinės patirties (vertybės, normos, nuostatos bei elgesys), būdingos tam tikrai socialinei grupei, perėmimo procesas ir aktyvus individo atgaminimas bendraujant su kitais (Vaitkevičiūtė, 2002, p. 482).

18 Organizacinė kultūra vertintina kaip ypatinga jėga, lemianti ir individo, ir viso kolektyvo elgesį, darantį esminį poveikį viskam, kas vyksta organizacijoje, todėl jos pagrindinis tikslas – padėti darbuotojui dvasiškai prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos ir sėkmingai jai išgyventi.

įsipareigojimo organizacijai¹⁹ (Chao, 1988; Moorhead ir Griffin, 1989; Steers, 1991; Cherrington, 1993; Gibson ir kt., 1997; Kammeyer-Mueller ir Wanberg, 2003). Nicko A. Janso (1989, p. 247–266), Johno E. Mathieu ir Denniso M. Zajaco (1990, p. 171–194) tyrimai leido nustatyti, kad sėkminga darbuotojo socializacija padeda tapti jam lojaliam organizacijai ir ilgainiui įsipareigoti jai²⁰, kartu pripažinti jos tikslus ir vertybes bei sąmoningai siekti juos įgyvendinti. Darbuotojas, atsidavęs organizacijai, dažniausiai įgyvendina savo lūkesčius, motyvuotas jausmo likti organizacijos nariu, todėl organizacijos, kurioms pavyksta sėkmingai socializuoti savo darbuotojus, išsiskiria nedidele personalo kaita.

Efektyvi darbuotojo socializacija mažina jo nedarbo riziką ir atveria didesnes galimybes lengviau susidoroti su pasitaikančiomis darbo problemomis, neutralizuoja patiriamų stresinių situacijų poveikį²¹. Akivaizdi sėkmingos socializacijos nauda – galimybė darbuotojui prisidėti prie organizacijos darbo efektyvumo ir konkurencinio pranašumo didinimo, pagaliau ugdomas personalo pasididžiavimo savo organizacija jausmas, mažinama darbuotojų perviliojimo grėsmė. Taigi dėl to laimi abi pusės: ir darbuotojas, ir organizacija. Galima teigti, kad tokioje organizacijoje jau vyrauja lankstus požiūris į aplinkos iššūkius.

Kita vertus, naujiems darbuotojams dėl įvairių asmeninių (prasti gebėjimai mokytis, nepakankamas kūrybiškumas ir kt.) arba / ir organizacinių (netinkamas valdymo stilius, komunikacijos trūkumai, silpna organizacinė kultūra ir kt.) priežasčių ne visada pavyksta pritapti prie organizacijos. Viena to pasekmių – nesėkminga socializacija, kuri pirmiausiai reiškiasi nepasitenkinimu darbu, pravaikštomis, neigiamu

19 Darbuotojo įsipareigojimą plačiąja prasme galima paaiškinti kaip jungiamąją grandinę tarp asmens ir organizacijos, parodančią priežastis, kodėl asmuo nori veikti organizacijos labui. Pavyzdžiui, Lymanas W. Porteris ir kt. (1974, p. 603–609) įsipareigojimą aiškina kaip asmens siekį susitapatinti su organizacija.

20 Socializacijos metu ugdoma lojalumo, t. y. kaip darbuotojas tampa įsipareigojęs organizacijai, moksliniai tyrimai Lietuvoje beveik nevykdomi. Apskritai, literatūros, skirtos darbuotojų lojalumui, yra palyginti nedaug (Bitinas, 2004; Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004; Šavareikienė ir Maksevičius, 2007; Veršinskienė ir Večkienė, 2007, Repšienė ir Merkevičius, 2009). Susiklosčiusi padėtis Lietuvoje turi savo istorines priežastis: nuo XX amžiaus vidurio ir iki paskutinio to amžiaus dešimtmečio darbuotojas buvo vertinamas tik kaip darbo jėga, daugiausia dėmesio skiriamas profesinių įgūdžių tobulinimui, todėl už specialistų domėjimosi ribų ilga laiką buvo palikta kitų asmens gebėjimų plėtra.

21 Kadangi daugiakultūrė aplinka vis aktyviau skverbiasi į kasdienį Lietuvos organizacijų gyvenimą, sėkmingai darbuotojų socializacijai svarbiu veiksniu tampa įvairių bendravimo skirtumų savoje ir kitoje kultūroje suvokimas. Suprantant skirtumų esmę, žmogui daug lengviau įveikti įvairias stresines situacijas. Tai pasiekti pavyksta nuolat plečiant darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją, pirmiausiai, kaip minėta 1-ame skyriuje, supažindinant su kitataučių mandagumo išraiškomis, jų papročiais, istorine patirtimi, galimomis tabu temomis ir kt.

socialiniu psichologiniu klimatu kolektyve. Dėl to mažėja organizacijos darbo efektyvumas ir jos konkurencinės galimybės išorinėje aplinkoje, galimi finansiniai nuostoliai (Robbins, 2006; Žykutė, 2007; Gražulis ir Bazienė, 2009).

Nagrinėjant vyraujančią praktiką Lietuvoje galima pastebėti, kad daugelyje organizacijų dažniau pabrėžiama tik naujų darbuotojų orientavimo (žinios, įgūdžiai) svarba, dėl įvairių priežasčių (vadovų kompetencijos stokos, netinkamo valdymo stiliaus ir kt.) paliekant užribyje darbuotojų dvasinį pradą (Gražulis ir Bazienė, 2009). Darbuotojų socializacijos problematika Lietuvoje rimčiau pradėta domėtis tik XXI amžiaus pradžioje, todėl šis procesas vis dar menkai suvokiamas ir jo aiškinimas iki šiol lieka gana painus. Neaiškumų priežastimi neretai tampa skirtingų mokslo krypčių specialistų (psichologų, sociologų, vadybininkų ir kt.), kurie dažniausiai domisi tik vienu šio proceso kontekstu, išvalgos. Dėl to neišvengiamai naudojamos skirtingos tyrimo priemonės, pasitelkiama kitokia terminologija, skiriasi sąvokų interpretavimas.

Lietuvoje darbuotojų socializaciją nagrinėja Palmira Jucevičienė (1996, p. 31–41), Fabijonas S. Butkus (1996, p. 43–46), Algimantas Sakalas (1998, p. 128–134), Rūta Adamonienė (2002), Juozas Kasiulis, Violeta Barvydienė (2005, p. 64–66), Irena Bakanauskienė (2008, p. 178–179, 193–200), Irena Žukauskaitė, Dalia Bagdžiūnienė (2008, p. 29–41), Renata Korsakienė, Asta Stankevičienė, Liudmila Lobanova (2011, p. 108–120) ir kt. tyrėjai. Kartu pažymėtina, kad naujų darbuotojų socializacijos procesas Lietuvoje kol kas tyrinėtas epizodiškai, dėl to Lietuvos mokslo aplinkoje iki šiol nėra vieno požiūrio į šią problematiką.

F. S. Butkaus (1996, p. 45–46) nuomone, socializacijai organizacijoje didelę įtaką turi sąmoningi jos vadovybės veiksmai: kandidatų į organizaciją atranka tiek pagal įgūdžius ir žinias, tiek pagal asmenybės savybes bei vertybines orientacijas bei naujų narių adaptacijos organizacijoje priemonės (išsamios informacijos apie darbą pateikimas, priėmimo ritualas, patyrusių darbuotojų globa, vadovų dėmesys ir pan.), specializacijos mokymai, darbo vertinimo sistema, galiausiai organizacijos įvaizdį ir jos vertybines orientacijas stiprinančios tradicijos, procedūros, istoriniai faktai, legendos ir kitos organizacijos tradicijos.

A. Sakalas (1998, p. 128, 132–134), I. Bakanauskienė (2008, p. 200) darbuotojų socializaciją tapatina su adaptacijos etapu, daugiausia dėmesio skiriant susipažinimui su nauja darbo vieta bei vidaus tvarka, darbo metodais, užduoties vykdymu. I. Bakanauskienės nuomone, adaptacijai

pasibaigus, siekiama išsiaiškinti, ar naujokas įvykdė bandomojo laikotarpio reikalavimus²². Nors pripažįstama, kad socializacija yra svarbi „darbuotojų lojalumo organizacijoje požiūriu“, tačiau praktinėje organizacijų veikloje, autorės nuomone, „socializacija yra labai svarbi tada, kai nepakankama darbo jėgos pasiūla ir sunku organizacijoje išlaikyti darbuotojus“ (ten pat).

R. Korsakienės, L. Lobanovas ir A. Stankevičienės (2011, p. 108–111) nuomone, adaptacija prasideda, kai darbuotojas priimamas į darbą, ir trunka „kol darbuotojas dirba organizacijoje“.

J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005, p. 64–66) techninių žinių ir įgūdžių įgijimą, pripažinimo ieškojimą, arba pritapimą, ir konsolidaciją sujungia į naujų darbuotojų integracijos (adaptavimosi) procesą. Autoriai pritaria, kad „sėkmingai naujo darbuotojo pradžia būtinus darbus (...) turi padėti nuveikti tiesioginis vadovas“, pirmiausia suteikdamas naujokui žinių apie darbo technologijas ir darbo organizavimo principus. Be to, autoriai teigia, kad naujokui pritapimo etape turi būti paaiškinami bendravimo ypatumai, tradicijos ir pan.

I. Žukauskaitė (2009, p. 10) pripažįsta, kad „socializacija organizacijoje yra procesas, kurio metu organizacija gali pasirinkti arba nepasirinkti darbuotojo, bet kartu tai procesas, kai darbuotojas turi nuspręsti, jis perima organizacinę kultūrą ar nusprendžia to nedaryti“. Be to, autorė darbuotojų socializaciją atskiria nuo adaptacijos ir apibūdina kaip skirtingus, vienas nuo kito nepriklausomus procesus. Pasak autorės, „būtent abipusiškumas skiria socializaciją organizacijoje nuo kito dažnai vartojamo termino – adaptacijos“.

Sisteminio požiūrio adaptacijos ir integracijos sąvokų atžvilgiu laikosi P. Zakarevičius (2003, p. 26), adaptavimosi procesą aiškindamas kaip „prisitaikymo prie aplinkos savybių ir sąlygų elgseną“, o integravimosi procesą – kaip „kompleksinio jungimosi su aplinka elgseną“.

Richardo M. Steerso (1991), Davido J. Cherringtono (1994), P. Jucevičienės (1996), Jameso A. F. Stonerio, Edwardo R. Freemano, Danielio R. Gilberto (2001), J. M. Kouzes'o ir B. Z. Posnerio (2003), S. P. Robbinsso (2006) ir kt. mokslininkų publikacijose pažymima, kad socializacijos

22 Nors bandomojo laikotarpio sąvoka įteisinta LR darbo kodekso 105–107 straipsniuose (aktuali redakcija 2011-11-17, Nr. IX-926), tačiau, bandomąjį laikotarpį vertinant socialiniu aspektu, pirmiausiai iš vadybos mokslo pozicijų, ši sąvoka turi būti priskirtina prie perteklinių, nes organizacijai atrankos metu užtikrinant kandidato ir organizacijos lūkesčių suderinamumo galimybes bei po to naujo darbuotojo reikiamą adaptaciją (t. y. atsakomybę už adaptaciją prisiimant ir organizacijai, pavyzdžiui, skiriant mentorius ir kt.), išbandymo procesas praranda savo aktualumą.

procesą sudaro trys vienas su kitu susiję etapai (atrankos pokalbis, arba išankstinė socializacija, adaptacija ir integracija), kai vienodai svarbiais pripažįstami individo asmeninių savybių, organizacinės ir darbo aplinkos bei socializacijos priemonių veiksniai. Kiekvienas jų pasižymi savo ypatingais bruožais. Pavyzdžiui, pirmame etape, t. y. jau atrankos pokalbio metu, itin aktualu išsiaiškinti, ar kandidatui įsidarbinus pavyks suderinti organizacijos iškeltus tikslus ir asmeninius lūkesčius (pavyzdžiui, tobulėti, siekti karjeros, tapti įsipareigojusiam ir kt.), ar galima tikėtis, kad susiklostys geri darbiniai santykiai su bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu²³, kokių problemų gali kilti vykdant pavestą darbą. Kaip rodo tyrimai, naujų darbuotojų atranka nėra vien formalus veiksmas, nes, kaip pažymi P. F. Druckeris (2009), „mes nemokame patikrinti arba prognozuoti, ar to žmogaus temperamentas bus tinkamas naujai aplinkai. Tą nustatyti galima remiantis tik patirtimi“. Autorius priduria, kad, priėmus į darbą naują, „palikti netinkamą žmogų naujame darbe yra ne kilnu, bet žiauru. Tačiau nėra pagrindo ir atleisti jį iš darbo“.

Antrame etape, t. y. naujokui adaptuojantis, siekiama išsiaiškinti, ar pirminio susidūrimo su organizacijos tikrove laikotarpiu pasiseks susiorientuoti profesiskai ir prisitaikyti psichologiškai prie naujos darbo aplinkos. Įveikus antro etapo reikalavimus, pagrindinė trečiojo, t. y. integracijos etapo, užduotis yra pasiekti, kad darbuotojas visapusiškai integruotųsi į kolektyvą, kitaip tariant, užtikrinti organizacijos ir darbuotojo „bendrumo jausmą“, P. F. Druckerio (2009) žodžiais, tapti efektyviam ir susitelkti į asmeninę indėlį organizacijai, gebėti akcentuoti savo atsakomybę. Sėkmingai integravęsis į organizaciją darbuotojas, P. F. Druckerio (2009) nuomone, dažniausiai pats savaime kelia kelis pagrindinius reikalavimus efektyviems tarpusavio santykiams:

- komunikavimo,
- komandinio darbo,
- saviugdos,
- kitų ugdymo.

Atsižvelgiant į daugelio specialistų (Chao, 1988; Steers, 1991; Cherington, 1994 ir kt. autorių) bei mūsų tyrimų rezultatų mokslines įžval-

23 Personalas atrankos specialistai pripažįsta, kad, pokalbio metu kandidatui pasidomėjus apie savo būsimąjį vadovą, jam pavyksta geriau suvokti, kaip gali susiklostyti jų santykiai. Šis momentas laikytinas itin svarbiu, nes, kaip teigia Richas Wellinsas, „Dažniausiai žmonės linkę ieškoti kito darbo dėl to, kad yra nepatenkinti bendravimu su savo vadovu. Sprendimas išeiti iš darbo retai grindžiamas mažu atlyginimu, menkomis premijomis ar prasta įmonės struktūra“ (pagal *Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti*, 2006, p. 49).

gas (Gražulis, 2013, p. 88–90) 2.1.1 lentelėje pateikiami darbuotojų socializacijos proceso trijų etapų modeliui būdingi bruožai.

2.1.1 lentelė. Organizacijos darbuotojų socializacijos etapų turinys

(šaltinis: Gražulis ir kt. Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. Mokslo studija. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2012)

Socializacijos proceso etapai	Etapo apibūdinimas
<p>I etapas. Išankstinė socializacija</p>	<p>Išankstinė socializacija prasideda atrankos metu, kai kandidatas jau per pirmąjį pokalbį gali aptarti savo lūkesčius ir įvertinti išorinėje aplinkoje pateikiamą organizacijos įvaizdį, pateikti savo profesinę ir socialinę kompetencijas²⁴. Laikantis šios nuostatos, priėmimas į darbą pripažįstamas svarbiu išankstinės socializacijos etapo dalimi, o pokalbis – esminiu atrankos momentu, padedančiu atskleisti asmenines kandidato savybes, prognozuoti jo galimus darbo rezultatus. Šiame etape, be tokių klausimų kaip darbo organizavimas, naudų sistema, darbuotojo atsakomybės ribos ir kt., itin svarbu aptarti organizacijos ir darbuotojo vertybines nuostatas bei lūkesčius, išsiaiškinti įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes ir kt.²⁵ Taigi išsamus atrankos pokalbis yra „svarbus sprendimų priėmimo (...) veiksnys tiek vadovams, siūlantiesiems darbą, tiek asmenims, svarstantiems,</p>

24 Aptardamas svarbiausias taisykles parenkant žmones, P. F. Druckeris (2009) pažymi, kad „svarbiausias klausimas bus ne ką tas kandidatas gali ir ko negali dirbti, bet kokios yra jo stipriosios pusės ir ar jos tinka tai užduočiai?“. Atrankos pokalbio rezultatų teisingam vertinimui rimta pasipirtimi gali tapti prieš tai atliekami įvairūs asmenį apibūdinantys psichologiniai testai, nes jie padeda nustatyti, kokie kandidatui būdingi motyvuojantys poreikiai, ar jam pavyks sėkmingai įsilieti į naujoje darbovietėje vyraujančią organizacinę kultūrą, ar jam bus priimtinas vadovo valdymo stilius ir kt.

25 Daugelis autorių, nagrinėjančių Billo Gateso ir jo sukurtos globalios kompanijos sėkmę, pažymi, kad viena iš jo sėkmės formulių laikytinas gebėjimas atrinkti tinkamus darbuotojus (pagal *Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti*, 2006, p. 67).

	<p>priimti ar atmesti pasiūlymą²⁶. Pavykusi išankstinė socializacija dažniausiai baigiasi ne vien darbo sutarties, kitaip sakant, teisinės-ekonominės sutarties, pasirašymu, bet ir psichologinio kontrakto (formalaus arba neformalaus), kuris reiškiasi lūkesčių, tikėjimosi, psichologinio atsparumo bei veiksmingumo vizijos sudarymu²⁷</p>
<p>2 etapas. Adaptacija / susidūrimas</p>	<p>Adaptacijos arba susidūrimo etapo tikslas – sumažinti neretai patiriamą „pirmosios darbo dienos šoką“ bei padėti naujokui įsitraukti į naują darbo aplinką, susipažinti su darbo tvarka ir technologiniu procesu, organizacijos tikslais, palengvinti įsiliejimą į organizacinę kultūrą, tokiu būdu identifikuotis organizacijoje bei sudaryti prielaidas efektyviai dirbti ateityje. Šį etapą sudaro tuo pačiu metu vykstantis organizacinis ir profesinis orientavimas bei socialinis-psichologinis prisitaikymas. Organizacinio ir profesinio orientavimo užduotis – priimtiems naujiems darbuotojams pateikti pagrindinę informaciją apie organizaciją (organizacinis orientavimas) ir darbą (profesinis orientavimas). Socialinis ir psichologinis prisitaikymas – tinkamų darbo santykių su vadovais ir kolegomis sukūrimas, vertybių ir grupės elgesio normų perėmimo veiksniai. Adaptacijos metu naujo darbuotojo vertybės ir elgesio normos susiduria</p>

26 Šiuo atveju itin svarbu ne tik rasti tinkamą kandidatą, gebantį atlikti pavedamas užduotis, bet ir būtina įsitikinti, kad naujas vadovas toleruos kandidato vertybines nuostatas. P. F. Druckeris (2009), remdamasis įvairiais duomenimis, daro išvadą, kad iš vadovų „sprendimų gerų būna ne daugiau kaip trečdalis. Kito trečdaliao efektyvumas tik minimalus, o likusį trečdaliį sudaro visai netinkami sprendimai“. Dažniausiai pokalbio su kandidatu tikslas yra tik patikrinti pretendentą profesinį tinkamumą eiti atitinkamas pareigas. Ypač tai būdinga kandidatų į valstybės tarnybą atrankoms (<<http://www.vtd.lt/index.php?273512201>>). Manytume, teisingas yra S. P. Robbinsas (2006, p. 289) teigdamas, kad nesutapusi vertybinės organizacijos ir kandidato nuostatoms paprastai kandidatas pasitraukia iš atrankos proceso ir derybos neįvyksta, taigi neįvyksta ir išankstinė jo socializacija šioje organizacijoje.

27 Psichologinis kontraktas, mokslininkų (Kotter, 1973, p. 77; De Meuse ir Tarnow, 1993, p. 5; Newstrom ir Davis, 2000, p. 86) nuomone, be suderinto asmens ir organizacijos formalaus susitarimo, saugumo ir korporacinio lojalumo, turėtų dar atspindėti bendrą organizacijos vaizdą, asmens puoselėjamų lūkesčių įgyvendinimo galimybes bei būti abipusiškai naudingas. Psichologinis kontraktas dažniausiai siejamas su darbuotojo ir darbdavio santykių sureguliuoimu neformaliu lygmeniu, todėl tokiu kontraktu dažniausiai aptariami abipusiai įsipareigojimai, remiamasi pirminiais pažadais susitarimo pradžioje ir tikėjimu, kad šalių elgesys bus paremtas gera valia, pagarba ir abipusiu rūpesčiu (Rousseau, 1995, p. 198–210; Marsden, 2004, p. 8; Wojtczuk-Turek, 2014). Taigi, psichologinis kontraktas atspindi abipusį tikėjimą ir paramos koncepciją. Psichologinis kontraktas taip pat gali būti sudaromas pasirašant formalią sutartį tarp darbdavio ir darbuotojo.

	<p>su puoselėjamosiomis organizacijos, todėl naujokas, siekiantis identifikuotis su organizacija, neretai turi pervertinti, net dėti rimtas pastangas pakeisti savąsias bei stiprinti jas naujoje darbovietėje propaguojamosiomis organizacinės kultūros nuostatomis²⁸. Adaptavimosi pasekmės pirmiausia priklauso nuo asmeninių ir dalykinių naujoko savybių, kita vertus, vadovo ir apskritai kolektyvo požiūris į naujoką, geranoriška parama jam taip pat daro esminę įtaką pritaipimui kolektyve ir organizacinei įsitraukimui į organizacijos veiklą²⁹. Šiame etape svarbi yra kuratoriaus / mentoriaus ar kito patyrusio kolegos kryptinga pagalba. Taigi pavykusi adaptacija vyksta aktyviai ir sudaro tinkamas prielaidas naujokui sėkmingai dirbti organizacijoje³⁰</p>
<p>3 etapas. Integracija, arba pasikeitimas</p>	<p>Integracijos, arba pasikeitimo, etapo tikslas – valdymo (motyvavimas, mokymas, ugdymas, vertinimas ir kt.), socialinėmis (organizacinė kultūra, psichologinis klimatas kolektyve ir kt.) ir techninėmis (technologija, darbo ir poilsio sąlygos bei kt.) priemonėmis padėti darbuotojui išmokti derinti savo ir grupės interesus, įgyti naujų kompetencijų, siekti aktyviai dalyvauti priimant aplinkos iššūkių sprendimus, galiausiai susieti save su</p>

- 28 Kaip pažymi J. E. van Maanen ir E. H. Scheinas (1979, p. 210), naujokas turi išmokti specialią kalbą, kuri padeda gerinti naują patirtį, suvokti socialinio etiketo ir ritualų modelius, susiformavusias elgesio taisykles, parodančias, kaip kolektyvo nariai susieti su savo kolegomis, pavaldiniais ir viršininkais.
- 29 Sukurtos darbuotojų adaptavimo sistemos yra plačiai naudojamos Vakarų Europos šalyse ir JAV. Kaip teigia kai kurie Lietuvos specialistai, efektyvi sistema gali iki 25 proc. sumažinti darbuotojų kaitą ateityje (I. Urbonavičiūtė [žiūrėta 2012-07-15]. <<http://www.vaiciulis.lt/index.php?id=4>>), kita vertus, nepakankamai adaptavęsis naujokas paprastai su organizacija susijęs vien darbo sutartyje numatytais ekonominiais išsipareigojimais.
- 30 Darbuotojų adaptavimo specialistė Vaida Žykutė ([žiūrėta 2012-07-15]. <<http://www.vaiciulis.lt/index.php?id=4>>, 2007), apklaususi 100 didžiųjų Lietuvos įmonių vadovų, nustatė, kad „darbuotojų kaitai lemiamas veiksnys yra darbuotojų adaptavimas, kurio įtaka kaitai siekia iki 80 proc.“. Tyrėjos duomenimis, „vieno administracijos darbuotojo ar tarnautojo keitimas įmonėi atsieina 25 proc., (...) metinio atlyginimo. (...) Netekus darbuotojo, nukenčia įmonės našumas, demoralizuojami ir skatinami keisti darbovietę ir kiti darbuotojai“ (ten pat). Šiandien jau pripažįstama, kad aktyvios adaptacijos metu naujokas greičiau pradeda dirbti efektyviai, susiformuoja tinkami darbiniai santykiai su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais, atsiranda pasitenkinimas darbo veikla, didėja darbuotojo motyvacija, mažėja nerimas, netikrumo jausmas, per didelis susirūpinimas dėl priimamų sprendimų.

	<p>grupės nariais, prisidėti vystant efektyvius bendradarbių tarpusavio santykius kolektyve ir tapti organizacinės kultūros subjektu³¹. Sėkminga darbuotojo integracija reiškiasi pasitenkinimu darbu, kas padeda stiprinti asmens motyvaciją dirbti produktyviai ir didinti individualaus žmogiškojo kapitalo vertę</p>
--	---

Jau minėjome, kad dėl įvairaus pobūdžio priežasčių naujiems darbuotojams ne visada pavyksta sėkmingai įsitraukti į organizaciją, tapti integruotiems į kolektyvą (Gražulis ir kt., 2012; Žyktutė, 2007 ir kt.). Dažniausiai taip atsitinka vadovui nepakankamai, neretai net skeptiškai vertinant šią darbo su personalu sritį (naujam darbuotojui neskiriamas mentorius, nekuriamos atitinkamos ugdymo programos, galiausiai netinkamas požiūris į darbuotojus ir jų veiklos vertinimas). Pastebėta, kai vadovai nesilaiko šiuolaikinių organizacinių principų, pavaldiniai greitai suvokia, kad vadovai yra menkai jiems įsipareigoję, dėl to krenta darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir jie tampa ne tokie lojalūs. Silpnėjant lojalumui, neišvengiama pasekmė – prastėjanti darbuotojo darbo kokybė, dažnėjantys darbo taisyklių laužymo atvejai, šiurkštus elgesys bendraujant su kolegomis ir vadovais, pravaikštos tampa kasdiene norma, didesnė darbuotojų kaita. Tokiais atvejais vadovų užduotis – plėsti darbuotojų motyvacijos būdus ir kartu siekti pagerinti organizacijos įvaizdį konkurencinėje rinkoje (Robbins, 2006, p. 30–31).

Literatūros šaltiniuose rečiau aptarinėjamas kitas nesėkmingos socializacijos atvejis, kuris gali būti priskirtas prie per aukšto socializacijos lygio efekto. Šiuo atveju darbuotojas, slėpdamas savo įprastinį elgesį bei vertybes, atsisako jam būdingo individualumo ir deda pastangas bet kokia kaina pritapti prie organizacinės kultūros, tiesiogiai prie jos asmeniškai neprisidėdamas. Prisitaikymas, atsisakant savojo „aš“, nėra perspektyvus, nes susiformuoja nesąmoningas darbuotojo konformizmas, stokojama kūrybiškumo, dažnai mąstoma dogmatiškai³² (Cher-

31 Kaip pažymi J. M. Kouzes'as ir B. Z. Posneris (2003, p. 267–268), vadovai, kurie šiame etape skatina darbuotojų savarankiškumą, plėsdami jų pasirinkimų galimybes, ugdydami kompetenciją, pasitikėjimą ir atsakingumą, gali tikėtis pageidaujamo darbuotojų atsako ir galiausiai norimo pokyčio.

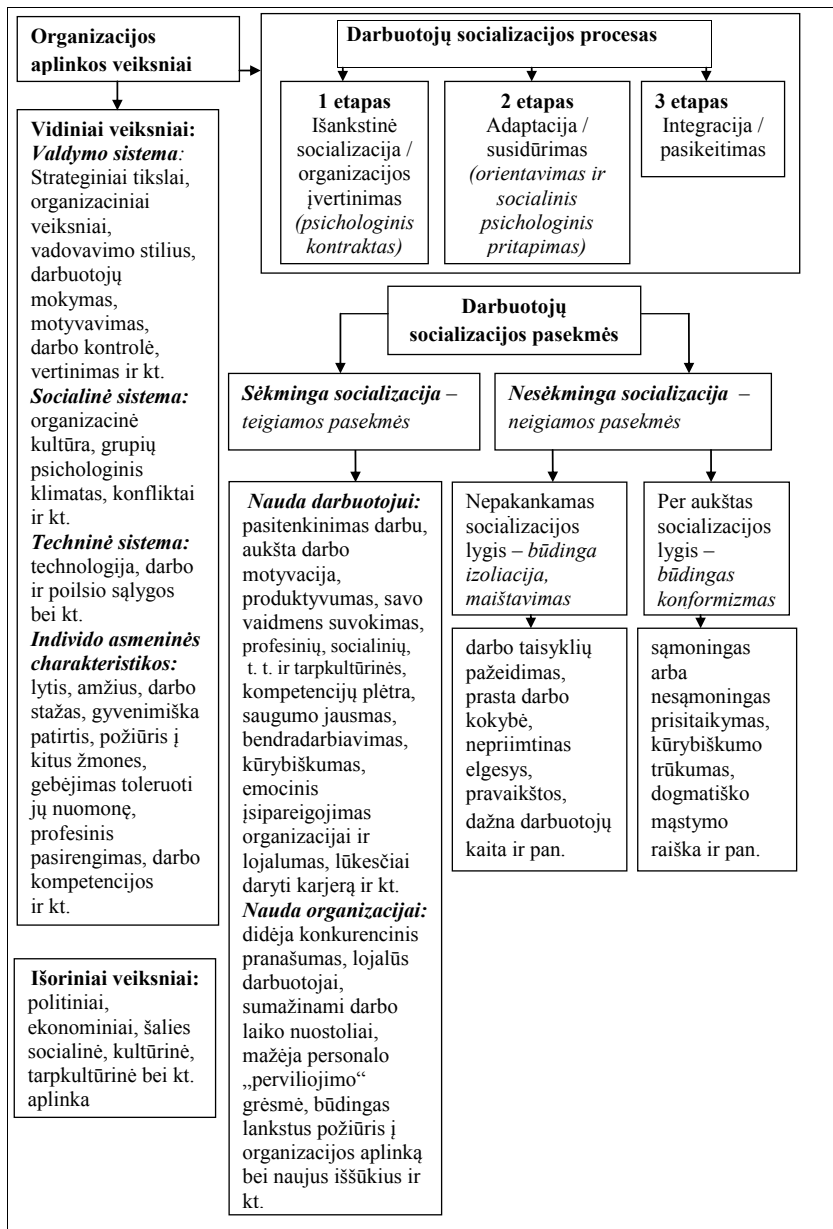
32 Konformizmas laikytinas neigiamu kolektyvo vieningumo pasekme, pasireiškiančia grupinio mąstymo forma (Janis, 1972). Nors M. Mesconas su kolegomis (1997, p. 450) pripažįsta, kad tai vertintina kaip galimybė asmeniui įsitvirtinti kolektyve, tačiau tokiais atvejais paprastai niekas iš bendradarbių nereiškia savo nuomonės, nes mano, kad visi mąsto panašiai, todėl

rington, 1993; Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 346), todėl toks darbuotojų elgesys vargu ar gali tapti organizacijos tvirtumo garantu. Socializacijos proceso pasekmės daugelis mokslininkų (Bauer ir Green, 1998; Major ir kt., 1995) susieja dar ir su vadovo požiūriu į pavaldinius, kitaip tariant, pabrėžia valdymo stiliaus problematiką, nes nuo to dideliu mastu priklauso darbuotojų savijauta ir elgsena darbe, jų požiūris į darbą, poreikis tapti lojaliam organizacijai ir pan. Iš esmės šiuo atveju kalbama apie vadovo valdymo stiliaus daromą įtaką darbuotojų motyvacijai, nes tik tinkamai parinktos motyvavimo priemonės nukreipia darbuotojų elgesį į organizacijos tikslų įgyvendinimą, skatina jų siekį geriau integruotis ir nuolat tobulėti (Blaškova ir Gražulis, 2009, p. 160–167)³³.

Darbuotojų socializacijos procesas gali tapti efektyviu mechanizmu, pritaikant 2.1 paveiksle siūlomą modelį, mūsų parengtą įvertinant daugelio mokslininkų (Jucevičienė, 1996; Stoner ir kt., 2001; Robbins, 2006) ir savo (Hitka, Gražulis ir kt., 2013) įžvalgas. Esminis šio modelio akcentas – analizuojant vidaus ir išorės aplinkos veiksnių daromą poveikį bei socializacijos proceso etapų turinį, galima tinkamai įvertinti pasekmes – ar darbuotojo socializacija yra pavykusi, ar lieka neišspęstų klausimų. Toks darbuotojų socializacijos proceso modelis atskleidžia veiksnius, lemiančius sėkmingą įsitraukimą į organizaciją (pavyzdžiui, pasitenkinimas darbu, aukšta darbo motyvacija, saugumo jausmas, kūrybiškumas ir pan.) bei priežastys, turėjusias įtakos prastam šio proceso darbuotojo rezultatui (pavyzdžiui, netinkama darbo kokybė, darbo taisyklių pažeidimas, kūrybiškumo trūkumas, didėjanti darbuotojų kaita ir kt.). Sėkminga socializacija, siejama su galimybėmis organizacijai ugdyti išsipareigojusį ir lojalų darbuotoją bei kartu tvirtą kolektyvą, nes organizacijoje ketinantys likti darbuotojai paprastai dirba geriau už apsisprendusius savo ateities nesieti su ja (Gibson ir kt., 1989; Steers, 1991; Robbins, 2006; Moorhead ir Griffin, 2007).

reikia laikytis bendros nuomonės. Tokią padėtį šie autoriai apibūdina kaip „atskiro asmens savų tikrų požiūrių nuslopinimo tendenciją“.

33 Nenusisekusios socializacijos pasekmės pagal J. W. Newstromą ir K. Davisą (2000, p. 102) galima apibūdinti kaip darbuotojo pasirenkamą izoliaciją arba konformizmą.



2.1.1 pav. Darbuotojų socializacijos proceso trijų etapų modelis

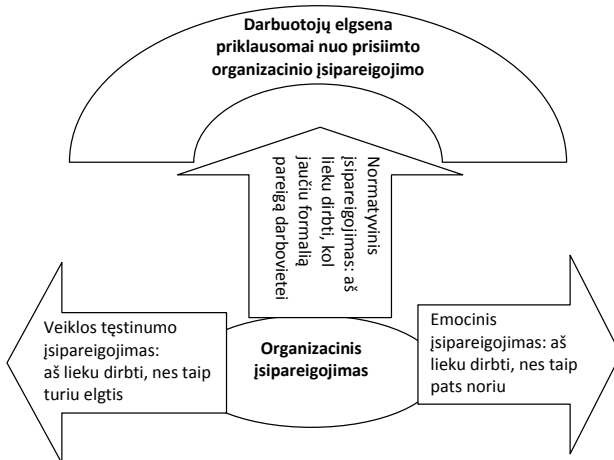
(šaltinis: M. Hitka, M. Vetrakova, V. Gražulis, R. V. Kampf, A. Hajduková 2013, p. 78–106)

Dauguma vadybos specialistų nurodo tokius darbuotojų lojalumą formuojančius veiksnius:

- darbo garantijos, pirmiausia socialinio pobūdžio,
- naujos kvalifikacijos įgijimas ir kompetencijos plėtra,
- iniciatyvos skatinimas ir atsakomybės suteikimas,
- darbo turinys ir teisingai paskirstytas darbo krūvis,
- draugiška, pagarbi ir efektyviam darbui įkvepianti aplinka,
- karjeros plėtros galimybės.

Nors čia paminėta tik keletas asmens lojalumą organizacijai formuojančių veiksnių (jų yra daugiau), tačiau visi jie sudaro bendrą informacijos lauką, padedantį suprasti darbuotojų įsipareigojimų pagrindus organizacijai ir atskleisti ne tik asmens elgseną, bet ir organizacijos elgseną to asmens atžvilgiu. Be to, vadybinės problematikos literatūros šaltiniuose atkreipiamas dėmesys į tokius analizuotinus lojalumo formavimo klausimus kaip paties darbuotojo požiūris į organizacijos strategiją ir keliamus tikslus, asmens propaguojamas vertybes, jo dedamas pastangas būti organizacijos nariu ir veikti jos labui (Porter, 1974, p. 603–609; Kavaliauskienė, 2009 ir kt.).

XX amžiaus paskutinio dešimtmečio pradžioje Johnas P. Meyeris ir Natalie J. Allen pasiūlė lojalumo / organizacinio įsipareigojimo / trijų komponentų darbuotojų elgsenos vertinimo teorinį modelį (2.1.2 pav.).



2.1.2 pav. Darbuotojo elgsenos trijų komponentų teorinis modelis
(adaptuota pagal šaltinį: Meyer ir Allen, 1991, 1: 61–98)

Pagrindiniu šių autorių sukurto trijų komponentų modelio elementu laikytinas darbuotojų prioritetas elgesys organizacijos atžvilgiu:

- emocinis, kurį galima apibūdinti kaip darbuotojo tikėjimą organizacijos sėkme ir asmeniniu pasididžiavimu jai priklausant. Emocinį prisirišimą rodo asmens sąmoningas išitraukimas į organizacijos veiklą, siekiant aktyvaus jos strateginių tikslų įgyvendinimo pripažįstant esmines organizacijos vertybes. Toks individo elgesys grindžiamas pakankamu individualių poreikių tenkinimu, sėkmingu bendradarbiavimu kolektyve, pasitenkinimu darbu ir saugumo jausmu, galiausiai, ketinimu ilgainiui likti organizacijos darbuotoju;

- veiklos tęstinumo, kuris parodo darbuotojo ketinimą likti organizacijoje, nes jo darbo pastangos bei elgesys su galimu organizacijos vystymu siejami tiek, kiek pats asmuo vadovaujasi principu „turiu taip elgtis“ ir dėl tokio savo požiūrio jis mažai domisi kitokiais sprendimais, kaip galima būtų pakeisti situaciją. Nors organizacijos tikslai ir pripažįstami, neretai taip elgiamasi stokojant kūrybiškumo ir standartiškai mąstant;

- normatyvinis, kai darbuotojas lieka kolektyvo nariu vien dėl formalaus išpareigojimo darbovietei. Šiuo atveju darbuotojas savo darbo vietą brangina tik tiek, kiek tokioje darbovietėje toleruojamas prastas darbo organizavimas ir didelė darbuotojų kaita (Gražulis ir kt., 2012, p. 80).

Socializacijos rezultatai, naudojant J. P. Meyerio ir N. J. Allen pasiūlytą darbuotojų organizacinio išpareigojimo modelį, gali būti vertinami taip:

- emocinio pobūdžio išpareigojimo (kaip psichologinio kontrakto tąsa) atveju darbuotojas šioje organizacijoje siekia įgyvendinti savo lūkesčius, todėl pats pageidauja likti joje dirbti. Darbuotojo elgesys apibūdinamas asmens sąmoningo išitraukimo į organizacijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimo jausmu, siekiu bendradarbiauti, plėsti kompetencijas bei daryti karjerą;

- per aukštą socializacijos lygį patyrę darbuotojai organizacijoje dirba todėl, kad taip turi elgtis, nes jaučiasi išpareigoję tęsti veiklą. Tokio darbuotojo elgesiui būdingas nuolatinis prisitaikymas, menkas kūrybiškumas, stereotipinis mąstymas ir pan.;

- nepakankamai į kolektyvą įsiliejusio darbuotojo elgsena gali būti apibūdinama kaip formaliai išpareigojusio, nes toks žmogus organizacijoje dirba tol, kol iš jo dar ko nors tikimasi. Tokiam darbuotojui daugiau rūpi, kaip prasilenkti su nustatytomis darbo tvarkos taisyklėmis, jis daug laiko skiria naujo darbo paieškoms ir pan.

Kaip matyti, tik esant sėkmingai darbuotojo socializacijai sudaromos tinkamos prielaidos, kad jis norės likti kolektyvo nariu, būti įsipareigojęs / lojalus organizacijai, siekti joje karjeros.

Nagrinėjant darbuotojų lojalumo organizacijai klausimus būtina atsižvelgti į dvi viena kitą veikiančias jėgas:

- individas, darbo aplinkoje įgyvendindamas savo lūkesčius, derindamas asmeninę ir kolektyvo elgsenas bei kt., tampa lojalus organizacijai, kartu dalyvauja organizacijos plėtroje bei turi galimybę daryti teigiamą poveikį jos organizacinei kultūrai;

- organizacija, vykdydama savo misiją, siekdama įgyvendinti viziją ir tikslus, pasinaudodama organizacinės kultūros bei kt. vadybinių priemonių daromu poveikiu (valdymo stilius, motyvacija, darbo turinys ir kt.), sudaro sąlygas darbuotojui tapti įsipareigojusiam, t. y. lojaliam jai.

2.2. Darbuotojų socializacijos patirtis Lietuvos organizacijose³⁴

Lietuvoje vykdomų darbuotojų lojalumo tyrimų rezultatai neteikia didelio optimizmo, nes iki šiol darbuotojų įsipareigojimo savo darbovietai indeksas yra vienas žemiausių Baltijos šalyse ir Europoje, be to, daugelio Lietuvos organizacijų praktika rodo, kad darbuotojams ne visada pavyksta įgyvendinti asmeninius lūkesčius tapti visaverčiu organizacijos nariu. Dažniausia tokios situacijos priežastis būna jų nenusekusi socializacija (Urbanavičiūtė, 2007; Pečiulienė, 2013).

Kandidatų išankstinės socializacijos praktika Lietuvoje

Analizuojant internetinėje erdvėje skelbiamus kvietimus įsidarbinti vienoje ar kitoje Lietuvos organizacijoje nesunku pastebėti, kad norint tapti jos darbuotoju pirmiausia būtina atitikti tam tikrus kandidatams keliamus formalius reikalavimus: turėti atitinkamą išsilavinimą, darbo patirties, parodyti gebėjimus siekti jos tikslų, būti komunikabiliam, mokėti kalbų ir pan. Pažymėtina, kad nė vienas iš išvardytų reikalavimų negali visiškai užtikrinti reikiamo asmens įsiliejimo į kolektyvą, efektyvaus jo darbo bei asmeninės karjeros. Pavyzdžiui, turimas diplomats ne visada atskleidžia tikrą žinių lygį, patirtis ne visada atspindi asmens gebėjimus tinkamai reaguoti į aplinkos pokyčius, galiausiai asmeniniai tikslai gali nusverti organizacijos tikslus, net būti jiems priešingi.

34 Šiame skyriuje aptarimi Lietuvos organizacijose 2007–2013 metais vykdytų tyrimų rezultatai. Savo socializacijos patirties vertinimus pateikė beveik 900 respondentų, užimtų viešajame ir privačiajame sektoriuose.

Lietuvoje darbuotojų socializacijos patirties stebėjimai (taip pat ir šio skyriaus autoriaus) parodo, kad priimanti organizacija su potencialiu darbuotoju pirmiausia aptaria darbo apmokėjimo sąlygas, pateikia informaciją apie darbo organizavimo tvarką ir paaiškina kandidato pareiginius įgaliojimus bei atsakomybės ribas (vidutiniškai septyni atvejai iš dešimties). Tuo tarpu kandidato lūkesčiai bei jo dvasinės vertybės, tobulėjimo galimybės, asmeninės ateities perspektyvos, įsiliejimo į organizacinę kultūrą aplinka ir kiti su individo vystymusi susiję klausimai lieka neaptarti (apie tai kalbama tik su kas trečiu ketvirtu kandidatu). Be to, tik kas septintam kandidatui suteikiama informacija apie organizacijoje veikiančias visuomenines organizacijas, kas ketvirtam – apie organizacijos partnerius bei konkurentus. Kiek daugiau negu viena iš dešimties kandidatų priimanti organizacija supažindina su jos ateities planais. Kaip matyti, šie klausimai nėra esminiai pokalbyje su kandidatais ir dažniausiai tokia informacija atskleidžiama kandidato prašymu.

Kandidatų atrankos proceso suvokimas tiesiogiai siejamas su daugelio vadovų įsitikinimu, jog absoliuti dauguma pretendentų iš organizacijos tikisi tik materialaus atlygio, saugios darbo aplinkos ir gerų santykių kolektyve, todėl organizacijoms labiau rūpi įvertinti potencialaus darbuotojo profesinius gebėjimus ir kitus su darbu sietinus klausimus, už išankstinės socializacijos ribų iš esmės nustumiant individą kaip asmenybę apibūdinančius veiksnius (Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 347–348). Kadangi šiame darbuotojo socializacijos etape dedami pirmieji ateities darbo rezultatų pamatai, galima teigti, kad taip vykdoma atranka retai kada atliepia daugelio atrankoje dalyvaujančių kandidatų ketinimus išsiaiškinti savo galimybes sėkmingai įsilieti į organizaciją bei abipusio naudingumo pagrindais sudaryti su organizacija psichologinį kontraktą.

Paskutiniu metu pastebimi teigiami poslinkiai aptariamam klausimui, o tai leidžia daryti išvadą, kad kai kurių organizacijų vadovai pripažįsta žmonių siekį save atskleisti darbe, tačiau atrankos pokalbio metu visi minėti būsimojo darbo aplinkos elementai aptariami ne daugiau kaip su trečdaliu kandidatų. Faktai byloja, kad, pavyzdžiui, atrenkant naujokus darbui bankuose, atrankos pokalbio metu beveik su visais kandidatais kalbama dėl jų ateities perspektyvų ir karjeros galimybių³⁵.

35 Pasakytina, kad tokia patirtis pirmiausia siejama su organizacijomis, kurių vadovai su dabarties vadybos ir verslo vystymosi paslaptimis susipažino studijuodami Vakarų šalių vadybos ir administravimo mokslo laimėjimus (Gražulis ir kt., 2012, p. 58).

Taigi, kaip matyti, jau kandidatų atrankos etape tikslinga svarstyti, kaip tarpusavyje dera jų asmeniniai ir organizacijos ilgalaikiai veiklos prioritetai bei tikslai, ypač jeigu kalbama apie organizacijai potencialiai didelę vertę (socialinę, intelektinę arba ekonominę) gebančius sukurti darbuotojus.

Naujokų adaptacijos etapo vyraujančių tendencijų pasekmės. Ypatingas naujoko adaptacijos proceso bruožas – neišvengiamas susidūrimas su nepažįstama organizacijos aplinka, todėl didelę reikšmę gali turėti jam teikiama parama, siekiant sumažinti daugelio patiriamą „pirmos darbo dienos šoką“ poveikį, susipažįstant su organizacijos tikslais ir jos organizacine kultūra, susiorientuojant profesinėje aplinkoje ir kartu pristant save. Nors adaptavimosi efektyvumas pirmiausia yra naujoko asmeninių savybių bei dalykinių gebėjimų tąsa, tačiau nuolatinis vadovo dėmesys, paskirto globėjo / mentoriaus pagalba ir pan. padeda jam greičiau įsitraukti į organizacijos veiklą. Deja, daugelyje Lietuvos organizacijų kas trečias darbuotojas patiria „pirmos darbo dienos šoką“, kurio priežastis būna jo idealaus supratimo apie būsimą darbą nesutapimas su realiu (Gražulis ir Bazienė, 2009), viso to neretos pasekmės – įvairaus pobūdžio konfliktinės situacijos kolektyve. Siekiant išvengti arba bent sumažinti tokio „šoko“ neigiamą poveikį, vadovų pareiga nuolat domėtis, kokios paramos reikia naujiems darbuotojams.

Lietuvos organizacijose vykstantys adaptacijos procesai kol kas menkai prisideda suorientuojant naujoką nepažįstamoje aplinkoje, dėl to net kas antras naujokas pirmiausia pasikliauja šalia dirbančių kolegų patarimais, tiesioginių vadovų parama naudojasi 40 proc., o jiems paskiriamų globėjų (mentorių) parama naudojasi tik kas ketvirtas naujokas. Faktai rodo, kad adaptacijos etape retai sudarinėjami individualūs naujokų įsitraukimo planai ir beveik nėra praktikos juose fiksuoti naujų darbuotojų tobulinimosi pasiekimų (Gražulis ir Bazienė, 2008). Viena to priežasčių, kad pusė naujokų su paskirtu globėju niekada nesusitinka, dėl to darytina išvada, kad daugelyje Lietuvos organizacijų globėjai skiriami daugiau formaliai. Taigi, galima teigti, kad dažnoje organizacijoje nepakankamai rūpinamasi naujokais, jie neretai paliekami viską išsiaiškinti savarankiškai. Būtent dėl šios priežasties naujiems darbuotojams įvairiais reikalingos paramos klausimais tenka kreiptis į savo kolegas arba aiškintis savarankiškai.

Adaptacijos etape dėl įvairių valdymo bei darbo organizavimo nesklaidumų neretai kas penktam naujokui sunkiausiai sekasi perprasti

nustatytas darbo užduotis bei prisitaikyti prie vykstančių permainų, kas šeštam septintam nepriimtinas tiesioginio vadovo valdymo stilius bei kolektyve vyraujančios elgesio normos.

Kaip matyti, nepaisant naujoko dedamų pastangų ištraukti į organizaciją, adaptacijos etape nauji darbuotojai neretai paliekami vieni – laikomasi principo „plauk arba skęsk“, nes daugeliu atvejų Lietuvos organizacijų pasirenkami naujokų adaptacijos būdai neužtikrina sklandaus adaptacijos proceso.

Vertinant adaptacijos proceso turinio efektyvumą paaiškėja vyraujančios praktikos pasekmės: tik kas antras naujokas tinkamai susipažįsta su organizacijos darbo tvarkos taisyklėmis bei įgyja reikiamą patirtį dirbti pagal nustatytus technologinius reikalavimus. Deja, tik 40 proc. naujokų adaptacijos naujoje darbovietėje metu tinkamai susipažįsta su organizacijos strateginiais ketinimais bei organizacinės kultūros subtilybėmis.

Darbuotojų integracijos sąlygos Lietuvos organizacijų aplinkoje.

Integracijos etapas skirtas darbuotojo potencialioms galioms atsiskleisti, parodyti jo gebėjimus tobulėti bei įsilieti į organizacinę kultūrą, tačiau nepalankios darbuotojo adaptacijos sąlygos mažina jo integracinio proceso efektyvumą. Vertinant darbuotojų integraciją galima teigti, kad Lietuvos organizacijose tik kas antram darbuotojui sudaromos galimybės tobulinti savo kompetenciją, pavyksta įsilieti į organizacinę kultūrą bei prisitaikyti prie vyraujančių elgesio normų. Kitų integracijos etapo veiksnių vertinimai rodo, kad, pavyzdžiui, sąlygos saviraiškai suteikiamos ne daugiau negu 40 proc. darbuotojų, o profesinės karjeros plėtrai dar mažiau – tik kas šeštam.



Lietuvos organizacijose susiklosčiusi darbuotojų socializacijos praktika rodo, kad be iki šiol daugeliui stipriausio motyvo gauti teisingą atlygį už įdėtas darbo pastangas, dėl atrankos proceso trūkumų, menkos vadovų paramos, ypač naujokų adaptacijos etape, ribotų galimybių plėtoti savo kompetencijas ir todėl vėliau kylančių neaiškumų perduodant įgaliojimus, nedidelių karjeros vystymo galimybių ir kt., daugumai darbuotojų nepavyksta pripažinti organizacijos tikslus ir vertybes bei sąmoningai siekti juos įgyvendinti, ne visiems tampa norma emocinio pobūdžio išpareigojimas organizacijai (kaip psichologinio kontrakto sąlyga) bei noras užmegzti ir nuolat stiprinti ryšį su organizacija. Viso to

pasekmė – motyvacijos stoka susitapatinti su organizacija, plėtoti jos atžvilgiu lojalų elgseną ir likti organizacijos nariu. Taikant J. P. Meyero ir N. J. Allen pasiūlytą trijų komponentų teorinį modelį, daugumos darbuotojų elgsenys gali būti vertintinas kaip „formaliai išsipareigojusio“. Viso to dažnos pasekmės – kas trečias darbuotojas Lietuvoje rimtai apsisprendęs pakeisti savo darbovietę per pirmuosius trejus metus. Taigi, Lietuvos organizacijose būtina tobulinti socializacijos procesą, praktikoje nuosekliai įgyvendinant naują požiūrį į darbuotojus, besiremiantį jų lūkesčių įgyvendinimu. Siekdamos ugdyti lojalų personalą, Lietuvos organizacijos turėtų diegti darbuotojų orientavimo, rengimo ir tobulinimo programas, organizacinė kultūra turi tapti organizaciją jungiančia filosofija, jos vystymosi strateginiu veiksmu, tuomet atskiri darbuotojų socializacijos etapai bus baigtiniai, o visas procesas bus sėkmingas.

KLAUSIMAI DISKUSIJAI:

1. Kaip galima paaiškinti prof. P. Druckerio mintį, kad žmogiškųjų išteklių valdymas vis labiau tampa „marketingo veikla“?
2. Kaip galima apibūdinti darbuotojų socializacijos aktualumą?
3. Apibūdinkite Lietuvos mokslininkų indėlį į darbuotojų socializacijos proceso tyrimus?
4. Kaip galima apibūdinti darbuotojų išankstinę socializaciją organizacijoje?
5. Apibūdinkite darbuotojų adaptaciją (įvedimo etapas) organizacijoje?
6. Kaip galima apibūdinti darbuotojų integraciją (išsiliejimo etapas) organizacijoje?
7. Paaiškinkite darbuotojų socializacijos organizacijoje proceso trijų etapų tyrimo modelį?
8. Kaip galima apibūdinti darbuotojų socializacijos ir lojalumo organizacijai sąsajas?
9. Kaip apibūdintumėt darbuotojų socializacijos patirtį Lietuvos organizacijose?
 - išankstinės socializacijos (atrankos) organizacijoje etape.
 - adaptacijos (įvedimo) organizacijoje etape.
 - integracijos (išsiliejimo) į organizaciją etape.

Literatūros šaltiniai

1. ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The Measurement and antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. In *Journal of Occupational Psychology*. 1990, 63 (1).
2. BAGDONAS, E.; BAGDONIENĖ, L. *Administravimo principai*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2000.
3. BAKANAUSKIENĖ, I. *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.
4. BAUER, T. N.; GREEN, S. G. Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. In *Journal of Applied Psychology*. 1998, 83 (1): 72–83.
5. BLAŠKOVA, M.; GRAŽULIS, V. *Motivation of Human Potential: Theory and Practice*. Monograph. Vilnius: Publishing Centre of Mykolas Romeris University, 2009.
6. BUTKUS, F. S. *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma littera, 1996.
7. Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti. Versta iš: *Hiring Smart for Competitive Advantage*. Harward business School Publishing Corporation. Vilnius: UAB „Verslo žinios“, 2006.
8. DE MEUSE, K. P.; TARNOW, W. W. Leadership and the Changing Psychological Contract between Employer and Employee. In *Issues and Observations*. 1993, 13: 2.
9. DOSE, J. J. Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1997, 70: 219–240.
10. DRUCKER, P. F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: Vaga, 2004.
11. DRUCKER, P. F. *Drukerio mokymo pagrindai. Tai, kas geriausia iš Piterio Drukerio svarbiausių veikalų apie vadybą*. Versta iš: Peter F. Drucker. *The Essential Drucker*. 2001. Vilnius: PĮ „Rgrupė“, 2009.
12. DUBINAS, V. Darbuotojų ir klientų lojalumo reikšmė strateginiame organizacijos valdyme. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2010, 1 (17): 43–50.
13. GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
14. GRAŽULIS, V. Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos. *Ekonomika ir vadyba: Aktualijos ir perspektyvos*. 2012, 3 (27): 145–155. <<http://www.indexcopernicus.com>>.
15. GRAŽULIS, V.; BAZIENĖ, B. Švietimo darbuotojų socializacijos problemos. *Personalo vadyba*. 2008/5, 87: 7–19.

16. GRAŽULIS, V.; BAZIENĖ, B. Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė? (situacijos analizė). *Filosofija, sociologija*. 2009/20, 4: 344–353.
17. GRAŽULIS, V.; VALICKAS, A.; DAČIŪLYTĖ R.; SUDNICKAS, T. *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemose: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Mokslo studija. Vilnius: MRU Leidybos centras, 2012.
18. HITKA, M.; VETRAKOVA, M.; GRAŽULIS, V.; KAMPF, R.; HAJDUKOVA, A. *Zvyšovanie pracovneho výkonu zamestnancov [Darbuotojų veiklos efektyvumo didinimas]*. Monografija. Zvolenas: Zvoleno technikos universitetas (Slovakija), 2013.
19. HOFSTEDE, G. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*. 1980, Vol. 9, No. 1: 42–63.
20. HOFSTEDE, G. Cultural Constraints in Management Theories. *The Executive*. February 1993, vol. VII, no. 1: 81–94.
21. CHAO, G. T. The Socialization Process: Building Newcomer Commitment. In M. London & E. M. Mone (Eds.). *Career Growth and Human Resource Strategies*. Westport, CT: Greenwood Press, Inc., 1988, p. 31–47.
22. CHERRINGTON, D. J. *Organizational behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Prentice Hall; 2 edition, 1993.
23. JANIS, I. L. *Victims of Groupthink*. New York: Houghton Mifflin, 1972.
24. JANS, N. A. Organizational commitment, career factors and career/life stage. In *Journal of Organizational Behavior*. 1989, 10 (3): 247–266. Online ISSN 1099-1379.
25. JUCEVIČIENĖ, P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996.
26. KAMMEYER-MUELLER, J. D.; WANBERG C. R. Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. In *Journal of Applied Psychology*. 2003, 88 (5): 779–794.
27. KASIULIS, J.; BARVYDIENĖ, V. *Vadovavimo psichologija*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2005.
28. KAVALIAUSKIENĖ, Z. Organizacinis išipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2009, 2 (15): 82–93.
29. KORSAKIENĖ, R.; STANKEVIČIENĖ, A.; LOBANOVA, L. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 2011.
30. KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija, 2003.

31. MAJOR, D. A.; KOZLOWSKI, S. W. J. CHAO G. T.; GARDNER, P. D. A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes and the moderating effects of role development factors. In *Journal of Applied Psychology*. 1995, 80 (3): 418–431.
32. MARSDEN, D. *The 'Network Economy' and Models of the Employment Contract: Psychological, Economic, and Legal* [žiūrėta 2014-02-04]. <<http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp0620.pdf>>.
33. MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. In *Psychological Bulletin*. 1990, 108 (2): 171–194.
34. MEYER, J. P., ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. In *Human Resource Management Review*. 1991, 1: 61–98.
35. MOORHEAD, G.; GRIFFIN, R. W. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 8th ed. Boston: Houghton Mifflin Co. 2007.
36. PETKEVIČIŪTĖ, N., KALININA, I. Veiksniai didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2004, 31: 179–192.
37. PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, R. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 1974, Oct. 59 (5): 603–609.
38. PEČIULIENĖ, L. *Lojalumo prasmė ir vertė* [žiūrėta 2014-01-15]. <<http://www.vaiciulis.lt/index.php?id=4>>.
39. REPŠIENĖ V.; MERKEVIČIUS J. *Veiksniai, formuojantys personalo lojalumą verslo organizacijose*. JM-2009-Repsiene-Merkevicius-Veiksniai formuojantys... [žiūrėta 2014-01-29].
40. ROBBINS, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.
41. ROUSSEAU, D. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE: Thousand Oaks, Ca, 1995.
42. SAKALAS, A. *Personalo vadyba*. Vadovėlis. Vilnius: Margi raštai, 2003.
43. STEERS, R. M. *Introduction to organizational behavior*. 4th edition, Harper Collins Publishers (New York, NY), 1991.
44. STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. *Vadyba*. Monografija. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
45. ŠAVAREIKIENĖ, D.; MAKSEVIČIUS, A. Motyvuotas žmogiškųjų išteklių lojalumo ugdymas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2007, 1 (8): 263–269.

46. TAMOŠAITYTĖ, E. *Lietuvos darbuotojų lojalumas – mažiausias Baltijos šalyse* [žiūrėta 2009-06-20]. <http://www.tns-galup.lt/lt/disp.php/lt_news/Lt_news_166>.
47. TAORMINA, R. J. Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*. January 1997, vol. 5, issue 1: 29–47. <<http://www.readcube.com/articles/10.1111/1468-2389.00043?locale=en>>.
48. URBONAVIČIŪTĖ, I. *Adaptavimo projektai*. HRC, 2007. <<http://www.vaiciulis.lt/index.php?id=4>>.
49. VAITKEVIČIŪTĖ, V. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas, 2002, p. 482.
50. VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior, Greenwich, Ct: JAI Press*. 1979, 1: 209–264. <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>>.
51. Valstybės tarnybos departamentas. Apibendrinta informacija apie naują valstybės tarnautojų atranką nuo 2013-06-01 [žiūrėta 2014-02-07]. <<http://www.vtd.lt/index.php?273512201>>.
52. VERŠINSKIENĖ, R; VEČKIENĖ, N. Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. 2007, 13: 250–261.
53. ZAKAREVIČIUS, P. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2003.
54. ŽYKUTĖ, V. *Darbuotojų adaptavimas net 80 proc. lemia darbuotojų kaitą Lietuvos įmonėse*. UAB „AZ communications“, 2007 [žiūrėta 2012-07-15]. <<http://www.vaiciulis.lt/index.php?id=4>>.
55. ŽUKAUSKAITĖ, I. *Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo*. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2009.
56. WOJTCZUK-TUREK, A. Kapital psychologiczny pracownika. In. *Zrządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-Narzedzia-Aplikacje*. Pagal bendrą mokslinę Martos Juchnowicz redakciją. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014.
57. ŽUKAUSKAITĖ, I.; BAGDŽIŪNIENĖ, D. Informacijos įgijimo skirtumai tarp mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*. 2012, 10: 9–26.
58. НЬЮСТРОМ, Д. В.; ДЕВИС, К. *Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте*. Санкт-Петербург: Питер, 2000.

3 tema

DARBO KOMANDOS ŠIUOLAIKINĖJE ORGANIZACIJOJE

Temos tikslas: apžvelgti grupinio darbo organizavimo istorinį kontekstą. Atskleisti komandinio darbo šiuolaikinių organizacijų valdymo procese svarbą bei apibūdinti darbo grupės vystymo kaitą nuo grupės iki komandos, aptarti R. Meridith'o Belbino komandinių vaidmenų teorinių nuostatų svarbą siekiant darnaus kolektyvinio darbo, supažindinti su Lietuvos aukštųjų mokyklų studentams būdingų komandinių vaidmenų profiliais.

3.1. Grupinio darbo plėtros retrospektyva

Darbas kartu, t. y. grupėse, turi senas tradicijas. Dabarties visuomenės žmogui visiškai aišku, kad be Egipto, Majų, Indijos, Kambodžos, Kinijos, Graikijos, Romos ir kt. senovės civilizacijų bendromis pastangomis sukurtų architektūros paminklų sunku būtų įsivaizduoti šių dienų pasiekimus. Vienas pirmųjų naujausioje istorijoje dėmesio kolektyvinio (grupinio) darbo vidinių rezervų paieškoms pradėjo skirti George'as E. Mayo, kai XX amžiaus trečiajame dešimtmetyje Hotorno gamykloje (Western Electric Hawthorne Work, Chicago, USA) vykdytas kompleksinis darbuotojų elgesio eksperimentas (1933, sk. 3–5). Tada suprasta, kad darbininkų darbo našumo didėjimo pagrindas yra geresni santykiai grupėse. Be to, G. E. Mayo pastebėjo, kad tuo metu vyravusio vadovo kaip grupės prižiūrėtojo vaidmens pakeitimas socialinio partnerio vaidmeniu padeda užmegzti geresnius darbo santykius ir gerina darbuotojų padėtį organizacijoje. Net ir šiandien tyrimai Hotorno gamykloje pripažįstami svarbiais nagrinėjant darbuotojų motyvacijos problemas, sprendžiant konfliktines situacijas bei diegiant naujas darbo organizavimo formas (Гудвин, 2004, p. 232–233).

Beveik po dvejų dešimtmečių kolektyvinio darbo organizavimu susidomėjo Didžiosios Britanijos specialistai, kai ketvirtojo dešimtmečio pabaigoje buvo paskelbti Pietų Jorko anglies šachtų organizacinių permainų rezultatai. Šachtų vadovai pastebėjo, kad, esant nuolatinei ir smulkmeniškai vadovų ir kitų prižiūrėtojų kontrolei, šachtininkų darbas palaipsniui virsdavo sunkiai pakeliamu monotonišku darbu, padažnėjusiais traumatizmo atvejais bei nuolat krentančiu darbo našumu. Pačių šachtininkų siūlymu įdiegus naujas grupinio darbo organizacines formas (kai patys darbininkai sprendžia, kokia jiems konkrečiu atveju tinkamiausia organizacinė forma), įsivyravo savitarpio pagalbos bei bendrų tikslų siekimo atmosfera. Laikui bėgant buvo suvokta, kad darbo grupės gali išvystyti gebėjimus savarankiškai ir pakankamai efektyviai reguliuoti savo darbo procesą. Minėtos permainos parodė, kad patirtimi ir žiniomis paremta darbuotojų savikontrolė yra efektyviausia kontrolės forma. Kai kurių mokslininkų nuomone, didžioji dalis šiandien propaguojamų efektyvių organizacijų idėjų remiasi Pietų Jorko anglies šachtų patirtimi (Бойерт, 2004, p. 139–140).

XX amžiaus penktame dešimtmetyje specialistus sudomino JAV prof. Williamo E. Demingo konceptualūs pasiūlymai. Jis kartu su gamybos procesų kokybės valdymo klausimais³⁶ nagrinėjo, kaip pagerinti kolektyvinį darbo organizavimą. W. E. Demingas siūlė užuot pavaldinius kaltinus dėl pasitaikančių nesėkmių tobulinti jų valdymo procesus, nes žmonės, turintys pakankamai žinių bei juos remiančius vadovus, patys sugeba aptikti daugelį nesklandumų ir pateikti siūlymus jų išvengti.

Tuo pačiu metu kaip ir W. E. Demingas kitas JAV organizacijų veiklos kokybės gerinimo specialistas Joseph'as Juranas (1988), nuvykęs į Japoniją, pirmasis pasiūlė konkrečias personalo įtraukimo į valdymą formas sudarant darbo grupes problemoms nustatyti bei likvidavimo procesui valdyti. Tokių grupių įkūrimas, pasak autoriaus, plėtė gebėjimus ne tik spręsti problemas, bet ir vystė dalyvavimo, bendradarbiavimo ir lyderystės įgūdžius. Laikui bėgant, atsižvelgiant į atskirų tautų kultūrinius ypatumus, komandinio darbo organizavimo idėjomis rimtai susidomėjo ir kitų šalių mokslininkai bei vadovai praktikai. Pirmiausia tai pasakytina apie šalis, kuriose, kaip ir Japonijoje, istoriškai susiformavo grupinės

36 Vėliau W. E. Demingo gamybos ir darbo procesų kokybės gerinimo idėjų pagrindu buvo suformuluoti visuotinės kokybės vadybos teoriniai pagrindai, iš jų svarbiausieji yra organizacijos valdymo tobulinimas ir nuolatiniai mokymai, kuriuose ugdomi darbuotojų gebėjimai tenkinti vartotojų poreikius.

veiklos patirtis ir reiškiamas didelis pasitikėjimas kolektyviniais sprendimais, pavyzdžiui, Skandinavijos valstybėse. Kaip pažymi organizacijų vadybos specialistai, „Skandinavijos šalyse valdymo praktika grindžiama pagarba žmogaus orumui ir jo indėliui į bendrą darbą...“ (Stoneris ir kt., 2002, p. 505). Tokia istorinė tradicija beveik visada leidžia organizacijų laimėjimus prilyginti jų darbuotojų kūrybiškumui, atsakingumui ir kolektyvinės veiklos rezultatams.

Trumpai apžvelgus grupinio darbo organizavimo formų prielaidais, pastebimi keli šį procesą apibūdinantys esminiai bruožai:

- vadovų požiūrio į pavaldžius darbuotojus dinamika, juos pripažįstant ne vien pavaldiniais, bet ir partneriais;
- siekis atskleisti darbuotojų kūrybinį potencialą ir tuo pagrindu vystyti jų savireguliacijos gebėjimus;
- vadovų ir darbo grupių įgaliojimų ribų nustatymas ir atsakomybės už kolektyvinio darbo rezultatų subalansavimas, savikontrolės formų atsiradimas;
- grupėse dirbančių darbuotojų sprendžiamų klausimų įvairovės plėtra, siekiant įgyti naują patirtį;
- darbuotojų veiklos rezultatų pripažinimas ir jų savirealizacijos potencialo vystymas kaip asmeninis ir socialiai reikšmingas veiksnys.

Bendraja prasme, apibūdinant darbo grupę, galima naudotis George'o C. Homanso (1950), Marvino E. Shaw (1971), E. H. Scheino (1980) ir kt. autorių apibrėžimais, kad grupė – tai du ir daugiau žmonių, kurie siekdami bendrų tikslų bendrauja tarpusavyje, kiekvienas daro poveikį kitiems grupės nariams ir kartu yra veikiamas kitų kolegų. Jau atliekant pirmuosius tyrimus buvo nubrėžtos pagrindinės kryptys, su kuriomis ir šiandien susiduriama nagrinėjant kolektyvinio darbo problematiką: ekonominė ir socialinė aplinka, asmeninė patirtis ir išsilavinimas, taisyklės ir normos, darbuotojų skatinimas ir jų lūkesčių išsipildymas, vadovų ir darbuotojų elgesys, ugdymas ir kt.³⁷ Nors darbo grupių organizavimo moksliniai tyrimai pradėti XX amžiaus penktame dešimtmetyje, tačiau dar beveik 40 metų minėta veiklos organizacinė forma netapo plačių mokslinių tyrimų ir praktinio pritaikymo objektu³⁸. Tik septintame ir ypač aštuntame dešimtmečiuose at-

37 1-ame priede pateiktas G. C. Homanso sudarytas elgesio darbo grupėje modelis, kuris laikytinas vienu pirmųjų bandymų sistemškai aptarti grupinei veiklai poveikį darančius veiksnus.

38 Mūsų manymu, nėra pagrindo nesutikti su Harvey Robbinsu bei Michaelu Finley, kurie teigia, kad „Daugumos iš mūsų sielos gilumoje paslėptas realus poreikis dirbti kartu. Apskritai tai tiesa, tačiau mums nepatinka, kai mus vieną prie kito prikausto grandinė, tai jau ne komanda, o vilkstinė kalinių“ (2000, p. 23). Taigi, praktikoje neatsisakius priverstinio požiūrio į

likusių tyrimų rezultatai įtikinamai parodė, kad grupėse priimami sprendimai yra pranašesni, palyginti net su pačių gabiųjų jos atskirų narių sprendimais (Krueger, 2000), todėl pradėta plačiai domėtis ne tik grupiniu darbu apskritai, bet ir komandinio darbo ypatumais ir jo teikiama nauda organizacijai. Paskutinius du XX amžiaus dešimtmečius tyrėjų dėmesys organizuojant kolektyvinį darbą buvo nukreiptas į lyderystės problematiką, veiklos kokybės klausimus, nuolatinį darbuotojų mokymąsi. Nuo XXI amžiaus moksliniuose komandinio darbo organizavimo tyrimuose jau nagrinėjama daugiau veiksmų, tarp kurių ypatingas dėmesys skiriamas komandos narių atliekamam vaidmeniui ir jo poveikiui darbo rezultatams bei komandos išlikimui.

3.2. Darbo komanda besikeičiančioje organizacijos aplinkoje

Domėjimasis darbo grupėmis kaip pažangia darbo organizavimo forma suponuotas dabarties organizacijose vykstančių plėtros procesų. Besikeičianti organizacijų aplinka verčia jas laiku adaptuotis prie naujų veiklos sąlygų. Dažniausiai toks adaptavimasis kelia reikalavimą tobulinti organizacines valdymo struktūras, jas lanksčiai pritaikant prie naujos situacijos. Kuriant lanksčias organizacines valdymo struktūras pagrindiniu momentu laikytinas perėjimas nuo pavienių darbuotojų ir atskirų padalinių valdymo prie jų tarpusavio partnerystės skatinimo, ypatingą dėmesį skiriant valdymo sistemos socialiniam kontekstui (daugėjanti informacija apie situaciją kituose padaliniuose, novatoriškumo jausmo ugdymas ne vien savo padalinyje, bet visos organizacijos mastu, tarpfunkcinis valdymo klausimų sprendimas ir pan.).

Pastaruoju metu vyrauja požiūris į organizaciją kaip komandiniais pagrindais dirbančius jos struktūrinius padalinius³⁹. Komandinio darbo organizavimo patirtis, nors ir lėtokai, bet palaipsniui skverbiasi ir į Lietuvos mokslinių tyrimų ir mokomosios literatūros erdvę bei organizacijų

kolektyvinio darbo organizavimą, vargu ar būtų tikėtinas grupių / komandų veiklos proveržis mokslinių rekomendacijų pagrindu.

39 JAV prof. Jeffrey K. Likeras bei Japonijos automobilių giganto „Toyota“ personalo vadovas Michaelis Hoseus, daugelį metų nagrinėję fundamentalius šios kompanijos darbo kultūros principus, pastebi: korporacijoje „Toyota“ vyrauja nuomonė, kad komanda visada geriau susitvarkys su problema negu atskiras žmogus, nes komanda gali pateikti daugiau idėjų ir pasiūlyti daugiau sprendimų“ (2011, p. 90). Knygos „Efektyvus komandinis darbas“ autorius prof. M. A. Westas (2011) pateikė akivaizdžių pavyzdžių iš įvairių veiklos sričių (angliakasybos, medienos ruošimo, transporto, restoranų, sveikatos apsaugos sektoriuose ir kt.), kai komandiniais pagrindais organizuojamas darbas užtikrina nuolatinį darbuotojų tobulėjimą, gerina kokybinius organizacijos veiklos rodiklius, taupo sąnaudas ir pan.

praktiką. Pavyzdžiui, Tadas Sudnickas (2002) nagrinėja bendrus metodinius komandos valdymo sistemos principus pagal Charlesą Margerisoną ir Dicką McCanną, Jūratė Guščinskienė, Laima Sapėžinskienė ir Ligija Švedienė (2003) analizuoja komandinio darbo galimybes sveikatos organizacijų struktūrose, Vilma Žydžiūnaitė (2005) savo monografijoje aptaria komandinio darbo kompetencijas ir jų tyrimo metodologiją slaugytojų veikloje, Asta Savanevičienė bei Violeta Šilingienė parengė vadovėlį „Darbas grupėse“ (2005) ir kt. Kartu pažymėtina, kad Lietuvoje publikuojamoje studijų literatūroje komandinio darbo problematikai ne visada skiriama pakankamai dėmesio. Pavyzdžiui, komandinio darbo tema neaptariama I. Bakanauskienės 2008 metais išleistame „Personalo vadyba“ vadovylyje, tas pats pasakytina ir apie Algirdo Šalčiaus ir Ingridos Šarkiūnaitės 2011 metais pasirodžiusią mokomąją knygą „Žmogiškųjų išteklių valdymas“.

Mokslininkai, besidomintys komandinio darbo organizavimu, pažymi nemažai jo pranašumų (Belbinas, 1993; Applebaum ir Batt, 1994; Cohen ir Bailey, 1997; Westas ir kt., 2003; Kogler-Hill, 2009; Westas, 2011 ir kt.). Šių specialistų nuomone, komandinis darbas:

- padeda greičiau pateikti rinkai konkurencingus produktus bei paslaugas, įgyvendinti strateginius organizacijos tikslus, nes efektyviau reaguojama į nuolat kintančią aplinką;

- skatina diegti naujoves, nes plečiamos galimybės greičiau prisitaikyti prie nuolatinių aplinkos iššūkių, be to, pokyčiai organizacijoje didina bendrą jos veiklos konkurencingumą;

- motyvuoja sistemingai gerinti komandos narių įgūdžius, kelti jų kvalifikaciją bei plėsti kompetenciją, tuo remdamiesi komandos nariai, mokydami vienas iš kito, gerina veiklos rezultatus ir kokybę, užtikrina vidinį pareigų ir funkcijų pakaitumą;

- sudaro sąlygas nuolat tobulinti vadybos procesą, tinkamai derinant komandos narių vaidmenis bei jų požiūrių įvairovę;

- didina komandos narių susidomėjimą organizacijos veikla, jos organizacinės kultūros stipriosiomis savybėmis, mažina konfliktinių situacijų pavojų bei streso lygį;

- pasiekiamas sinergijos efektas⁴⁰, komandos nariai sąmoningai tampa įsipareigoję organizacijai bei reiškia jai lojalumą (Gražulis ir kt., 2012).

40 Ruperto Browno manymu (2000), pasiekti sinergijos efektą reiškia komandai įgyti papildomą pranašumą lyginant su pavieniui dirbančiais darbuotojais. Tačiau tai padaryti komandoje ne visada pavyksta. To priežastis būna neišnaudojama arba net pažeidžiama nario teisė reikšti savo nuomonę. Pastebėta, kad menkos galimybės aktyviai reikštis smukdo komandą iki pap-

Viena esminių efektyvios organizacijos veiklos sąlygų dirbant drauge, M. A. Westo (2011) žodžiais, mokėti „gerai šokti komandinio darbo šokį?“. Tai kaipgi turime suvokti komandą? Literatūros šaltiniuose pateikiami komandos apibrėžimai ją apibūdina kaip organizacijos vadovo sudarytos darbuotojų grupės⁴¹, kurių užduotis – bendromis pastangomis padėti organizacijai įgyvendinti užsibrėžtus tikslus. Dažniausiai aptariamoms komandų gyvavimo sąlygoms būtų: turėti bendrą tikslą, disponuoti reikiamais ištekliais bei įgaliojimais, tinkami narių gebėjimai koordinuoti savo veiklą ir vykdyti įvairius pavedimus. Be to, literatūros šaltiniuose minimos ekspertų, projektų, kokybės gerinimo, darbo (pavyzdžiui, sveikatos priežiūros, kuri sudaryta iš gydytojų ir slaugytojų), padalinių, savivaldos ir kt. pobūdžio komandos. Neretai pabrėžiama komandos dydžio (pavyzdžiui, vieni autoriai nurodo komandą sudarančių darbuotojų skaičių nuo 3 iki 8 žmonių (Manz ir Sims, 1993, p. 4–16), kiti – nuo 5 iki 11 (Savanevičienė ir Šilingienė, 2005, p. 110) arba nuo 15 iki 20 (Miller, 2004, p. 6), dar kiti – net iki 30 žmonių (Stoner, 2001, p. 491), bet pasitaiko ir kito komandos narių skaičiaus siūlymų bei jos gyvavimo trukmės (pavyzdžiui, projektų komandos gyvavimo trukmė apibrėžiama vadovo įsakymu arba sutartimi) svarba. Komandos gali būti visiškai savarankiškos, bet gali ir neturėti savarankiškumo bruožų, vykdo kūrybinius, tarp jų strateginio pobūdžio, darbus, bet atlieka ir rutinines užduotis (Katzenbach ir Smith, 1993; Boddy ir Peiton, 1999; Meskon ir kt.; Stoner ir kt., 2001; Sakalas, 2003; Savanevičienė ir Šilingienė, 2005; West, 2011 ir kt.).

Anastasija D. Čanko (Чанько, 2011, p. 110) pabrėžia, jog analizuojant komandinio darbo organizavimo principus žinotina, kad jos nariai:

- savo bendradarbius pripažįsta kaip vieningą kolektyvą, nes gerai pažįsta vienas kitą, geba įvertinti kiekvieno nario darbo stiliaus ypatumus ir tikslingai koreguoti savo elgesį;

- savo narystę apibūdina grįsdami bendromis vertybėmis bei informacijos ir nuomonių apie darbo procesų eigą vertinimais;

- aiškiai suvokia kooperacijos esmę ir bendrą tikslą, drauge su kitais dalyvauja įgyvendinant nustatytus tikslus;

- tarpusavyje pasidalija nustatytus uždavinius, suinteresuoti nuolat didinti bendros veiklos efektyvumą;

rastos bendradarbių grupės lygio (West, 2011).

41 Dauguma mokslininkų sutinka, kad sąvoką „grupė“ tikslinga skirti nuo sąvokos „komanda“, nes teigiama, kad darbuotojų grupė ne visada atitinka komandai keliamus reikalavimus, o kiekviena komanda visada yra grupė (Savanevičienė ir Šilingienė, 2005 ir kt.).

- supranta verslo, organizacijos, komandos ir asmeninių tikslų sąsajas;

- be asmeninės atsakomybės už patikėtą darbą, su kitais pasiskirsto atsakomybę už bendrus veiklos rezultatus;

- priklausomai nuo sprendžiamų uždavinių ir konkrečios situacijos geba ne tik sekti paskui lyderį, bet ir asmeniškai prisiimti lyderio funkcijas.

Daugelio mokslininkų komandinio darbo efektyvumo tyrimai (Katzenbach ir Smith, 1993; Guzzo, 1996; Cohen ir Bailey, 1997 bei kt.) parodė, kad komandos iš kitų organizacijos darbuotojų grupių išsiskiria:

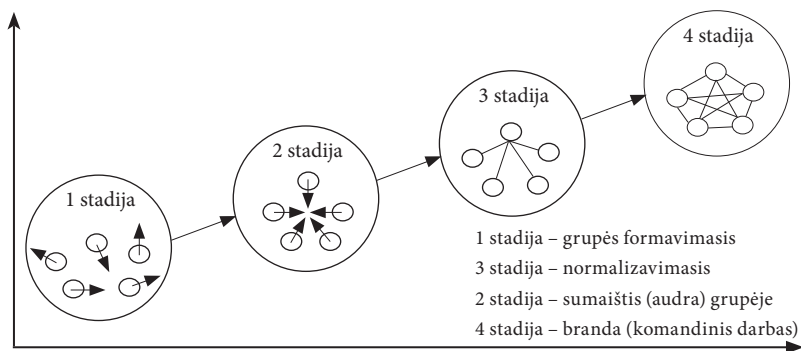
- gebėjimais motyvuotai vykdyti iššūkius paremtas užduotis;
- išsiugdytu komandos likimo jausmu;
- mokėjimu darbą organizuoti atsižvelgiant į kiekvieno nario įgytas kompetencijas ir asmeninį vaidmenį;
- veiklos rezultatų grįžtamojo ryšio svarbos suvokimu⁴².

3.3. Komandinio darbo formavimosi dinamika

Organizacijų veiklos praktika pateikia daug pavyzdžių, kad nė vienas darbo kolektyvas (grupė) negali nuo pat pirmų dienų dirbti sklandžiai. Šio reiškinio priežastys – tarp žmonių atsirandantys barjerai, net jei jie patyrę, kompetentingi ir motyvuoti dirbti sudarytoje naujoje grupėje. Grupės nariams pradinėje stadijoje neišvengiamai tenka pasidomėti kitų ketinimais, suprasti keliamus reikalavimus vykdomam darbui, išsiaiškinti, kaip bus vertinamas jų indėlis, todėl darbuotojams tenka mokytis dirbti kartu, o tai reikalauja laiko, pastangų ir patirties. Paulo Hersey ir Kenneth'o H. Blanchardo (1972) nuomone, komandos formavimas laikytinas ilgalaikiu procesu, nes nesibaigia vien formaliu žmonių susibūrimu į grupę. 1977 m. Bruce'as W. Tuckmanas ir Mary Ann C. Jensen pateikė savo tyrimų rezultatus, kurie parodė, kad, komandos sudarymas laikytinas dinaminio procesu, nes kiekviena darbo grupė turi pereiti 4 stadijas – nuo grupės formavimosi iki efektyvaus darbo drauge (3.1 pav.). Autorių teigimu, visada pastebima komandos vystymo minėtų stadijų raiška, o tai leidžia šį procesą laikyti dėsningu. B. W. Tuckmanas ir M. A. C. Jensen nurodo ir būtinas tokio komandos

42 Komandos veiklos rezultatų grįžtamasis ryšys turėtų būti vertintinas tokiais rodikliais kaip pasirinktų tikslų konkurencingumas, turimų finansinių išteklių naudojimo bei įdiegtų naujovių efektyvumas, klientų (vartotojų) nuomonė, komandos narių partnerystės ir tarpusavio santykių kokybė, bendradarbiavimo su kitais savo organizacijos padaliniais bei kitomis organizacijomis efektyvumas ir kt.

formavimosi teorinio modelio sąlygas: augimas bei reikiamų įgūdžių ir pasitikėjimo jausmo įskiepijimas. Kita vertus, organizacijų praktinėje veikloje neretai pastebima, kad dėl kiekvieno grupės nario unikalumo atsiranda aibė tarpusavio santykių variacijų, komandos vystymą galinčių pakreipti iš anksto neprognozuojama kryptimi. Autorių pasiūlytas modelis dar ir šiandien palaikomas visų mokslininkų, pripažįstančių komandos kūrimo stadijas⁴³.



3.3.1 pav. Darbo grupės tapimo komanda stadijos
(sudaryta pagal Tuckman ir Jensen, 1977, 2: 419–427)

Johnas R. Katzenbachas ir Douglas K. Smith'as (1994, p. 119–127), stebėdami darbo grupių vystymosi procesus, padarė išvadą, kad santykiai tarp bendradarbių nuolat keičiasi, nes jos nariai gali aktyviai prisidėti prie grupės plėtros, bet gali ir blokuoti besivystančius santykius ir bendradarbiavimą. Mokslininkai, atsižvelgdami į grupių dinamikos lygį, pasiūlė jų penkių kategorijų modelį (žr. 2 priedą). Nagrinėjant J. R. Katzenbacho ir D. K. Smith'o pasiūlytą modelį matyti, kad ne bet koks darbuotojų susibūrimas į grupę gali būti vertinamas kaip komanda. Autorių nuomone, tikra komanda – tai darbuotojų kolektyvas, gebantis vadovautis jos vystymosi pagrindais bei būti komunikuojantis (Katzenbachas ir Smithas, 1993).

J. K. Likeras (2005, p. 247–248) taip pat skiria keturis grupių pertvarkymo į komandą etapus:

43 Vėliau B. W. Tuckmanas ir M. A. C. Jensen, analizuodami komandos formavimo etapų grandinę, papildomai pasiūlė į ją įtraukti dar vieną – komandos veiklos užbaigimo (išformavimo) – stadiją (1977, p. 419–427), tačiau minėta stadija būdinga pasiekusioms savo galutinį tikslą projektų (užduoties) komandoms.

1-as etapas: orientacija, kai reikšmingas lyderio vaidmuo, nes grupei svarbu suprasti savo pagrindinę paskirtį, suvokti darbo grupėje veikiančias taisykles, įsipareigojimus ir perprasti valdymo priemones, kuriomis teks naudotis;

2-as etapas: nepasitenkinimas, kai grupės nariai pradeda suvokti, kad dirbti kartu žymiai sunkiau negu tikėtasi, todėl grupei ir toliau reikalingas stiprus lyderis, nustatantis jos nariams individualias darbo kryptis bei užduotis. Šiame etape grupės nariams reikalinga lyderio socialinė parama ir sprendžiant naujus uždavinius;

3-as etapas: integracija, kai grupėje formuojasi kiekvieno jos nario vaidmenų suvokimas, mokomasi kontroliuoti darbo procesus, dėl to šiame etape grupės nariams aktualu perprasti grupės funkcijas, darbo ir elgesio normas, struktūros ypatumus ir kt., tuo tarpu, nors ir toliau reikalinga socialinė lyderio parama, jo vaidmuo palaipsniui mažėja;

4-as etapas: komanda, kai grupė funkcionuoja kaip efektyviai veikiantis organizmas, o pagrindinis vadovo vaidmuo – komandos pageidaujamas socialinis rėmimas ir veiklos koordinavimas (moderavimas).

Atsižvelgdami į B. W. Tuckmano ir M. A. C. Jensen (1977), D. Boddy ir R. Peitono (1999), J. A. F. Stonerio ir kt. (2001), M. A. Westo (2011), A. Savanevičienės ir V. Šilingienės (2005), J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2005), K. Masiulio ir T. Sudnicko (2008) publikacijas bei savo tyrimų rezultatus, pateiksime komandos formavimosi stadijų apibūdinimus (Gražulis, 2014, p. 25–27):

• **grupės formavimasis** – naujokai formuojamoje grupėje susipažįsta vienas su kitu, pateikdami pirminę informaciją apie save, aktyvesni siūlo būsimojo darbo organizavimo principus. Šioje stadijoje grupės nariams būdingas nerimas⁴⁴, nes kiekvienas susidaro tik savo pirmuosius įspūdžius apie naujus kolegas. Grupės nariai dažniausiai vykdo jiems asmeniškai paskirtas užduotis ir retai kada domisi vyraujančia organizacine kultūra, grupei itin svarbus paskirto vadovo (formalaus lyderio⁴⁵) vaidmuo bei jo valdymo stilius. Svarbiausias vadovo rūpestis šiame etape yra

44 Neretas atvejis, kai grupės naujokai jaudinasi, bijo ir patiria pirmos darbo dienos šoką (Gražulis ir kt., 2012, p. 74), todėl galima pritari ti kitų specialistų (pvz., Savanevičienė ir Šilingienė, 2005, p. 47; Čanko, 2011, p. 56 ir kt.) nuomonei, kad per pirmą susitikimą grupėje jos nariai dažnai užduoda sau tokius klausimus, kaip „Ko iš manęs laukiama dirbant šioje grupėje?“, „Ko aš galiu tikėtis iš savo naujų pažįstamų?“, „Kokie galimi mano santykiai su šia grupe?“, „Kas yra kiti grupės nariai?“ ir pan.

45 Dauguma specialistų pripažįsta, kad formalus, t. y. paskirtas grupės vadovas nebūtinai tampa tikruoju kolektyvo lyderiu, nes tam nuolat reikia rodyti pasitikėjimą savimi bei gebėti grupės veiksmus nukreipti tinkama kryptimi (Sears ir kt., 1985).

jo gebėjimai aiškiai suformuluoti uždavinius ir suvaldyti darbo procesą. *Formavimosi stadija vertintina kaip grupės narių pirminio susiorientavimo laikotarpis.*

• **Sumaištis, audra** – dėl darbuotojų skirtingų asmeninių gebėjimų, interesų, prioritetų, tikslų ir motyvų dirbti grupėje reiškiami individualūs požiūriai į vykdomą darbą. Grupės narių tarpusavio santykiai retai kada pasižymi efektyvumu, nes reiškiasi ne tik stipriosios, bet ir silposios asmens sąvybės. Aktyviausi grupės nariai bando įpiršti kitiems savo idėjas, neretai įsiplieskia konfliktai dėl asmeninės įtakos⁴⁶. Kadangi kiekvienas grupės narys „šoka individualų šoki“, sumaištis stadijoje į paviršių neretai iškyla paslėpta įtampa. Tokios aplinkos grupės viduje susiburia nedidelės grupelės savo interesams ginti. Vykdomas darbas dažniausiai suprantamas tik kaip vadovo pavedimas, kuris turi būti įvykdytas net neatsižvelgiant į esamus išteklius, aplinkos poveikį ir kt. veiksnius. Grupės organizacinei struktūrai ir toliau būdingi formalaus darinio požymiai. Šiame etape formuojasi supratimas, kad pasiekti norimus rezultatus daug sunkiau negu anksčiau manyta, todėl pradedama suvokti vyraujanti organizacinė kultūra, pirmiausiai, daugumai priimtinos elgesio normos⁴⁷, asmeniškai bandoma prisiderinti prie organizacijoje puoselėjamų vertybių, papročių, jos misijos ir vizijos. Sunkiai prie grupės pritampantys nariai neretai ją palieka, dėl to sukeldami papildomą sumaištį. Formalaus grupės vadovo pareiga – suprasti vykstantį procesą ir esamoje įvairovėje stengtis atrasti teigiamus bendrumus ir stiprinti pasitikėjimą, darbuotojų valdymas palaiptui keičiamas darbuotojų vadovavimu. *Sumaištis stadija apibūdinama kaip grupės narių atsakas į klausimą dėl savo vietos grupėje paieškų laikotarpis.*

Normalizavimasis – šiame bendro darbo etape atsiranda emocionalus narių suderinamumas, pozityviai sprendžiamos konfliktinės situacijos, grupės nariai save pradeda suvokti kaip „mes“. Palaiptui vyksta

46 Negebėjimas atvirai diskutuoti grupėje ir noras suvokti, kad gali egzistuoti kita nuomonė, neretai sulėtina tinkamų sprendimų priėmimo procesą ir, kaip pažymi kai kurie specialistai, dėl to kolektyvo nariai gali pradėti vengti bet kokių ginčų (Goleman, Boyatzis ir McKee, 2007, p. 169). Tokia patirtis laikui bėgant grupėje virsta „netinkamu įpročiu“ (ten pat, p. 170), o tai vėliau sukelia sunkumų grupei toliau sėkmingai vystytis.

47 Elgesio normos sudaro vieną reikšmingiausių grupės tapimo komanda charakteristikų jos vystymosi procese, nes atspindi grupės narių požiūrį į tai, kas žmonių santykiuose grupei priimtina, o kas nepriimtina. Kaip pažymi A. D. Čanko, „grupinės normos lemia unikalų grupės narių kontekstą ir sąveikos grupėje stilių“, kai ne tiek siekiama grupės sutelktumo, kiek „individualių grupės bruožų“. Grupės normos atspindi pagrindines vertybes ir tikslus, supaprastina ir padaro spėjama grupės narių elgesį, mažina tarpasmenines problemas, padeda grupei išgyventi ir tapti konkurencingai (2011, p. 83–84).

veiksmingų darbo metodų paieška, nustatomos ilgalaikės „žaidimo“ taisyklės. Grupės normalizavimosi stadijoje ryškėja grupės narių komandiniai vaidmenys (profesiniai bei asmenybės), daugiau dėmesio skiriama savo stipriųjų savybių panaudojimui, vyksta vidinis organizacinio struktūrizavimo procesas. Susiformuoja grupės poreikiams pritaikytas komunikacijos procesas, o tai leidžia greičiau prisiderinti prie aplinkos pokyčių. Pradedama pripažinti atskiro grupės nario asmeninės lyderystės teisę pagal jo individualius gebėjimus, dėl to didėja bendro darbo veiklos efektyvumas, grupė parodo pirmuosius konkurencingumo požymius. Susiformuoja tik šiai grupei būdingi organizacinės subkultūros bruožai, ieškoma jos bendrumo su organizacijoje vyraujančia organizacine kultūra. Formalus grupės vadovas savo vaidmenį pradeda derinti su kitų grupės narių vaidmenimis, atsiranda darbo proceso moderavimo elementai ir tai sudaro palankias sąlygas kiekvienam grupės nariui imtis didesnės atsakomybės už grupėje vykstančius procesus. *Normalizavimosi stadija apibūdinama kaip grupės narių suvokimo, kad gali efektyviai dirbti drauge, laikotarpis.*

Branda – darbo grupė geba veikti išvien, pagrindiniu bruožu tampa efektyvi bendravimo sistema, solidarus sprendimų priėmimas bei inovatyvi veikla. Darbo organizavimas grindžiamas įgytomis komandos narių kompetencijomis ir nuolatinio mokymu, veiklos rezultatai pasižymi aukšta kokybe bei konkurencingumu, todėl šioje stadijoje grupėje prašalaičių jau nebėra. Pasitaikančioms konfliktinėms situacijoms būdingas funkcionalumas, jos sprendžiamos konstruktyviai⁴⁸. Kiekvienas narys geba tinkamai panaudoti savo stipriąsias savybes, dalyvavimą komandoje supranta kaip trijų dimensijų „aš“, „mes“ ir „tikslas“ pusiausvyros išlaikymą. Organizacinei struktūrai būdingas lankstumas. Vadovas vykdo skirtingų darbo etapų lyderių (dažniausiai pagal jų komandinius vaidmenis) koordinatoriaus (derintojo) funkciją⁴⁹. Komandos organizacinei kultūrai būdingi stiprios kultūros bruožai, kartu ji reiškiasi kaip savarankiška subkultūra visos organizacijos mastu. Šiame etape svarbi

48 Danielis Golemanas, Richardas Boyatzis'as ir Annie McKee, aptardami minėtą situaciją emociiniu aspektu, pažymi, kad „komandose darbuotojai pagarbiai klausosi ir klausinėja kitų, palaiko vienas kitą ir padeda, o nesutarimus sprendžia atvirai ir su humoru“ (2007, p. 173).

49 Pavyzdžiui, komandinio darbo specialistė Suzan E. Kogler-Hill, kalbėdama apie komandinės lyderystės modelį, vadovo vaidmenį apibūdina kaip „komandos efektyvumo vairuotoją“, kurio „išskirtinė pareiga – veikti taip, kad padėtų grupei efektyviai dirbti“ (P. G. Northouse. *Lyderystė. Teorija ir praktika*. 2009, p. 181). Panašios pozicijos laikosi ir D. Golemanas su kolegomis, sakydami, kad „kai darbuotojai žino pagrindines vertybes ir principus, komandos vadovui nereikia didelių pastangų, kad komanda dirbtų efektyviai“ (2007, p. 178).

komandos užduotis – palaikyti susitelkimą ir išvengti jos narių konformistinių nuotaikų, nes tai gali tapti komandos irimo priežastimi⁵⁰. *Brandos stadija apibūdintina kaip komandos narių gebėjimas, tinkamai panaudojant kiekvieno nario skirtingumus, sutelktai siekti konkurencingų rezultatų laikotarpis. Komanda, tapusi lydere savo veiklos sferoje, gali būti vadintina superkomanda.*

Komandinis darbas pasižymi didele darna⁵¹, vyrauja stipri organizacinė kultūra, kuriai būdingas sutelktumas⁵² ir solidarumas, efektyvūs komunikaciniai kanalai, pirmiausiai horizontalūs⁵³, lankstus lyderiavimas bei prisitaikanti prie aplinkos organizacinė valdymo struktūra, todėl komandos nariai, siekdami asmeniškai įsipareigoti ir reikšti lojalumą, save tapatina su komanda bei visa organizacija. Galutinai susiformavusioje komandoje lengviau organizuoti darbą bei siekti nustatytų tikslų, nes įgyjama reikiamų įgūdžių efektyviai naudotis ne tik jos narių gebėjimais, bet ir kitais turimais ištekliais⁵⁴.

Apibendrinant galima pažymėti, kad kiekvienos komandos konkurenciniam pranašumui pasiekti būdingos kelios sąlygos:

- kompetentingi darbuotojai;
- kolektyviai vykdomo darbo tikslų ir vertybių bendrumas;

- 50 Konformizmas, kaip reiškinys, laikytinas grupinio mąstymo (anl. *Groupthink*), susiformavusio stiprioje grupėje, pasekmė. Vienas iš pirmųjų grupinio mąstymo problematika sistemiskai susidomėjo Irvingas L. Janis (1972), išvelgęs nemažai teigiamų bruožų, rodančių darbuotojų susitelkimą. Kartu autorius pastebėjo, kad grupinis mąstymas gali turėti ir sunkiai pataisomų neigiamų pasekmių, pavyzdžiui, įsigalioja savicenzūra, sprendimuose trūksta ekspertinės nuomonės, vengiama kritinių pasisakymų, reiškiama vieningumo iliuzija ir spaudimas, siekiant atsiriboti nuo bet kokios kitaip manančių pozicijos bei kitokio pobūdžio informacijos (Janis, 1972). Manytume, konformizmas ilginiui tampa nepakeliama našta iniciatyviems ir kūrybingiems darbuotojams.
- 51 Socialinės psichologijos literatūroje darnos sąvoka dažnai nagrinėjama psichofiziologiniu (dėmesys, temperamentas, emocijos, mąstymas ir kt.), socialinės psichologijos (charakteris, savęs vertinimas, vaidmuo ir kt.) bei socialiniu vertybinu (interesai, vertybinė orientacija, tikslai ir pan.) aspektais (Jaciukevičius, 1995). J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) grupės darnos sąvoką apibūdina kaip „mažiausiomis bendradarbiaujančiųjų „sąnaudomis“ gaunamą didžiausią veiklos rezultatą“.
- 52 Į kolektyvinės veiklos sutelktumą kaip itin svarbią socialinę psichologinę charakteristiką pirmas dėmesį atkreipė socialinės psichologijos profesorius Kurtas Z. Lewinas (1935). Nagrinėdamas grupių dinamiką jis pastebėjo, kad grupėse veikia tam tikros „traukos jėgos“. Mokslininko manymu, kiekvieno grupės nario elgsena daro tiesioginę įtaką („traukos jėga“) kitiems nariams, ir atvirkščiai, todėl įvyksta socialinė psichologinė darbuotojų tarpusavio adaptacija, atsiranda „grupės dviasis“ tarpasmeniniuose santykiuose veikti vieningai, užtikrina santykių stabilumą bei pavaldimumą, taip pat skatina darbuotojus joje dirbti.
- 53 Apie efektyvios komunikacijos svarbą grupėse reikšmingus mokslinius tyrimus pirmasis savo straipsniuose dar 1950 metais paskelbė socialinis psichologas Robertas F. Balesas.
- 54 J. A. F. Stoneris su kolegomis pateikia nemažai tokius išvadas patvirtinančių pavyzdžių (2001, p. 491–493).

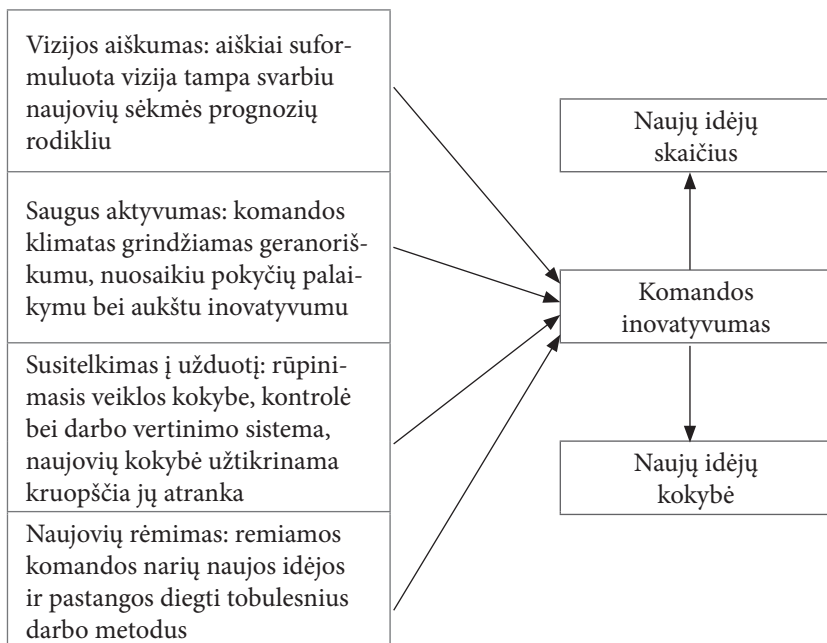
- komunikavimas horizontalia kryptimi;
- aiški vaidmenų struktūra ir jos lankstumas;
- grupės patrauklumas ir svarba visiems jos nariams.

Literatūros šaltiniuose aptariant komandinio darbo pranašumus dažnai diskutuojama, kad komandos turi pasižymėti inovatyvumu bei veiksmingumu. M. A. Westas ir Neilas R. Andersonas (1996) pateikia teorinį komandos inovatyvumo lygio vertinimo modelį, kuriame pabrėžiami kai kurie principiniai inovatyvumą apibūdinantys veiksniai (3.2 pav.). Kaip matome, pagal autorių siūlomą komandos inovatyvumo lygio vertinimo keturių veiksnių modelį, pagrindiniai vertinimo kriterijai turėtų būti naujos idėjos (skaičius) ir jų kokybė (rezultatyvumas). Kiekvienu konkrečiu atveju komandos inovatyvumo kokybė vertintina atsižvelgiant į komandos veiklos pobūdį, rinkos naujovių poreikius ir kuriamos inovacijos konkurencingumo rodiklius.

Su komandos veiklos inovatyvumo vertinimais glaudžiai susijęs jos veiklos efektyvumo (veiksmingumo, rezultatyvumo) apibūdinimas. Vienas pirmųjų šiuo klausimu susidomėjo P. F. Druckeris (1964), aptardamas efektyvaus vadovavimo bruožus. Jo manymu, apie veiksmingą organizaciją, taip pat ir komandą, verta kalbėti tik remiantis tinkamai pasirinktais tikslais⁵⁵. Šioms nuostatoms pritaria ir kiti mokslininkai. J. Richardas Hackmanas ir Richardas E. Waltonas (1986, p. 72–119), Gregory'as P. Shea ir Richardas A. Guzzo (1987, p. 25–31), J. R. Katzenbachas ir D. K. Smith'as (1993, p. 127), diskutuodami dėl komandinio darbo veiklos efektyvumo kriterijų, taip pat nurodo tikslo pasirinkimo svarbą ir kartu pastebi, kad komandoms būdinga aiškiai suformuluota veiklos paskirtis, nustatyti visi reikalingi ištekliai, aptarti vadovavimo principai ir kt. svarbūs aspektai⁵⁶.

55 P. F. Druckerio (1964) teigimu, efektyvus vadovavimas neretai grindžiamas „kuo geriau ir teisingiau atlikti užduotį“ vizija, taip supriešinant efektyvumo ir veiksmingumo (rezultatyvumo) sąvokas. Praktika rodo, kad ne kiekviena užduotis, kuri atliekama efektyviai, tikrai turi reikalingumo požymių ir yra veiksminga. Pasak P. F. Druckerio, toks darbas vertintinas kaip pagunda, kurios apskritai reikėtų vengti, nes veiksmingas vadovavimas grindžiamas tinkamų tikslų pasirinkimo idėja.

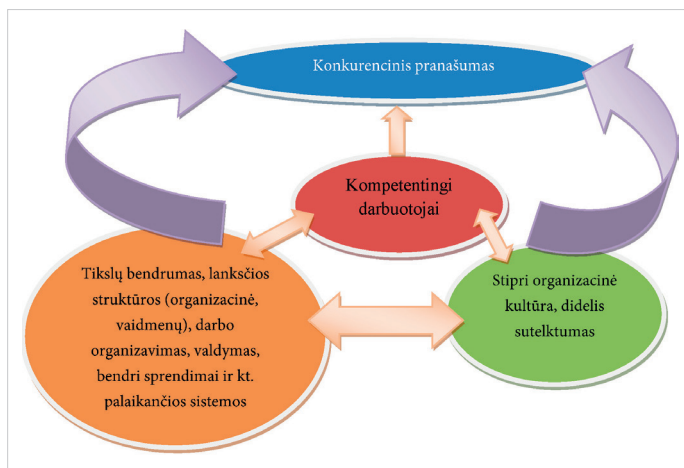
56 Kaip pastebi J. R. Katzenbachas ir D. K. Smithas, „potencialios komandos, kurios neturi nei tikslų, nei uždavinių, dažniausiai netampa tikromis komandomis“ (1993, p. 127).



3.3.2 pav. Komandos inovatyvumo lygio vertinimo kriterijai pagal keturių veiksmų teorinį modelį (šaltinis: West, 2011)

Poreikis komandai būti inovatyviai bei efektyviai iš esmės skirtas jos pagrindiniam tikslui įgyvendinti – įgyti konkurencinį pranašumą tarp organizacijos struktūrinių padalinių ir už jos ribų. 3.3 paveiksle pateikta komandinio darbo konkurencinio pranašumo kūrimo schema jau ne pirmus metus taikoma korporacijoje „Toyota“. Kaip matyti, siekiant efektyvios veiklos ir komandos konkurencinio pranašumo, korporacijoje „Toyota“ pagrindiniais prioritetais laikomi kompetentingi darbuotojai ir jų tikslų bendrumas, taip pat sutelkta veikla stiprios organizacinės kultūros aplinkoje⁵⁷.

57 P. F. Druckeris (2009) veiklos efektyvumą siūlo laikyti pagrindinėmis organizacijos charakteristikomis, tuo tarpu nei produkcijos kiekis, nei pelningumas patys savaime nėra efektyvumo rodikliai. Dažnai diskutuojamas klausimas, ar efektyvumo galima išmokti? Atsakant į šį klausimą galima pasiremti P. F. Druckerio (2009) nuostata: „Jei efektyvumas būtų tokia pat įgimta savybė kaip įgimti gabumai muzikai ar dailei, tai mūsų reikalai būtų prasti. Juk žinome, kad tik labai mažai žmonių turi didelių įgimtų gabumų minėtiems dalykams. Tada mums reikėtų stengtis kuo anksčiau atrinkti žmones, turinčius didelius efektyvumo gabumus, ir kuo geriau mokyti juos šiuos gabumus toliau ugdyti“, todėl autorius priduria, kad „efektyvumas yra įprotis, praktikų kompleksas. O praktikų visada galima išmokti“.



3.3.3 Komandinio darbo konkurencinio pranašumo kūrimo sistema

(žr. Gražulis, 2014, pagal šaltinį: Д. Лайкер, М. Хосеус. Корпоративная культура Тойота. Уроки для других компаний, 2011)

Plečiantis komandinėi darbo organizavimo formai buvo pastebėta ir nemažai neigiamų jos momentų. Jamesas A. F. Stoneris ir bendraautorai (2001, p. 497) pažymi, kad grupės, bandančios ignoruoti audros ar normalizavimosi stadijas, gali patirti tik trumpalaikę sėkmę. Kita problema gali kilti, kai besiformuojanti komanda bando kokios nors sėkmingai dirbančios komandos veiklos principus (kultūrą) aklai perkelti į savo darbo aplinką. Organizacijų patirtis rodo, kad tokiais atvejais dažniausiai pavyksta tik paviršutiniškai tuos principus kopijuoti. J. K. Likeris ir M. Hoseus (2011, p. 281–284), pasiremdami korporacijos „Toyota“ patirtimi, organizacijų vadovams siūlo visada „ieškoti savo kelio“.

Kaip minėta, laikytis komandos elgesio normų ir papročių yra naudinga kiekvienam jos nariui, nes tai padeda visiems susitelkti į vykdomą užduotį. Kita vertus, gali kilti pavojus, kad dėl kitų narių per didelės įtakos komandoje įsigali konformistinės nuotaikos. Šiuo atveju žlugdoma asmeninė iniciatyva, naujovių paieška, galiausiai konformizmo pasekmės tampa sulėtėjusios komandos pažangos priežastimi.

Tarp dažniau paplitusių problemų priežasčių paminėtinos susiformavusios neigiamos grupinio mąstymo apraiškos. Apskritai priežastimi komandoje atsirasti grupinio mąstymo gyvavimo terpei gali būti susikūrusi stipri organizacinė kultūra, kai komandai labiau rūpi jos vienin-

gumas nei efektyvių sprendimų paieška. Grupinis mąstymas neretai pasireiškia besąlygišku tikėjimu savo neklystamumu bei įsitikinimu savo veiklos etiškumu, nereikalinga savi drausme išsakant kritines pastabas ir pan. (Newstromas ir Davisas, 1997).

Tarp galimų priežasčių atsirasti komandoje sunkumams Chrisas Argyris (1990) nurodo vadinamuosius gynybos šablonus. Nors gynybos šablonai leidžia komandai apsisaugoti nuo galimos sumaišties, vis dėlto jie reiškiasi daugiausia dėl komandoje susiformavusios apsaugos nuo jos stabilumui gresiančių pavojų sistemos ir pradeda reikštis nepriklausomai nuo to, ar komandos nariai tai sužadina sąmoningai, ar gynyba prasideda nesąmoningai. Kaip pavyzdį galima paminėti komandos praktikoje plačiai paplitusį gynybos atvejį, kai dėl atsirandančių darbo nesklandumų pirmiausia kaltinama išorės aplinka – organizacijos vadovai, kiti organizacijos padaliniai, partneriai ir kt. Dažnas atvejis, kai nepagrįstai aktualizuojami skirtumai ir vyrauja nusistatymas „mes“ – „jie“, „savi“ – „svetimi“ ir pan. Nereta tokio požiūrio į kitus pasekmė – favoritizmas, kai net minimalūs skirtumai skatina palaikyti „saviškius“.

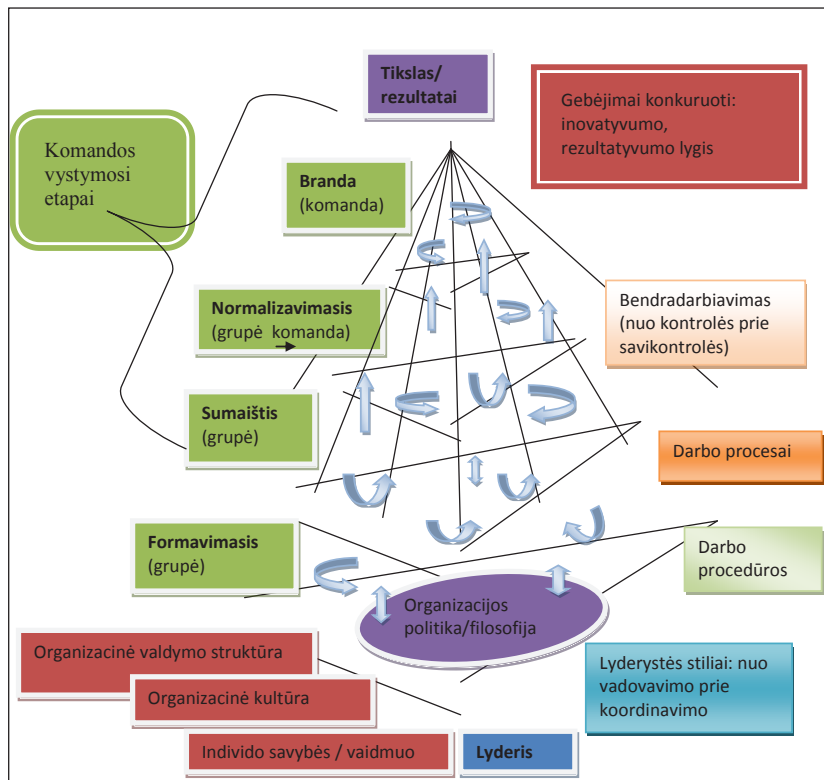
Siekiant įveikti komandoje besireiškiančius gynybos šablonus M. A. Westas (2011) pataria vadovautis tokiais pagrindinėmis taisyklėmis:

- gynybos argumentai turi būti įtikinami, svarbūs ir viešai patikrinami,
- pažadai turi būti realiai įgyvendinami,
- komandos nariai turi būti skatinami ne tiek kaltinti, kiek gebėti dalykiškai aptarti klaidas.

Dažniausios neigiamų momentų pasekmės – komandos sugrįžimas į ankstesnes grupės veiklos stadijas.

Taigi formuojantis komandai vykstantys procesai atspindi visos organizacijos kontekstą: jos politiką (misiją, viziją ir strateginius tikslus), organizacinę valdymo struktūrą, organizacinę kultūrą, darbuotojų charakteristikas, lyderystės stilių, darbo procedūras ir bendradarbiavimo principus, pagaliau, gebėjimus konkuruoti. 3.3.4 paveiksle pateikiamas teorinis komandos vystymosi etapų modelis.

Apibendrinant organizacijos ketinimus darbą organizuoti komandomis, galima pabrėžti, kad organizacijų vadovai turi rimtai domėtis grupių vystymo dinamika, nes nė viena grupė nuo jos steigimosi dienos negali būti efektyvi ir laisvai konkuruoti rinkoje.



3.3.4 pav. Komandos vystymosi etapų teorinis modelis (Gražulis, 2014)

3.4. M. R. Belbino komandinių vaidmenų teorinių nuostatų reikšmė siekiant darnaus kolektyvinio darbo

Dar 1948 metais JAV mokslininkai Kenneth'as D. Benne'as ir Paulas Sheatsas vieni iš pirmųjų atskleidė darbuotojų funkcinių vaidmenų svarbą dirbant grupėje. K. D. Benne'as ir P. Sheatsas nustatė, kad siekiant nagrinėti darbo grupių veiklą neužtenka akcentuoti vien lyderio vaidmenį, būtina nuolat analizuoti ir sisteminti darbo procesą, klasifikuojant grupės vykdomas funkcijas. Autorių pateiktame modelyje visos grupės narių vykdoma veikla suskirstyta į tris kategorijas (orientuotos į užduotį, palaikymą ir vystymą bei į save), kurios atspindi inicijavimo, informavimo, koordinavimo, vertinimo, skatinimo, rėmimo ir kt. K. D. Benne'o ir P. Sheatso indėlis laikytinas esminiu, padėjusiu vėliau

suvokti ne tik funkcinių, bet ir prigimtinių individo savybių svarbą dirbant žmonėms kartu.

Aštuntame dešimtmetyje prof. M. R. Belbinas po daugiau negu dešimt metų Henlio vadybos koledže (Didžioji Britanija) vykdytų asmenį charakterizuojančių individualių vaidmenų tyrimų nustatė, kad bet kurioje kartu dirbančioje grupėje atliekama daug įvairių vaidmenų, tačiau darbo kolektyvo sėkmingą veiklą užtikrinančių tipų yra nedaug. Šis faktas M. R. Belbinui leido padaryti išvadą, kad viena iš svarbiausių komandos sėkmės prielaidų yra jos narių sudėtis pagal prioritetinį elgesį, t. y. asmens geriausiai atliekamą komandos vaidmenį. Tyrimų rezultatų duomenimis vėliau buvo grindžiama individualių komandinių vaidmenų teorija (Belbin, 1981).

Pagal M. R. Belbino koncepciją, žmogaus komandinį vaidmenį plačiąja prasme galima paaiškinti kaip galimybę asmeniui geriausiai pasireikšti viename ar kitame kolektyvinės veiklos proceso etape panaudojant būdingus prigimtinius gebėjimus (pavyzdžiui, geriau sekasi organizuoti darbą arba pateikti idėją, arba pastebėti išorės aplinkos pasiekimus ir padėti perkelti juos į vykdomo darbo aplinką, įvertinti atlikto darbo kokybinį rezultatą ir t. t.). Nepaisant turimos panašios funkcinės kompetencijos (įgūdžių, patirties bei žinių), dėl būdingos prigimtinės elgsenos asmenys grupėje dažniausiai veikia gana skirtingai.

M. R. Belbinas pirmasis susistemino pamatinius komandinio darbo organizavimo principus, nurodydamas, kokie individualūs vaidmenys būtini, kad komanda galėtų sėkmingai dirbti. Kartu autorius pažymėjo, kad nesant komandoje kokio nors vaidmens jos veiklos rezultatai pastebimai prastėja ir komanda neišvengiamai grįžta į ankstesnes savo vystymosi stadijas. M. R. Belbino atlikti tyrimai akivaizdžiai parodė, kad formuojant darbuotojų kolektyvą didžiausias pavojus kyla, kai viename kolektyve susiburia panašūs žmonės, pavyzdžiui, pirmininkai, idėjų kūrėjai arba darbų užbaigėjai ir t. t. Autoriaus teigimu, „neefektyvi komanda – tai komanda, kurios valdymo grandį sudaro vieno tipo žmonės, pasižymintys vienodu stiprių ir silpnų savybių rinkiniu“, nes, nors ir būdami reiklūs, tačiau „išsiskiria negebėjimu augti, reikiamai papildant savo savybes arba panaudojant resursus“ (2009, p. 188)⁵⁸.

58 Šioms išvadoms pritaria ir kiti specialistai. Pavyzdžiui, daugelio knygų darbo ir vadybos tematika autorė Liza Simpson (1999) pastebi, kad teikdami pirmenybę į save panašiams kandidatams į darbą vadovai „pasirašo mirties nuosprendį“ visam kolektyvui (šaltinis: *Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti*, 2006, p. 10).

M. R. Belbinas savo 1981 metais paskelbtame darbe apie komandos valdymą išskyrė aštuonis vaidmenis: užduočių vykdytojas (bendrovės darbuotojas), pirmininkas (koordinatorius), formuotojas (organizatorius), idėjų kūrėjas (generuotojas), aplinkos tyrinėtojas (išteklių ieškotojas), kritikas-vertintojas, grupės darbuotojas, darbų užbaigėjas⁵⁹. Aštuonių komandinių vaidmenų buvimas, dirbant komandoje, patikrintas praktikoje įvairiais kompleksiniais eksperimentais. Kaip pažymi autorius, visi šie vaidmenys reikalingi dirbant bet kokio dydžio komandoje (paprastai formuojant mažas komandas būtina sąlyga, kad būtų sudaryta galimybė pasireikšti keliems komandiniamis kiekvieno jos nario vaidmenims).

Prof. M. R. Belbino pasiūlyta asmens savybių vertinimo kuriant komandas koncepcija dėl savo praktinio pritaikomumo⁶⁰ plačiai pripažinta. Dabartiniu laikotarpiu, organizacijų veikloje plečiantis M. R. Belbino komandinio darbo organizavimo idėjoms, labai aktualizavosi tinkamo instrumentarijaus panaudojimas asmens komandiniamis vaidmenims nustatyti (Gražulis, 2014).

Taigi autoriaus pasiūlytas modelis gali būti naudingas organizacijų praktinėje veikloje, nes padeda joms kryptingai sudaryti darbo komandas bei prireikus užpildyti atsirandančias vakansijas.

59 Platesnis visų komandos vaidmenų aprašymas pristatytas 3 priede. 1993 metais paskelbtame darbe „Team Roles at Work“ („Komandiniai vaidmenys darbe“) komandos vaidmenų sąrašą autorius papildė devintu vaidmeniu – „specialisto“, kuriam būdinga komandoje atskleisti savo žinias ir profesinius įgūdžius techniškai, tačiau „specialisto“ vaidmuo dėl savo gana siauros specializacijos tyrimuose naudojamas nedažnai.

60 Kaip pavyzdį galima paminėti, kad antroje pagal dydį pasaulyje alkoholinių gėrimų kompanijoje „Allied Domecq“, kuri veikia daugelyje šalių ir kurioje dirba daugiau negu 10 tūkst. žmonių, įgyvendinus M. Belbino komandinio darbo organizavimo modelį, per trejus metus gaunamas pelnas padidėjo net 55 proc. (2009, p. 192).

3.5. Lietuvos aukštųjų mokyklų studentams būdingas komandinių vaidmenų profilis pagal R. M. Belbino teorines nuostatas⁶¹

Analizuojant komandinių vaidmenų profilį, būdingą Lietuvos aukštųjų mokyklų studentams, galima padaryti tokias išvadas:

- per 95 proc. studentų būdingi visi R. M. Belbino pasiūlyti komandos vaidmenys, asmens savybių skirtumas grindžiamas tik prioritetinio vaidmens bei kitų (atsarginių) vaidmenų svarbos deriniu. Tik 3–5 proc. žmonių neturi visų komandinių vaidmenų savybių, o tai leidžia teigti, kad dėl apribotų galimybių komunikuoti pagal trūkstamą vaidmenį jie negali būti traukiami į darbo grupę, siekiančią tapti komanda;

- vyraujančiu tarp Lietuvos studentų laikytinas „užduočių vykdytojo“ vaidmuo, kuris kaip svarbiausias būdingas beveik kas penktam studentui. Analizuojant lyties aspektu, šis vaidmuo didesnę reikšmę turi moterims. Be to, šis vaidmuo kaip atsarginis, t. y. antras pagal stiprumą, būdingas kas ketvirtam studentui;

- „grupės darbuotojo“ vaidmuo kaip svarbiausias būdingas vidutiniškai kas šeštam Lietuvos studentui, t. y. kaip dominuojantis šis vaidmuo 1,5 karto būdingesnis kolegijų negu universitetų studentams. Be to, grupės darbuotojo vaidmuo laikytinas atsarginiu, t. y. antru pagal stiprumą, beveik kas penktam universitetų studentui. Lyties aspektu šis vaidmuo reikšmingesnis moterims, nes kaip svarbiausias būdingas kas penktai moteriai ir tik kas septintam vyrui;

- kas aštuntam Lietuvos studentui svarbiausi yra „formuotojo“ ir „darbų užbaigėjo“ vaidmenys, tačiau universitetinių studijų studentams, atstovaujantiems „formuotojo“ vaidmeniui, kaip pirmas vaidmuo pasireiškia 1,6 karto dažniau negu kolegijų studentams. Lytis yra esminis faktorius „formuotojo“ vaidmeniui reikštis – kas penktas vyras yra priskiriamas šiam komandos vaidmenų tipui, tuo tarpu tik kas aštunta moteris gali sėkmingai prisimti šio vaidmens našta. „Darbų užbaigėjo“ vaidmuo kaip svarbiausias kolegijų studentams pasireiškia 1,55 karto dažniau negu universitetų studentams. Lytis nėra esminis faktorius „darbų užbaigėjo“ vaidmeniui reikštis;

61 Šiame skyriuje aptariami Lietuvos aukštųjų mokyklų (universitetų ir kolegijų) studentų 2002–2014 metais vykdytų tyrimų, kurių metu apklausta 2232 žmonių (137 studentų grupės), turinčių darbo patirties viešojo ir privataus sektorių organizacijose, rezultatai (apklausai naudotas V. Gražulio 2014 metais mokslo studijoje apie komandinį darbą organizacijose 4 priede pateiktas testas).

– tarp Lietuvos studentų nepakankamai stipriai išreikšti „aplinkos tyrinėtojo“, „kritiko vertintojo“ ir „pirmininko“ vaidmenys. Pavyzdžiui, kaip svarbiausias „pirmininko“ vaidmuo būdingas tik kas devintam dešimtam studentui, bet ypač stokojama „idėjų kūrėjo“ vaidmens atstovų (kaip svarbiausias vaidmuo būdingas tik kas dvyliktam tryliktam studentui).

Pateikti Lietuvos respondentų komandinių vaidmenų profilio rezultatai jau keli metai lieka stabilūs (Gražulis, 2014), ir tai leidžia kalbėti apie atitinkamą šios žmonių socialinės grupės **komandinių vaidmenų kodą**.

Gali kilti klausimas, ar lietuviams komandinių vaidmenų profilis kažkuo ypatingas ir būdingas tik vienos šalies atstovams, ar galima atrasti tam tikrų panašumų su kitų kraštų žmonėmis? 3.5.1 lentelėje pateikiami Lietuvos ir Didžiosios Britanijos aukštųjų mokyklų studentų komandinių vaidmenų profiliai.

3.5.1 lentelė. Lietuvos ir Didžiosios Britanijos aukštųjų mokyklų studentų komandinių vaidmenų stiprumo palyginimas, balais

Komandiniai vaidmenys	Lietuvos aukštųjų mokyklų studentai (N = 2233 žm. / grupių skaičius – 137)	D. Britanijos Kranfildo vadybos mokyklos studentai (N = 271 žm. / grupių skaičius – 43) ⁶²
Užduočių vykdytojas	18,1	19,0
Pirmininkas	9,9	10,2
Formuotojas	13,2	20,7
Idėjų kūrėjas	7,9	7,6
Išteklių ieškotojas	11,5	12,4
Kritikas-vertintojas	11,4	8,1
Grupės darbuotojas	14,8	14,8
Darbų užbaigėjas	13,2	7,2

Kaip matome, abiejų šalių studentų komandinių vaidmenų profiliai parodo šios grupės žmonių didesnius panašumus nei skirtumus. Pa-

62 Panaudota informacija iš Davido Partingtono ir Hilary Harris straipsnio „Team role balance and team performance: an empirical study“, išspausdinto žurnale *The Journal of Management Development*. 1999, vol. 18, no. 8: 701.

vyzdžiui, visiškai sutampa „grupės darbuotojo“ vaidmenų profilis, gana artimai reiškiasi „užduočių vykdytojo“, „pirmininko“, „idėjų kūrėjo“ ir „išteklį ieškotojo“ savybės, tuo tarpu „formuotojo“ ir „darbų užbaigėjo“ vaidmenys turi skirtingą kryptingumą. Nors „formuotojo“ ir „darbų užbaigėjo“ vaidmenims būdingas susitelkimas į užduoties vykdymą, tačiau tikėtina, kad D. Britanijos studentai geba to siekti geriau, nes jiems didesnę reikšmę negu Lietuvos studentams turi įvairios taisyklės ir kt. formalumai. Kita vertus, lietuviai savo kolegų pasiūlymus geba geriau paversti grupės uždaviniais ir siekti jų įgyvendinimo, tuo tarpu D. Britanijos studentai linkę rečiau nerimauti dėl galimų atsitiktinumų, todėl jų grupėse mažiau jaučiama skubėjimo dvasia, galinti bendradarbiams sukelti depresiją.

Grupuojant vyraujančias asmenines savybes (3.5.2 lentelė) aiškėja, kad abiejų šalių respondentų komandinių vaidmenų prioritetai vertintini kaip visiškai panašūs (Gražulis, 2014).

3.5.2 lentelė. Lietuvos ir Didžiosios Britanijos aukštųjų mokyklų studentų komandinių vaidmenų grupių stiprumo palyginimas, balais (Gražulis, 2014)

Respondentų grupavimas pagal vyraujančių komandinių vaidmenų grupes	Respondentų lyginamasis svoris, nuo 100 proc.	
	<i>Lietuvos aukštųjų mokyklų studentai</i>	<i>D. Britanijos Kranfildo vadybos mokyklos studentai</i>
Vaidmenys, nukreipti į kolektyvo sutelktumą	24,7	25
Vaidmenys, nukreipti į užduoties vykdymą	55,9	55
Vaidmenys, kurių prioritetas nepriklausomas darbas / užduoties vykdymas	19,4	20

Taigi 55,9 proc. Lietuvos studentų pagrindinis rūpestis darbe yra nustatytų tikslų įgyvendinimas, laikantis formalių taisyklių, anglų – 55 proc.; dėmesys žmogiškajam darbo aplinkos faktoriui ir kolektyvo sutelktumo palaikymui būdingas 24,7 proc. lietuvių ir 25 proc. anglų; poreikis daugiau dirbti nepriklausomai būdingas 19,4 proc. lietuvių ir

20 proc. anglų respondentų. Pateikti skaičiai leidžia teigti, kad Lietuvos studentai pagal savo komandinius vaidmenis ne ypač skiriasi nuo kitų šalių žmonėms būdingų komandinių vaidmenų profilio.

KLAUSIMAI DISKUSIJAI:

1. Kaip galima apibūdinti grupinio darbo plėtros istorinę kaitą?
2. Kokiomis prielaidomis užsienio mokslininkai grindžia komandinio darbo poreikį organizacijose?
3. Koks Lietuvos mokslininkų indėlis į komandinio darbo organizacijoje pažinimą ir vystymą?
4. Kaip galima paaiškinti sąvoką „nuo grupės prie komandos“, kokie būdingi komandos vystymo etapų bruožai?
5. Kaip galima apibūdinti komandos vystymosi etapų teorinį modelį?
6. Dėl kokių priežasčių atsiranda komandinio darbo organizavimui būdingi negatyvūs procesai?
7. Koks K. D. Benne'o ir P. Sheatso indėlis į grupėse vykdomo darbo klasifikavimą?
8. Kokios pagrindinės R. M. Belbino komandinių vaidmenų koncepcijos nuostatos?
9. Kaip galima apibūdinti kiekvieno komandinio vaidmens tipo ypatumus pagal R. M. Belbiną?
10. Kuo ypatingas Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų komandinių vaidmenų profilis?

Literatūros šaltiniai

1. APPLEBAUM, E.; BATT, R. *The new American workplace*. Ithaca, New York: ILR Press, 1994.
2. ARGYRIS, C. *Overcoming organizational defences: Facilitating organizational learning*. Boston, MA: Allyn and Bacon, 1990.
3. BAKANAUSKIENĖ, I. *Personalo valdymas*. Vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.
4. BALES, R. F. *Interaction process analysis: A method for the Study of Small Groups*. Cambridge, MA: Addison-Wesley, 1950.
5. BELBIN, R. M. *Management Teams: Why they Succeed or Fail*. Butterworth/Heinemann, Oxford, 1981.

6. BELBIN, R. M. *Team Roles at Work*. Butterworht/Heinemann, Oxford, 1993.
7. BELBIN, R. M. Effective Managers: the Secret to their Success from the Team Roles Perspective. *Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент*. 2010, № 1: 11–25.
8. BENNE, K. D.; SHEATS, P. Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues*. Spring 1948, vol. 4, issue 2: 41–49.
9. BLANCHARD, K. H.; CAREW, D.; PARISI-CAREW, E. *The One Minute Manager Builds High Performing Teams: New and Revised Edition* by Ken Blanchard. New York: William Morrow, 2000.
10. BROWN, R. *Group processes*. (2nd edn.). Oxford: UK: Blackwell, 2000.
11. COHEN, S. G.; BAILEY, D. E. What makes teams work? Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*. 1997, 23.
12. *Darbuotojų atranka konkurenciniam pranašumui įgyti*. Straipsnių rinkinys. Vilnius: UAB „Verslo žinios“, 2006.
13. DRUCKER, P. F. *Managing for Results*. New York: Harper & Row, 1964.
14. DRUCKER, P. F. *Drukerio mokymo pagrindai. Tai, kas geriausia iš Piterio Drukerio svarbiausių veikalų apie vadybą* (versta iš: Peter F. Drucker. *The Essential Drucker*, 2001). Vilnius: PĮ „Rgrupė“, 2009.
15. GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltija, 2007.
16. GRAŽULIS, V. *Komandinis darbas organizacijose*. Mokslo studija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
17. GRAŽULIS, V.; VALICKAS, A.; DAČIULYTĖ, R.; SUDNICKAS, T. *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Mokslo studija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
18. GUŠČINSKIENĖ, J.; SAPEŽINSKIENĖ, L.; ŠVEDIENĖ, L. *Komandos organizavimo principai: reabilitacijos specialistų komandos pavyzdžiu*. Kaunas: Technologija, 2003.
19. GUZZO, R. A. Fundamental considerations about work groups. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*. New York: John Wiley & Sons, 1996, p. 3–24.
20. HACKMAN, J. R. Work Teams in organizations An orienting framework. In J. R. Hackman (Ed). *Groups that Work (and Those That Don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990, p. 1–14.

21. HACKMAN, J. R.; WALTON, R. E. Leading groups in organizations. In P. S. Goodman and Associates (Ed.). *Designing effective work groups*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986, p. 72–119.
22. HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (2nd ed.) New Jersey/Prentice Hall, 1972.
23. HOMANS, G. C. *The Human Group*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1950.
24. JANIS, I. L. *Victims of Groupthink; a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton, Mifflin, 1972.
25. JURAN, J. M.; GRYNA, F. M. *Juran's quality control handbook*. New York: McGraw-Hill, 1988.
26. KASIULIS, J.; BARVYDIENĖ, V. *Vadovavimo psichologija*. Vadovėlis. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2005.
27. KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *The wisdom of teams: creating the high performance organization*. New York: Harper Business, 1994.
28. Kogler-Hill, S. E. Komandinė lyderystė. 10 skyrius knygoje NORTHOUSE, P. G. *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2009.
29. KRUEGER, A. B. *Economic Science*. The New York Times, 7 December 2000, C2.
30. LEWIN, K. *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill, 1935.
31. LIKER, J. K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill, 2005.
32. MAYO, G. E. *The Human problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933, chaps. 3–5.
33. MANZ, C. C.; SIMS, H. P. *Business without Bosses*. New York: John Wiley&Sons, 1993.
34. MASIULIS, K.; SUDNICKAS, T. *Elitas ir lyderystė*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008.
35. MILLER, C. B. *Quick Teambuilding Activities for Busy Managers: 50 Exercises That Get Results in Just 15 Minutes*. New York: AMACOM, 2004.
36. NADLER, D. A. Executive team effectiveness: Teamwork at the top. In D. A. Nadler and J. L. Spencer & Associates (Eds.) *Executive teams*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.
37. NEWSTROM, J. W.; DAVIS, K. *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. University of Minnesota & Arizona State University. Duluth, 1997.
38. PARTINGTON, D.; HARRIS, H. Team role balance and team performance: an empirical study. *The Journal of Management Development*. 1999, vol. 18, no. 8.

39. ROBBINS, H.; FINLEY, M. *The New Why Teams Don't Work: What Goes Wrong and How to Make It Right*. San Francisco: By Berrett-Koehler Publishers, 2000.
40. SAKALAS, A. *Personalo vadyba*. Vadovėlis. Vilnius: Margi raštai, 2003.
41. SAPEŽINSKIENĖ, L.; ŠVEDIENĖ, L. *Komandos organizavimo principai*. Kaunas: Technologija, 2003.
42. SAVANEVIČIENĖ, A.; ŠILINGIENĖ, V. *Darbas grupėse*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2005.
43. SCHEIN, E. H. *Organizational Psychology*. 3-sis leid., Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall, 1980.
44. SHEA, G. P.; GUZZO, R. A. Group Effectiveness: What Really Matters. *Sloan Management Review*. 1987, 28 (3).
45. SIMPSON, L. *Working from the Heart: A Practical Guide to Loving What You Do for a Living*. Random House, 1999.
46. SEARS, D. O.; FREEDMAN, J. L.; PEPLAU, L.A. *Social Psychology*. 5-sis leid. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall, 1985.
47. SHAW, M. E. *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1971.
48. STONER, J. A.; FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
49. SUDNICKAS, T. Komandos valdymo sistemos Charleso Margerisono ir Dicko McCanno metodika. *Vadovo pasaulis*. 2002, 7–8. <http://www.lokada.lt/straipsniai-komandos_valdymo_sistemas_.html>.
50. ŠALČIUS, A.; ŠARKIŪNAITĖ, I. *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universitetas, 2011.
51. TUCKMAN, B. W. Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin*. 1965, 63.
52. TUCKMAN, B. W.; JENSEN, M. A. Stages of Small-Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*. 1977, 2.
53. WEST, M. A. *Efektyvus komandinis darbas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2011.
54. WEST, M. A.; TJOSSVOLD, D.; SMITH, K. G. *The international Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. Chichester, UK: John Wiley&Sons, 2003.
55. WEST, M. A.; ANDERSON, N. R. Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*. 1996, 81.
56. ŽYDŽIŪNAITĖ, V. *Komandinio darbo kompetencijos ir jų tyrimo metodologija slaugytojų veiklos požiūriu*. Monografija. Kaunas: Technologija, 2005.

57. АДИЗЕС, И. К. *Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует*. Пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007.
58. БЕЛБИН, Р. М. *Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу*. Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
59. БОДДИ, Д.; ПЕЙТОН, Р. *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Питер, 1999.
60. БОЙЕТТ, Д. Г.; БОЙЕТТ, Д. Т. *Лучшие идеи мастеров управления. Путеводитель по царству мудрости*. Москва: Олимп-бизнес, 2004.
61. ГУДВИН, Д. *Исследование в психологии: методы и планирование*. СПб.: Питер, 2004.
62. ЛАЙКЕР, Д.; ХОСЕУС, М. *Корпоративная культура Тойота. Уроки для других компаний*. 2-е изд., Москва: Альпина Паблишер, 2011.
63. МЕСКОН, М.; АЛЬБЕРТ, М.; ХЕДОУРИ, Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1997.
64. РОББИНС, Х.; ФИНЛИ, М. *Почему не работают команды? Что идёт не так и как это исправить*. Москва: Добрая книга, 2005.
65. ЧАНЬКО, А. Д. Командообразование в современных организациях: междисциплинарный синтез психологии и менеджмента. Вестник СпбГУ, Серия «Менеджмент», Выпуск 2, 2007.
66. ЧАНЬКО, А. Д. *Команды в современных организациях*. Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2011.

4 tema

DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA

Temos tikslas: aptarti darbuotojų motyvacijos sampratą mokslinių diskusijų erdvėje, vadovo valdymo stiliaus reikšmę pavaldinių motyvacijai. Atskleisti darbuotojų motyvacijos organizacijų valdymo procese svarbą. Apibūdinti organizacijos valdymo modelių sąsajas su darbuotojų motyvacija. Išnagrinėti žmogaus motyvacijos proceso bendrąją schemą. Pristatyti darbuotojų motyvavimo priemonių raidą istoriniame kontekste. Išanalizuoti Abrahamo H. Maslowo, Fredericko I. Herzbergo, Davido McClellando ir kt. specialistų teorinių koncepcijų ypatumus bei aptarti jų taikymo galimybes siekiant darnaus darbo. Susipažinti su Lietuvos žmonėms būdingais darbo motyvais ir vyraujančiais poreikiais.

4.1. Istorinės darbuotojų motyvavimo sistemų plėtros prielaidos

Vadovui organizuojant pavaldinių darbą tenka spręsti kas, kada ir kaip ketina vykdyti vieną ar kitą užduotį. Deja, kasdieniame gyvenime ne kiekvienas vadovo sprendimas darbuotojui paskirti darbą vienodai gerai įgyvendinamas (Meskon ir kt., 1997). Taip atsitinka dėl įvairių priežasčių, nes ne visada pavyksta tinkamai suvokti, kokiais asmeniniais poreikiais ir kokių jų realizavimo motyvų vedami darbuotojai vykdo pavestą užduotį.

Dabartiniame žmogiškųjų išteklių valdymo procese darbuotojų asmeninių poreikių ir motyvų dirbti nepaisymas gali turėti neigiamų pasekmių visai organizacijai, todėl tikėtina, kad jas ignoruojantiems vadovams sunkiai seksis didinti pavaldinių darbo efektyvumą ir kokybę bei siekti organizacijos tikslų.

„Poreikio“ sąvoka bendrąja prasme suprantama kaip vidinė žmogaus būseną, pasireiškianti per tam tikrą įtampą, kuri pasirodo ko nors

stokojant ir turint kryptingumą, todėl pripažįstama, kad žmogaus poreikiai sukuria troškimą juos patenkinti ir sužadina norą tikslingai veikti (Neverauskas ir Rastenis, 2001). Elgesio kryptingumas – tai individo naudojamos priemonės vienam ar daugiau poreikių tenkinti. Terminas „poreikio patenkinimas“ nusako žmogaus pozityvų pasitenkinimą bei gerovės jausmą, pavyzdžiui, paskyrimas į aukštesnes pareigas, didesnis darbo užmokestis, projekto užbaigimas, kolegų padėka ir kt. Daugelio specialistų nuomone, patenkinus poreikį nebelineka veiklos motyvo priežastis (kol neatsiranda naujas jo deficitas). Kartu pripažįstama, kad žmogus gali ir neturėti sąmoningai išreikšto poreikio, tačiau yra tokių (pavyzdžiui, biologiškai švarus maistas ir pan.), kuriuos jis gali jausti nuolat (Neverauskas ir Rastenis, 2001). Matyt, dėl nuolatinio troškimo jausti kai kuriuos poreikius galima pripažinti, jog poreikis yra „objektyvi būtinybė, reikalaujanti žmogaus organizmo gyvybingumo palaikymo ir vystymosi bei asmenybės tobulėjimo“ (Lukaševičius ir Martinkus, 2002).

Kiekvieno individo tikslinį elgesį lemia tam tikros priežastys. Nors žmogaus judėjimas savaime nereikalauja kokios nors priežasties, t. y. motyvo, norint judėti tam tikra kryptimi, elgiamasi motyvuotai. Panašių pavyzdžių galima pateikti daugiau, todėl pasak D. C. McClellando (1987), padaryto veiksmo faktas dar neatskleidžia motyvo buvimo. Būtent asmens interesas remiantis savo ketinimais periodiškai ar nuolat siekti „tikslinės padėties“ geriausiai paaiškina veiklos priežastis, t. y. motyvus⁶³. Darbo motyvai atsiranda tik tuomet, kai darbas tampa viena iš pagrindinių (ar net vienintele) asmeninių tikslų pasiekimo sąlygų, todėl jie yra ta varomoji jėga, vidinis variklis, kurio veikiami žmonės siekdami patenkinti asmeninius poreikius deda pastangas atlikti vienokius ar kitokius darbus.

Kodėl panašioje darbo situacijoje žmonės elgiasi skirtingai, padeda suprasti teisingas įvairių veiklos motyvų suvokimas. Pirma, vadybos specialistai pripažįsta, kad motyvai dirbti gali reikštis sąmoningai ir nesąmoningai. Žmogus gali sąmoningai ir viešai veikti siekdamas pripažinimo, didesnės atsakomybės, aukštesnių pareigų ir kt., tačiau tikrosios tokios veiklos priežastys dažnai yra paslėptos ir neretai pasireiškia

63 Terminas „motyvas“, kilęs iš lotynų kalbos žodžio „*moveo*“ (judu, judinu), paaiškina individo judėjimo link norimo materialaus ar dvasinio objekto priežastį ir psichologų aiškinamas kaip asmens specifinis išgyvenimas, galintis pasireikšti arba teigiamomis (kai norimas objektas pasiektas), arba neigiamomis (kai norimas objektas nepasiektas) emocijomis (elgesiu). Galima sutikti su psichologės konsultantės Kathryn E. Keenan (1999) šmaikščiu motyvo vertinimu: „motyvo nebuvimas tolygu dantų skausmui – gyvybei nepavojinga, bet labai nuvargina“.

nesąmoningai. Darbuotojo, daug dėmesio skiriančio bendravimui su kolegomis, motyvai gali būti įvairūs: noras veikti ir būti veikiamam, pasitikėjimas, nuobodulys, džiaugsmas, įprotis ir kt. Kaip matyti, tam tikrai žmogaus elgsenai poveikį gali turėti ne vienas, o keli motyvai, tarp kurių yra įtaką konkrečiam elgesiui darantys. Kai žmogus suvokia savo elgesio motyvus, tai yra jo sąmoningas ketinimas veikti, kai nesuvokia – galima kalbėti tik apie nesąmoningai reiškiamus ketinimus veikti, kurie dažniausiai parodomi jo neaiškiais norais arba kai asmuo ne visada sugeba tinkamai paaiškinti savo ketinimus. Daugelis specialistų sutinka, kad darbo motyvai retai kada reiškiami akivaizdžiai, dėl to tik iš individo parodyto aktyvumo ir jo elgsenos galima spręsti apie tikruosius veiklos motyvus (McClelland, 1987; Neverauskas ir Rastenis, 2001; Sakalas, 2003).

Antra, vaizdas bus neišsamus, jeigu nagrinėjant žmogaus darbo motyvus iš vadovo akiračio bus išleista jo darbuotojų vertybinės orientacijos dedamoji. Reikalas yra tas, kad skirtingų kultūrų žmonės skirtingai vertina darbo bei bendravimo procesus. Galima sutikti, kad, pavyzdžiui, noras kažką pasiekti yra universalus, tačiau skirtingose kultūrose šis noras reiškiasi skirtingai. Absoliuti dauguma amerikiečių orientuota į asmeninius pasiekimus, o, pavyzdžiui, nemažai daliai Lietuvos žmonių priklausymo kolektyvui perspektyva iki šiol lieka viena iš pagrindinių vertybių (Sakalas, 2003).

Taigi darbo motyvas – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmens noro patenkinti savo su darbo aplinka susietus poreikius, interesus, noru realizuoti lūkesčius, vertybes, tikslus ir kt.

Darbo motyvai gali būti nagrinėjami struktūriniu požiūriu, kurį sudaro tokie veiksniai:

- gerovė, užtikrinanti atitinkamų poreikių realizavimą;
- darbinis veiksmas, būtinas pasiekti norimą gerovę;
- materialinio bei moralinio pobūdžio sąnaudos, susietos su darbinio veiksmu.

Žmogaus poreikiai turi tendenciją stiprėti, silpnėti, keistis ir pan., dėl to motyvai veikti nuolat keičiasi, todėl vadovai savo kasdienėje veikloje turėtų sekti, kokie motyvai daro poveikį darbuotojų elgesiui, ir tuo pagrindu jų darbo pastangas nukreipti užsibrėžtomis užduotims įgyvendinti⁶⁴. Kai darbuotojas už atliktą darbą gauna norimą atpildą, jis jaučia

64 Šiuo aspektu vertingas Terence'o R. Mitchello ir Jimo R. Larsono (1987) patarimas vadovams, kad jų pareiga žinoti, ko pageidauja vienas ar kitas darbuotojas siūloje skatinimo sistemo-

patenkinęs savo siekius. Pakankamai realizuoti vieni poreikiai keičia motyvų veiklos prioritetus, vietoj ankstesnių motyvų atsiranda kiti.

Motyvų formavimuisi didelę įtaką daro visuomenės (bendruomenės) galimybės pasiūlyti individui poreikius atitinkantį vienokių ar kitokių motyvų „krepšelį“. Toliau pateikti dažniausiai minimi dabarties vadybos aplinkai aktualūs darbo motyvai (Gražulis ir kt., 2012):

- siekis naudotis lanksčiu darbo grafiku;
- savęs identifikavimas su pavesta darbo užduotimi;
- orientacija į sąnaudų bei rezultatų santykio gerinimą, pasiryžimas rizikuoti;
- elgesio orientacija į konstruktyvų bendradarbiavimą;
- socialinės atsakomybės normų bendradarbių atžvilgiu įgyvendinimas;
- galimybė būti informuotam apie organizacijos reikalus;
- įsitraukimas į organizacijos tikslų įgyvendinimą, orientacija į perspektyvą;
- integracija į įmonės reikalus, atsakomybės perdavimas, savi-kontrolė;
- kūrybinės ir inovacinės veiklos galimybės;
- sąlygos tobulinti profesinę kvalifikaciją;
- galimybė priimti sprendimus;
- profesinis mobilumas ir palankios sąlygos siekti karjeros.

Apskritai, galima nagrinėti ir kitokiais pagrindais sudarytas žmogaus elgesio motyvų klasifikacijas. Pavyzdžiui, vienas iš pirmųjų suvokti motyvų prigimtį ir aprašyti juos ėmėsi psichologas Williamas McDougallas, kuris dar XX amžiaus ketvirtame dešimtmetyje teigė, kad žmogaus elgesys iš kartos į kartą persiduoda instinktyvių polinkių (autorius laikytų motyvais), tokių kaip maisto paieška, seksas, baimė, smalsumas, motiniškumas, globa, bendravimas, pagalba, savigarba, priklausymas ir kt. Žmogaus elgesio motyvų susistemintą sąrašą 1938 metais pateikė JAV psichologas Henry A. Murray, kuris pirmas išskyrė daugiau nei dvidešimt motyvų ir teigė, kad aplinkos faktoriai lemia, kaip motyvai pasiskirsto ir veikia žmogaus elgesį. Tyrinėdamas žmonių poreikius ir motyvus H. A. Murray dažniausiai taikė jo paties sukurtą *teminį apercepcijos testą (TAT)*⁶⁵, kuris leido daryti tikslesnes išvadas dėl motyvų.

je, kodėl kai kurie pavaldiniai atsisako dirbti kartu su kitais darbuotojais. Šių autorių nuomone, jei vadovas nori efektyviai motyvuoti savo pavaldinius, jis turi pripažinti skirtingus žmogaus veiklos motyvus.

65 Tarptautinių žodžių žodyne pateikiamos tokios žodžio „apercepcija“ reikšmės: 1) psichologi-

Nepaisant akivaizdaus indėlio į motyvacijos procesų sampratų plėtojimą, H. A. Murray pasiūlyta koncepcija sulaukė ir kritikos dėl to, kad visi H. Murray tiriamieji buvo vyrai, turintys aukštą intelekto koeficientą⁶⁶.

Kiekviena veikla yra susieta su atitinkamais psichologiniais, moraliniais, finansiniais bei kt. kaštais ir turi savo įvertinimą. Didelis darbo intensyvumas gali gąsdinti darbuotojus, jei nesudaromos sąlygos darbingumui atkurti. Galima ir kita situacija, kai darbuotojas, siekdamas tam tikros gyvenimo lygio kokybės, pasirengęs aukoti sveikatą mainais į papildomas geroves (įvairias lengvatas ir kt.), nes visuomenė jas sankcionuoja įstatymiškai. Šiuo atveju vieno ar kelių motyvų stiprumas lemia siekiamo rezultato aktualumo laipsnį – kuo svarbesnis rezultatas, tuo aktyviau veikia žmogus, siekdamas patenkinti savo norus.

Rusų mokslininkas Piotras V. Žuravliovas (Журавлев) ir jo kolegos (2000) savo tyrimais nustatė, kad dauguma žmonių savo darbo motyvus vertina atsižvelgdami į:

- **priklausymą kolektyvui, arba „bandos“ jausmą**, kuris būdingas tais atvejais, kai pasirenkant darbovietę grupinės moralės, korporacinės kultūros ir panašūs aspektai tampa pagrindinėmis vertybėmis (šios grupės motyvai ypač būdingi rytietiškam, pavyzdžiui, japoniškam, vadybos modeliui);

- **asmeninį įsitvirtinimą**, kuris būdingas siekiantiems karjeros naujiniams ir vidutinio amžiaus žmonėms (pasak F. Herzbergo, šie motyvai yra dominuojantys tarp aukštos kvalifikacijos specialistų);

- **savarankiškumą**, kuris būdingas „ūkiškiems“ žmonėms, sutinkantiems aukoti savo stabilumą bei didelį darbo užmokestį dėl noro būti „šeimininku ir savarankiškai tvarkyti savo verslą“ (tokie žmonės dažnai būna linkę rizikuoti, jie nuolat ieško naujų veiklos galimybių);

- **stabilumą (patikimumą)**, kuris yra „savarankiškumo“ motyvas (su priešybės ženklu); šiems žmonėms priimtinas veiklos stabilumas (dėl įvairių istorinių peripetijų bei nacionalinių bruožų tikėtina, kad Lietu-

nis stebimo objekto esmės supratimas, remiantis patyrimu ir turimomis žiniomis; 2) asmeninė filosofinė savimonė, šiuo atveju – savo būsenos suvokimas (*Rinktinis tarptautinių žodžių žodynas*, 1985).

66 Nuo to laiko, kai buvo paskelbtos pirmosios motyvų klasifikacijos, specialistai (pirmiausia psichologai) diskutuoja, ar įmanoma remiantis bendrosios motyvacijos teorija sudaryti vieną žmogaus motyvų klasifikaciją. Matyt, reikia sutikti su A. Maslowu (1964), kad „tikslinga vieną kartą baigti bandymus sudaryti paskatų ir poreikių „atomarinių“ sąrašą. (...) Jei mes to norėtume, tai galėtume sudaryti nuo vieno iki milijono (priklausomai nuo analizės specifikos) paskatų sąrašus“. A. Maslowo požiūris visiškai pasitvirtina, kai aptarinėjami įvairių rasių ir tautų kultūriniai skirtumai, jų puoselėjamos vertybės.

voje šios grupės žmonių yra daugiau nei siekiančių įsitvirtinimo arba savarankiškumo);

- **naujų žinių gavimą bei prekių įsigijimą ir kt.**, kurie būdingi ekonomiškai išsivysčiusių šalių žmonėms, kai prioritetas teikiamas naujiems gaminiams ir paslaugoms (šie motyvai įvairiose srityse sudaro rinkos vadybos pagrindą, pirmiausia – marketingo);

- **teisingumą**, kuris būdingas visai žmonių civilizacijos istorijai, nors kiekvienoje visuomenėje vyrauja savi teisingumo vertinimo kriterijai (šis motyvas vadyboje svarbus tuo, kad neteisingas vertinimas didina darbuotojų darbo demotyvaciją);

- **lenktyniavimą, arba konkuravimą**, kuris genetiškai būdingas daugeliui žmonių (tai sudaro pagrindą siekti norimo efekto organizacijos veikloje).

Asmens poreikiai kaip „netekimo“ jausmas ir motyvai dirbti realizuojami organizacijos aplinkoje, todėl visuotinai pripažįstama, kad vienas svarbiausių veiksnių, skatinančių žmones siekti realizuoti savo sumanymus, yra jų motyvacija dirbti. Motyvacijos sąvoka bendrąja prasme reiškia žmogaus psichologinę būseną (vidinę paskatą arba poreikį), kuri siejama tik su šiam asmeniui būdingais motyvais, tikslais, vertybėmis, identitetu ir lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti kažko siekiant. Šiuo aspektu vertinga Marshallo R. Joneso dar 1955 metais išsakyta įžvalga, kad motyvacijos objektas yra išsiaiškinimas, „kaip elgesys atsiranda, kas jį paskatina, kaip vyksta, kas nukreipia ir baigia“. Specialistai iš esmės pritaria, kad motyvacijos sąvoką būtina skirti nuo motyvavimo sąvokos kaip vadybos proceso dalies (Stoner ir kt., 2001). Žmogiškųjų išteklių vadybos teorijoje motyvavimą priimta laikyti vadovavimo funkcijos sudėtine dalimi, kuri apima įtakos darymą darbuotojų elgesiui siekiant organizacijos tikslų⁶⁷. Būtent vadovo poveikis arba įtaka darbuotojui drauge su žmogaus poreikiais bei motyvais veikti yra motyvavimo proceso ir visų motyvacijos teorijų dėmesio centre.

Žmonijos rašytinė istorija byloja, kad nuo senovės Egipto bei Graikijos laikų ir iki XX amžiaus trečio dešimtmečio plačiausiai buvo paplitęs „botago ir meduolio“ motyvavimo metodas. Tik apie 1910 metus pasirodžius F. W. Tayloro darbams, t. y. atsiradus „mokslinio valdymo mokyklai“, buvo pasiūlytas patobulintas „botago ir meduolio“ metodas.

67 Terminas „motyvacijas“ kilęs iš lotynų kalbos žodžio „*movere*“ ir nuo tų laikų paaiškina įtakos judėjimui arba veiklai darymą dėl tam tikrų motyvų. Nuo tų laikų žodis „*movere*“ buvo įjėjęs į įvairaus rango vadovų leksikoną.

Tuo metu į vadybos žodyną buvo įvesta „dienos pakankamos išdirbio normos“ sąvoka ir pasiūlytas didesnis darbo užmokestis tiems, kurie pagamindavo daugiau produkcijos (Taylor, 1911).

Darbuotojų motyvacija išlieka vien norimu „geru dalyku“ ir nesiformuoja į efektyvią priemonių programą tol, kol vadovai, disponuojantys „gėrybių krepšeliu“, nepradeda daryti poveikio (įtakos) darbuotojų elgesiui. Tam galima naudoti įvairias materialinio (tiesioginio ir netiesioginio) bei moralinio skatinimo priemones (žr. 4.1.1 lentelę).

4.1.1 lentelė. Organizacijos darbuotojų skatinimo priemonių – „gėrybių krepšelio“ – sistemos elementai (šaltinis: Gražulis ir kt., 2012)

Skatinimo forma	Motyvacijos priemonės
1	2
1. Materialinis skatinimas	
1.1. Tiesioginis materialinis skatinimas	
Pagrindinis darbo užmokestis	Vienetinis, laikinis darbo apmokėjimas, taip pat alga
Papildomas darbo užmokestis	Premijos, priemokos ir priedai už viršvalandžius, naktinį darbą, profesinį meistriškumą, darbo sąlygas, profesijų sugretinimą, taip pat paaugliams, kūdikius maitinančioms motinoms, darbą poilsio ir švenčių dienomis ir kt.
Vienkartinės išmokos iš organizacijos grynojo pelno (bonusai)	Metinės, pusmetinės, šv. Kalėdų, Velykų ir kt. švenčių proga išmokos, atsižvelgiant į darbo stažą organizacijoje, gaunamą darbo užmokestį, darbo drausmę, aktyvumą ir kt.
Dalyvavimas pelnuose	Išmokos iš skatinimo fondo, sudaryto kaip grynojo pelno dalis (dažniausiai naudojama darbuotojams, nuo kurių tiesiogiai priklauso pelno dydis, skatinti)
Dalyvavimas akciniame kapitale	Dividendų gavimas už organizacijos akcijas, įsigytas neatlygintinai (jas nupirkus, taip pat su nuolaida ir kt.)
Papildomų / specialiųjų išmokų programos	Dovanos už ypatingus nuopelnus, komandiruotės išlaidų padengimas šeimos nariams ir kt.

1	2
2. Netiesioginis materialinis skatinimas	
Išlaidų transportui apmokėjimas	Transporto priemonių įsigijimas su visa arba daline priežiūra, išlaidų transportui į darbą ir atgal padengimas
Išmokos iš taupomųjų fondų	Taupomieji indėliai su palūkanomis, ne mažesnėmis negu komerciniuose bankuose
Maitinimas organizacijos lėšomis	Nemokamo maitinimo organizavimas įmonėje, subsidijų skyrimas maitinimui
Lengvatinis gaminamų prekių pardavimas	Lėšų skyrimas organizacijos parduodamų prekių nuolaidoms
Stipendijų fondai	Išlaidų studijoms padengimas (visiškai arba iš dalies)
Mokymo, auklėjimo programų fondai	Darbuotojų apmokymui (permokymui), darbuotojų vaikų ir vaikaičių ikimokyklinio ir mokyklinio auklėjimo institucijų išlaidų visiškai arba dalinis padengimas, privilegijuotų stipendijų skyrimas ir kt.
Medicininio aptarnavimo programos	Nemokamos (iš dalies mokamos) darbuotojų medicinos priežiūros organizavimas
Būsto statybos programos	Visų arba dalies lėšų skyrimas organizacijos darbuotojų nuosavo būsto statybai
Socialinių paslaugų ir lengvatų programos	Išlaidų darbuotojų savarankiškai pasirenkamoms socialinėms paslaugoms ir lengvatoms padengimas
Gyvybės draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių gyvybės draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas, laikino nedarbingumo pašalpų skyrimas ir kt.
Sveikatos draudimo programos	Darbuotojų bei jų šeimos narių sveikatos draudimo įmokų visiškai arba dalinis apmokėjimas
Atskaitymų į pensijų fondus programos	Įmokų į darbuotojų pasirinktus pensijų fondus pervedimas

1	2
3. Nematerialinis (moralinis) skatinimas	
Užimtumo laiko reguliavimas	Papildomų poilsio dienų (atostogų) skyrimas, atostogų laiko pasirinkimas ir pailginimas, lankstaus darbo grafiko nustatymas, lankstus darbo dienos laikas arba, vadovui ir darbuotojui abipusiai suderinus, jo sutrumpinimas ir kt.
Darbo proceso organizacinio segmento tobulinimas	Kūrybinių elementų darbo procese įdiegimas ir tobulinimas, sąlygos dalyvauti sprendimų priėmimo procese, galimybė kilti karjeros laiptais, kūrybinės komanduotės ir kt.
Pripažinimo priemonių programa	Dalyvavimas vadovo vizituose pas organizaciją partnerę arba kokį nors svarbų asmenį, garbės vardų skyrimas, apdovanojimai pereinamąja taure, padėkos raštais ir gairėms, firminiu vardiniu parkeriu, tarnybiniu portfeliu, asmeninės nuotraukos pakabinimas garbės lentoje, gėlių, torto, brangaus šampano ar vyno butelio įteikimas darbo aplinkoje arba pristatymas į namus ir kt.
Socialinių ir kultūrinių priemonių programos	Sąlygų sudarymas dalyvauti organizacijos klubų ir draugijų veikloje, sporto, profesinių ir kt. klubų ir renginių lankymo išlaidų padengimas, dalyvavimas organizacijos surengtose ekskursijose ir piknikuose, darbuotojų ir jų šeimos narių reikšmingų datų kolektyvinis paminėjimas, bilietai į spektaklio ar kino premjerą ir kt.

Galimybės naudotis įvairiomis efektyvų darbą skatinančiomis „gėrybėmis“ parodo asmens sąveiką su organizacijos vidine ir išorine aplinka (plačiau aptarta vadovėlio 1-ame skyriuje).

Kaip teigia Bruce'as R. Jewellas (2002), tinkamai motyvuojant darbuotojus, organizacijoje sukuriama abipusiškai naudinga (ir darbuotojui, ir pačiai organizacijai) aplinka (žr. 4.1.2 lentelę).

4.1.2 lentelė. Motyvacijos nauda organizacijai ir jos darbuotojams
(sudaryta pagal: Jewell, 2002)

Motyvacijos nauda darbuotojui	Motyvacijos nauda organizacijai
Noras būti darbe	Aukštesnis darbo našumo lygis
Didžiavimasis savo darbu	Mažesnė darbo jėgos kaita
Neigiamo požiūrio į organizaciją nebuvimas	Mažiau pravaikštų
Atsidavimas darbui ir pasitenkinimas juo	Geresnė kokybė ir mažiau nuostolių
	Didesnė tikimybė, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi
	Didesnė tikimybė, kad idėjos bus įdiegtos ir prisiimta atsakomybė

Apibendrinant galima konstatuoti, kad darbuotojų motyvavimas nebus veiksmingas, jei nebus pasiūlytas tinkamas motyvacijos „gėrybių krepšelis“ arba vadovas neparodys noro suvokti, kokių motyvų, poreikių bei lūkesčių vedami organizacijos darbuotojai kaip kolektyvas ir kiekvienas individualiai sutinka siekti organizacijos tikslų. Geras vadovas supranta, kad žmonės siekti geresnių rezultatų motyvuoja skirtingi dalykai, todėl nenustačius darbuotojų elgesio priežasčių nė viena organizacijoje rengiama motyvavimo programa nebus veiksminga.

4.2. Organizacijos valdymo modelių sąsajos su darbuotojų motyvacija

ANKSTYVAJAME vadybos teorijų vystymosi etape (Fayol, 1930; Taylor, 1947 ir kt.) vyravo įsitikinimas, kad, nustatčius efektyvius užduočių atlikimo metodus, organizacijos tikslų bus galima siekti pasiaukojamu pavaldinių darbu. Dar XX amžiaus trečiame dešimtmetyje vadybos teorijoje ir praktikoje žmogus buvo laikomas „ekonominiu gyvūnu“, kuris už didesnę atlyginimą dirba uoliau. Pagrindinė tuometinių organizacijų vadovų pareiga buvo smulkmeniškai pavaldinių priežiūra ir kontrolė. Po dešimtmečio pradėta domėtis ne vien piniginiu darbuotojų skatinimu. Ekonominį žmogaus vertinimą, vadybos teorijų pripažintą „tradiciniu modeliu“, pakeitė „žmonių santykių modelis“, kuris rėmėsi prielaida,

kad žmonės, būdami socialinės sistemos nariai, be piniginės naudos, gali būti paskatinti paprasčiausiai parodant jiems papildomą dėmesį (Mayo, 1933). Šiuo atveju vadovo užduotis – užtikrinti, kad darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs. Vėliau buvo suprasta, kad organizacijoje darbuotojus skatina daugelis faktorių, jie noriai vykdo pavedimus, darbas gali būti ir reikalingas, ir naudingas. Tokiam požiūriui įsitvirtinus vadybos praktikoje, darbuotojus pradėta vertinti kaip turinčius kūrybinį pradą, gebančius dirbti savarankiškai ir tinkamai kontroliuoti savo veiksmus. Šiuo atveju vadovo pareiga – sukurti aplinką, kurioje pavaldiniai galėtų atskleisti savo gebėjimus ir įneštų savo indėlį į organizacijos veiklos rezultatus. Požiūris į darbuotojų skatinimą dirbti geriau, naudojant asmeninės saviraiškos faktorius, pavadintas „žmogiškųjų išteklių modeliu“ (McGregoras, 1960; Maslowas, 1998 ir kt.).

Tradiciniai žmonių santykių bei žmogiškųjų išteklių valdymo modeliai sudarė prielaidas motyvacijos teorijoms atsirasti. 4.2.2 lentelėje apibendrintai aptariami požiūriai į darbuotojų motyvaciją, atsižvelgiant į organizacijos valdymo modelių kaitą (nuo ankstyvųjų iki dabartinių). Dažiausiai visi modeliai grindžiami bendru požiūriu į žmogų, būdingu vadovo elgesiu, laukiamu pavaldinių atsaku, todėl minėta schema aki-vaizdžiai rodo, kad modelių pagrindą iš esmės sudaro vienas ar kitam modeliui būdingų vadovo valdymo stilių samprata.

4.2.1 lentelė. Organizacijos valdymo modelių sąsajos su darbuotojų motyvacija
(parengta pagal: Porter, Bigley, Steer, 2003)

Tradicinis modelis	Žmonių santykių modelis	Žmogiškųjų išteklių modelis	Žmogiškojo potencialo modelis
1	2	3	4
<i>Požiūris į darbuotojus</i>			
<p>1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas</p> <p>2. Tai, ką žmonės dirba, yra ne taip svarbu kaip užmokestis už darbą</p> <p>3. Ne daug kas norėtų / galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ar drausmės</p>	<p>1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs</p> <p>2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas, tai svarbiau už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja dirbti geriau</p>	<p>1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie prasmingų tikslų įgyvendinimo, ypač jeigu jie padėjo juos suformuluoti</p> <p>2. Daugelis žmonių gali būti kūrybiškesni, savarankiškesni ir gebantys save kontroliuoti bei drausminti</p>	<p>1. Žmonės turi potencialą, kurį nori išnaudoti savo pačių ir visos organizacijos plėtrai</p> <p>2. Siekdami savo tikslų realizavimo darbuotojai prisideda prie organizacijos bendrų tikslų siekimo</p>
<i>Būdingas vadovo elgesio su darbuotojais būdas</i>			
<p>1. Smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną pavaldinį</p> <p>2. Suskaido užduotį į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas</p>	<p>1. Stengiasi, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs</p> <p>2. Informuoja pavaldinius apie savo planus ir išklauso jų nuomonę apie galimus ir esamus prieštaravimus</p>	<p>1. Sukuria darbo aplinką, skatinančią pavaldinius siekti rezultatų, atitinkančių jų patyrimą ir gebėjimus</p> <p>2. Lavina pavaldinių savikontrolės įgūdžius ir perduoda</p>	<p>1. Vadovas sudaro darbo aplinką, kurioje darbuotojai galėtų visiškai išnaudoti savo potencialą jaustis kolegomis (partneriais), atrasti naujus asmeninius gebėjimus,</p>

1	2	3	4
<p>3. Nustato tikslias darbo procedūras bei operacijas ir reikalauja iš darbuotojų griežtai jų laikytis</p>	<p>3. Leidžia pavaldiniams rutinos sąlygomis veikti vadovaujantis savivaldos ir savikontrolės principais</p>	<p>jiems savo įgaliojimus 3. Skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti įgyvendinant organizacijos tikslus</p>	<p>užtikrinančius asmeninių ir organizacijos augimą bei panašumus konkurencinėje aplinkoje</p>
<i>Pasekmės</i>			
<p>1. Žmonės gali mėgti savo dabą tik tada, kai atlyginimas yra pakankamas, o vadovas – teisingas 2. Jei užduotys yra gana paprastos ir pavaldiniai reikiamai kontroliuojami, tai jie dirbs pagal nustatytus reikalavimus (standartus)</p>	<p>1. Jei vadovas dalijasi savo žiniomis su pavaldiniais ir sudaro jiems galimybę dalyvauti sprendžiant kasdienius darbo klausimus, tai patenkinamas jų noras jaustis svarbiems ir priklausyti organizacijai 2. Tenkinant 1-ame punkte nurodytus pavaldinių norus, pagerės kolektyvo moralinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas vadovams, atsiras poreikis bendradarbiauti</p>	<p>1. Siekiant darbo efektyvumo didinimo plečiama pavaldinių įtaka darbinei veiklai, savikontrolėi bei orientavimuisi 2. Jeigu pavaldiniams padedama panaudoti savuosius žmogiškuosius išteklius, sukuriamas „šalutinis produktas“ – pasitenkinimas darbu</p>	<p>1. Žmogiškojo potencialo vystymas didina atskiro individo atsakomybę ir bendrasavininkio jausmo atsiradimą 2. Savikontrolės ribų didinimas sustiprina pasitenkinimą, atsakomybės ir didesnės savo vertės pajutimo organizacijoje jausmą, o tai padeda organizacijai pasiekti tikslus</p>

Atsižvelgiant į tai, kaip aiškinamas darbuotojo elgesys, kokios vidinės to priežastys, visos motyvacijos teorijos skirstomos į dvi grupes, analizuojančias:

- motyvacijos turinį (poreikius);
- motyvacijos procesą.

Turinio teorijose aptariama, kas gali būti laikoma tam tikro žmogaus elgesio priežastimi, todėl šios teorijos pirmiausia nagrinėja žmogaus poreikių ir motyvų prigimtį bei aiškinasi, kokia jų struktūra. Vadovas, siekdamas motyvuotos pavaldinių elgsenos, turi, anot A. Sakalo (2003):

- numatyti darbuotojų dėmesio vertus organizacijos tikslus (motyvacinio stiprumas);
- naudoti paskatas (motyvus) tikslams siekti (atlyginimas);
- užtikrinti, kad tikslai būtų realūs (realizavimo galimybė).

Proceso teorijų dėmesio centre – žmogaus, dėl atsiradusių galimybių pakankamai patenkinusio asmeninius poreikius, elgesio atitinkamoje situacijoje kaita. Šios teorijos nekelia užduoties paneigti poreikius, o tik aiškina, jog žmogaus elgesio priežastimi galima laikyti asmeninį situacijos suvokimą ir numanomas pasekmes (Vroomas, 1964; Nadleris ir Lawleris, 1977; Steersas ir Porteris, 1983; Skinneris, 1971 ir kt.).

Nepriklausomai nuo to, kokios koncepcijos laikomasi, siekiant motyvuoti darbuotojus, vadovams praktikoje tenka įvertinti įvairius ir neretai prieštarungus atskirą asmenį ir visą organizaciją apibūdinančius vidaus aplinkos veiksnius. Šiuos veiksnius galima skirstyti į tokias grupes (Gražulis ir kt., 2012):

- individas kaip asmenybė su paveldėtomis savybėmis, gebėjimais, jo auklėjimo rezultatais;
- asmens priklausymas tam tikrai socialinei grupei, jo amžius, patirtis, profesinis pasirėngimas ir kt.;
- bendradarbiai su savo elgesio normomis, tarpasmeniniais santykiais, troškimu bendradarbiauti ar konfliktuoti;
- organizacijos kultūra, jos tikslai ir veiklos pobūdis.

Be to, pastebėta, kad organizacijos išorės aplinka daro įtaką vidaus aplinkos veiksniams. Ypatinę vietą čia užima įvairių šalių kultūriniai (ir daugiakultūriniai) skirtumai.

Philipas R. Harris ir Robertas T. Moranas (1991) ištyrę Vakarų bei kai kurių Rytų Azijos šalių kultūras padarė išvadą, jog kultūriniai skirtumai daro poveikį ne vien žmonių gyvenimo, vertybių, bet ir jų elgesio prioritetų formavimui (žr. 4.2.2 lentelę).

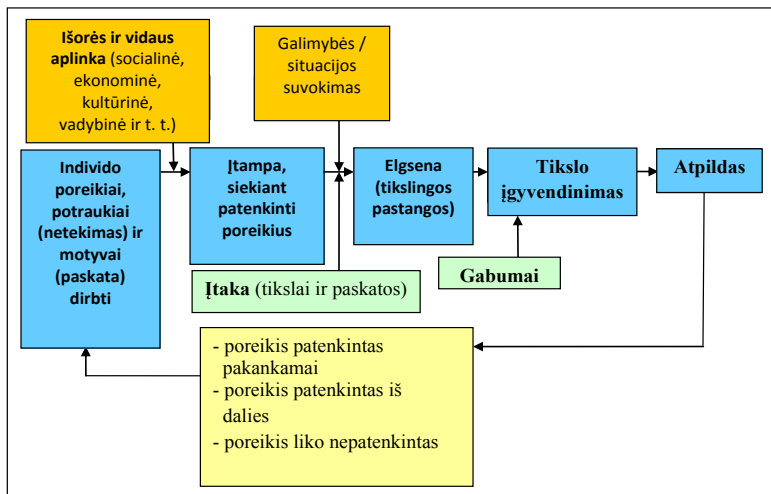
Kiekvieno individo elgsenai poveikį daro socialiniai ir ekonominiai gyvenimo aspektai, pavyzdžiui, suirutės arba krizės metu daugumai žmonių aktualizuojasi pragyvenimo šaltinio užtikrinimas ir savisaugos jausmas, tuo tarpu ekonominio augimo bei stabilumo laikotarpiu padidėja reikšmė siekti pripažinimo, noras tobulėti ir pan.

4.2.2 lentelė. Rytų Azijos ir Vakarų valstybių prioritetinių kultūros normų bei įsitikinimų palyginimas (šaltinis: Harris ir Moran, 1991)

Kultūros normos bei vertybės	
Rytų Azijos valstybės	Vakarų valstybės
Socialinis teisingumas	Individo gyvenimo lygis
Grupė, kolektyvas	Individas
Santaupos	Vartojimas
Platūs šeiminiai santykiai	Nepriklausoma ir besikeičianti šeima
Griežta disciplina ir asmeninė motyvacija	Supaprastinti reikalavimai darbo etikai ir hierarchijai
Protokolas, rangas, statusas	Neformalūs darbo santykiai ir asmeninė kompetencija
Konfliktų vengimas	Konfliktų valdymas

4.2.1 paveiksle pateikiama schema, kuri paaiškina bendrąją žmogaus motyvacijos proceso logiką. Matome, kad motyvacijos procesas iš vadovų reikalauja nemažų pastangų norimiems rezultatams pasiekti, nes tenka aiškintis, kokie yra vyraujantys darbuotojų motyvai dirbti, vertinti ekonominę ir socialinę situaciją šalyje (regione, vietovėje), aktualizuoti organizacijoje puoselėjamą vertybių sistemą, suprasti esamas galimybes ir į tai atsižvelgiant motyvus panaudoti norimai darbuotojų elgsenai ir tikslui įgyvendinti, pagaliau skirti teisingą atpildą. Patenkinti visų žmogaus poreikių neįmanoma, tačiau šiuolaikinis mokslas, pasiekimai ekonomikoje ir socialinėje srityje jau atsako į klausimą, kaip tenkinti daugumą poreikių (Lukaševičius ir Martinkus, 2002).

Atsižvelgiant į motyvacijos koncepcijų vystymąsi vadybos teorijų raidos kontekste, vadybos praktikoje skirtingais laikotarpiais svarbiomis pripažįstamos skirtingos priemonės poreikiams tenkinti.



4.2.1 pav. Bendroji žmogaus motyvacijos proceso schema

(šaltinis: Gražulis ir kt., 2012)

4.2.3 lentelėje, atsižvelgiant į skirtingais laikotarpiais vyraujančius poreikius, pateikiama darbuotojų motyvavimo priemonių raida.

4.2.3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonių raida nuo XX amžiaus pradžios iki dabar (šaltinis: Gražulis ir kt., 2012)

Laiko-tarpis	Vadybos modelis ir autoriai	Vyraujantis požiūris į darbuotojų poreikius	Motyvavimo priemonės poreikiams tenkinti
1	2	3	4
Iki XX amžiaus ketvirto dešimtmečio	<i>Tradicionis:</i> F. Tayloras H. Fordas H. Fayolis	<i>Fiziologiniai:</i> • bazinis apmokėjimas • maistas ir kt. <i>Saugumo:</i> • saugus darbas • finansinė nepriklausomybė ir kt.	Darbo sąlygos, darbo užmokestis, griežtas darbo reglamentavimas, kontrolė, nuobaudos, geras darbo organizavimas ir kt.

1	2	3	4
XX amžiaus ketvirtas–šeštas dešimtmečiai	Žmonių santykiai: E. Mayo C. Barnardas Žmogiškieji ištekliai: D. McGregoras A. Maslowas C. Alderferis D. McClellandas F. Herzbergas K. Levinas	Socialiniai: • bendravimas • priklausymas grupei ir kt. Pagarbos: • pripažinimas • atsakomybė ir kt.	Bendri susirinkimai, šventės, diskusijos darbe ir su kolegomis, tinkamas valdymo stilius, teigiamas mikroklimatas tarp bendradarbių, asmens indėlio išskyrimas kolektyviniuose rezultatuose, individualių laimėjimų vertinimas, griežtos kontrolės poveikio sumažinimas, dėmesys darbuotojui, įgaliojimų perdavimas ir kt.
XX amžiaus 7-asis dešimtmėtis	S. Adamsas V. Vroomas E. Lawleris L. Porteris P. Druckeris E. Locke'as F. Skinneris	Saviraiškos: • galimybės tobulėti • reikšti kūrybingumą ir kt.	Norimo elgesio pastiprinimas reikiamu laiku, aktyvus dalyvavimas įgyvendinant organizacijos tikslus, individualių tikslų nustatymas, kvalifikacijos tobulinimas, darbo rezultatų tinkamas ir teisingas įvertinimas ir kt.
Po XX amžiaus 8-ojo dešimtmečio	Individo potencialių galimybių vystymas: M. Armstrongas T. Petersas R. Watermanas W. Ouchis R. Swansonas Y. Baruchas S. Bagdadlis ir kt.	Gyvenimo tikslų realizavimas: • reikšti palankumą daugiakultūrei aplinkai • asmens kompetencija • individuali karjera ir kt.	Darbuotojo gyvenimo susiejimas su organizacija, bendrų ir visuotinai pripažintų vertybių susiejimas su organizacijos tikslais, kokybės filosofija, asmens karjera, požiūris į laimę ir kt.

Neretai diskutuojama, ar įmanoma patikimai nustatyti, kurie iš motyvų tam tikru momentu yra vyraujantys ir kokių poveikį jie daro poreikių atsiradymui ar jų plėtrai?⁶⁸ Pasak D. McClellando (1987), net ir

68 Individualių motyvų stiprumą vienas iš pirmųjų, taikydamas ekspertinį metodą, nagrinėjo

aktualizuoti motyvai poveikį gali daryti nesąmoningai, pasireikšdami vien kaip simptomai, todėl ne visada žmogaus suvokiami. D. McClellando nuomone, tai įrodo, kad suvokti motyvai ir deklaruojamos asmens pastangos neparodo motyvo stiprumo. Tai praktinėje veikloje sukelia nemažų sunkumų siekiant išsiaiškinti, ar asmuo žino ir geba teisingai apibūdinti tikruosius savo veiklos motyvus. Pavyzdžiui, žmogus, kaip svarbiausią pasirinkdamas materialinį atlygį, gali nesąmoningai suklysti dėl tikrųjų savo motyvų veikti. Taigi, matant žmogaus elgesį, deja, ne visuomet pavyksta nustatyti, kas jį iš tikrųjų motyvuoja.

Kita vertus, nežinant tikros priežasties neįmanoma patikimai nustatyti, kaip individas reaguos į vieną ar kitą organizacijos siūlomą motyvavimo priemonę. Pavyzdžiui, galima pritarti J. Kasiulio ir V. Barvydienės (2005) bei daugelio užsienio specialistų nuomonei, kad „motyvaciją reikia laikyti tikimybinio procesu, tuo, kas motyvuoja žmogų konkrečioje situacijoje“. Kadangi dviejų vienodų žmonių mums surasti vargu ar pavyktų, todėl būtent iš šių pozicijų reikia aiškinti bet kokią motyvacijos teoriją. Pripažinus šį faktą galima teigti, kad motyvacijos teorijų paskirtis – pagal tam tikrą požymių sistemą nustatyti galimą žmogaus elgesį.

Deklaruojamos motyvacijos teorijų nuostatos, kaip ir kitos socialiniams procesams nagrinėti skirtos teorinės įžvalgos, nuolat besikeičiančioje aplinkoje turėtų būti vertinamos žmogiškojo faktoriaus, t. y. elgesio įvairovės pasirinkimo, aspektu. F. Herzbergo (1959) žodžiais, sąrašas, parodantis, ko nori žmonės, netinkamas ilgalaikiam planavimui.

Kituose šios temos poskyriuose plačiau aptarsime literatūros šaltiniuose dažniau minimų turinio motyvacijos teorijų kūrėjų mintis bei įvertinsime vyraujančius poreikius Lietuvoje.

4.3. Vadovo valdymo stiliaus svarba pavaldinių motyvacijai

JAV mokslininkas prof. D. McGregoras (1957, 1960) vienas pirmųjų pareiškė, kad nė vieno darbuotojų motyvacijos modelio aptarimas neduoda naudos, jei nėra siejamas su vadovo valdymo stiliumi⁶⁹. Valdymo stilius motyvacijos kontekste – tai vadovo įprasta elgesio su pavaldiniais

H. Murray (1938), tačiau dėl nepakankamo ekspertų nuomonės patikimumo jam tik iš dalies pavyko sukurti moksliskai pagrįstą motyvų stiprumo tyrimo metodiką (žr. 5 priedą).

69 Vadovo elgesio su pavaldiniais svarbą jau 1930 metais pabrėžė Henris Fayolis savo publikacijoje „*Industrial and General Administration*“ („Bendrasis ir pramoninis administravimas“), rekomenduodamas vadovams su pavaldiniais būti draugiškiems ir teisingiems (žr. 4 priedą).

maniera, parodanti daromą poveikį ir naujas paskatas siekti tikslų. *Tradicionis organizacijų valdymo* modelis grindžiamas nurodymais, griežta organizacine tvarka ir kt., dėl to šiam modeliui būdingas autokratinis elgesiu paremtas vadovavimas. Autokratiško tipo vadovas savo misiją supranta kaip darbuotojų laikymą geležiniuose gniaužtuose, nuolat dedamos pastangos gauti vis daugiau valdžios ir kontrolės svertų. Šio tipo vadovas, vadovaudamasis asmenine nuovoka, daro poveikį pavaldiniams, visai neabejodamas dėl galimų klaidų.

Kitaip nei autokratija paremtame tradiciniame modelyje, vadovo požiūris į darbuotojus žmonių santykių modelyje grindžiamas jau kitokia elgsena su pavaldiniais, nes pripažįstama, kad jie asmeniškai nori būti naudingi ir kam nors priklausyti. Toks vadovo požiūris į savo pavaldinius, nors ir padėjo paaiškinti pereinamojo iš autokratinio į demokratinį vadovavimo stilių bruožus, tačiau, pasak D. McGregoro ir kitų mokslininkų, rodo tik truputį sudėtingesnę požiūrį į manipuliavimą pavaldiniais.

Savo tyrimuose D. McGregoras atkreipė dėmesį į tai, kad kiekviena vadybinė veikla pagrįsta prielaidomis (hipotezėmis), apibendrinimais ir sprendimais. Prielaidų priežastis neretai būna žmogaus neįsisąmoninta vidinė būsena, dėl to remiantis hipoteze priimami sprendimai ne visada teisingai atspindi tikrovę. Pasekmė – klaidingi vadovo veiksmai. D. McGregoras pažymi, jog šiuo atveju vadovas vadovaujasi principu: „Manau, mano siūlomas prielaidas galima priimti ir nepatikrinus bei nepagrindus jų“ (1960). Tokiame vadovo teiginyje dėmesys skiriamas ne veiklos efektyvumo paieškai, o išankstiniam, autokratija paremtam, „praktiškumui“, todėl, autoriaus teigimu, pagrindine organizacijų vadovų problema laikytinas jų negebėjimas pasinaudoti kūrybine darbuotojų galia, ypač pasitelkiant jų vaizduotę, sumanumą, išradingumą, kūrybiškumą ir poreikį prisiimti atsakomybę. Kartu D. McGregoras nurodo, kad teigiamas vadovo požiūris į pavaldinių gebėjimus, žinias ir patirtį padeda jam suformuoti adekvačią nuomonę apie aplinką ir rečiau suklysti.

Prioritetinį individo požiūrį į kitus žmones ir darbą D. McGregoras suskirstė į dvi alternatyvias grupes ir pavadino „X“ ir „Y“ teorijomis. Minėtos teorijos grindžiamos priešingomis prielaidomis dėl žmonių pasiryžimo naudingai dirbti organizacijoje.

Prie „X“ teorijos šalininkų priskiriami žmonės, manantys, jog:

- darbas iš prigimties yra nemalonus daugumai žmonių;

- daugelis žmonių neturi ambicijų, todėl kelia sau nedidelius reikalavimus ir sutinka būti vadovaujami;
- dauguma žmonių nepasižymi kūrybiniais gebėjimais;
- motyvuojama tik fiziologinių ir saugumo poreikių lygmenimis;
- dauguma žmonių privalo būti nuolat kontroliuojami ir dažnai verčiami siekti organizacijos tikslų.

Pasak D. McGregoro, X teorijos šalininkai laikosi masių vidutinybių prielaidos. Jų nuomone, masėms būdingi tik fiziologiniai poreikiai (darbo užmokestis, būstas, maistas, miegas, seksas ir kt.). Remiantis „X“ teorijos logika, pagrindinis vadovų uždavinys – versti pavaldinius dirbti bei kontroliuoti jų veiksmus. X tipo vadovai asmeniškai vadovauja pavaldžių darbuotojų darbui ir, siekdami, kad jis būtų įvykdytas, neretai griebiasi psichologinio spaudimo ar net prievartos pavaldinių atžvilgiu. Jiems patinka apsiginkluoti įvairiomis taisyklėmis, kurios „kietai“ reglamentuoja pavaldinių elgesį. X tipo vadovas, jei jis vengia atviros prievartos ir naudoja paskatas, autoritetaus manymu, gali būti pripažįstamas kaip nuolankus autokratas (1997). Pasitaiko atvejų, kai tokie vadovai sutinka įtraukti pavaldinius į užduočių planavimą, tačiau teisę priimti galutinį sprendimą, paskirstyti darbą bei kontroliuoti vykdymo eigą jie palieka sau.

D. McGregoro nuomone, „Y“ teorijos šalininkai įsitikinę, jog:

- žmonių motyvacija vyksta ne vien fiziologiniu ir saugumo lygmenimis, bet ir per socialinio bei kitų aukštesnių lygmenų poreikius;
- darbas yra natūralus vyksmas, jei sukuriama tam palankios sąlyga;
- žmonių kūrybiniai gebėjimai, įgyvendinant organizacijos tikslus, yra labai paplitę;
- darbuotojai gali savarankiškai nustatyti darbo prioritetus ir kūrybiškai atlikti tinkamai motyvuotą darbą;
- organizacijos tikslai gali būti pasiekti ypatingą dėmesį skiriant pavaldinių savikontrolės įgūdžiams lavinti.

Pagal „Y“ teorijos logiką pagrindinis vadovų, savo veikloje besiremiančių demokratiniu valdymo stiliumi, uždavinys – remti pavaldinius lavinant jų potencialius gebėjimus veiksmingai prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. „Y“ teorijos šalininkai – priešingai – gina „sudėtingo asmens“ koncepciją, kurios pagrindą sudaro organizacijos ir individo tikslų integracija bei pavaldinių skatinimas dirbti geriau,

atsižvelgiant į aukštesnio lygio poreikius (bendradarbiavimas, pripažinimas, tobulėjimas). Organizacijoms, kuriose vyrauja toks požiūris į darbuotojus, būdinga įgaliojimų decentralizacija bei aktyvus darbuotojų dalyvavimas, priimant svarbius sprendimus. „Y“ tipo vadovai deda nemažai pastangų atvirumo, pasitikėjimo bei savitarpio pagalbos atmosferai organizacijoje sukurti.

Stengiantis geriau suprasti D. McGregoro pasiūlytą „X“ ir „Y“ teorinių modelių, naudinga sugrįžti į penkto ir šešto dešimtmečių vadybos aplinką, kurioje tuo laikotarpiu tarp vadovų dominavo „X“ teorijos šalininkai. Geriausiai to laikotarpio patarimais vadovams buvo laikomi 1916 metais H. Fayolio darbe „Bendrasis ir pramonės valdymas“ paskelbti 14 valdymo principų (1930). Svarbiausiais iš jų laikytini šie:

- vadovai gali įsakinėti, todėl jie turi duoti nurodymus;
- pavaldiniai privalo laikytis galiojančių taisyklių bei normų;
- darbuotojų interesai negali būti svarbesni už visos organizacijos interesus;
- nors vadovai turi suteikti savo pavaldiniams pakankamai laisvės, kiekvienu atveju būtina užtikrinti reikiamą vadovavimo centralizacijos laipsnį;
- vadovai turi siekti organizacijos vieningumo: su pavaldiniais bendrauti ne vien rašytiniais nurodymais, bet ir asmeniškai.

Lygindami H. Fayolio pasiūlytus valdymo principus su Paulo Hersey ir Kenneth'o H. Blanchardo (1972) paskelbtu situacinio vadovavimo modeliu pastebime, jog šie principai grindžiami dideliu dėmesiu užduočiai, kai vadovas daug nurodinėja ir mažai remia darbuotojus dėl, jo manymu, menkos pavaldinių brandos (S1), kai už pavaldinių pastangas vadovas jiems „parduoda“ savo idėjas, taip skatindamas pavaldinius dirbti geriau (S2).

Siekiantiems tinkamai panaudoti pavaldinių prigimtinių norą ir gebėjimą dirbti vadovams D. McGregoras pasiūlė sukurti organizacijoje tokią vadybinę aplinką, kuri skatintų juos asmeniškai tobulėti. Autoriaus manymu, pavaldinių asmeninio tobulėjimo pagrindas – jų įtraukimas į valdymą. Jis pažymi, „Y“ teorija, sujungdama naujausias mokslines žinias apie žmogaus elgesį, sudarė žmogiškųjų išteklių teorijos pagrindą, nes taip siekiama „sukurti sąlygas, kuriomis organizacijos nariai, įgyvendindami savo asmeninius tikslus, stengiasi spręsti organizacijos uždavinius“ (1960).

D. McGregoro tyrimai padėjo suvokti asmeninių žmogaus savybių įtaką bendravimui su aplinkiniais, pripažįstamų vertybių sąsajas su pasirenkamu elgesiu, taip pat leido atsakyti į klausimą, kodėl mes siejame save su kitais būtent taip, o ne kitaip. D. McGregoro teorijos daugeliu atvejų pateikiamos fragmentiškai ir be reikiamų paaiškinimų, kaip jos yra susijusios su socialine ir ekonomine aplinka, nulėmusia tokį požiūrį į teorinių vadybos nuostatų susiformavimą. Davidas Boddy ir Robertas Peitonas (1999) pažymi, jog šios teorijos gali būti paženklintos „Pagaminta JAV“ ženklų, nes atspindi tokias amerikietiška kultūrai būdingas vertybes kaip:

- darbo procesas adekvatus žmogaus prigimčiai;
- būtina maksimaliai panaudoti žmogaus gabumus;
- organizacijos tikslai nebūtinai sutampa su jos darbuotojų tikslais;
- darbuotojai nebūtinai sutapatina save su organizacija.

Kaip teigia vieno iš populiariausių Didžiosios Britanijos vadybos vadovėlių autorius Rogeris Oldcornas (1999), „kurti organizaciją pagal „X“ teorijos principus dar nereikia vesti ją į bankrotą, kaip „Y“ teorijos principų įgyvendinimas negarantuoja norimų pasiekimų“. Todėl organizacijos vadovai, savo veikloje besiremiantys „X“ teorijos nuostatomis, puikiai gali pasireikšti organizacijose, kur reikalaujama vienasmenės atsakomybės ir centralizuoto valdymo (tai neretai būdinga viešajam sektoriui), statutinės tvarkos, vyrauja linijinis pavaldumas ir veiklai motyvuoti visų pirma gali būti naudojamos fiziologinių bei saugumo poreikių skatinimo priemonės. Kokios gi organizacijos priskirtinos prie minėtųjų? Prie tokių gali būti priskirtini kariomenės padaliniai, policija, kalėjimai (ypač griežtojo režimo), saugumo, priešgaisrinės apsaugos, įvairios gelbėjimo tarnybos ir pan. Daugiau tikėtina, kad demokratiškų pažiūrų vadovai (atstovaujantys „Y“ teorijai) ekstremaliose ir kritinėse situacijose bent kol kas gali būti mažiau naudingi negu autokratiško tipo vadovai. Vis dėlto, jau gerokai įsibėgėjus žmogiškųjų išteklių vadybos globalizacijos procesui, neabejotina, kad jau artimiausia žmogiškųjų išteklių vadybos ateitis gali būti siejama su vis platesniu „Y“ teorijos nuostatų įsiskverbimu į kasdienę įvairių organizacijų, tarp jų ir anksčiau išvardytų, vadovų praktiką⁷⁰.

70 Siekiant istorinės tiesos būtina pripažinti, kad visų organizacijų veiklos demokratizavimo būtinumas nėra visiškai naujas klausimas, nes jau prof. A. Maslowas atkreipė dėmesį į tai, kad karininkų taikomi autoritariniai vadovavimo principai daro juos potencialiais diktatorių sąjungininkais ir todėl bent kai kuriuose armijos padaliniuose siūlė diegti demokratija ir šviečiamąja veikla paremtą vadovavimą (1998).

Dėl vakarietišku vertybių bendrumo D. McGregoro teorinės nuostatos peržengė JAV sienas ir turi nemažą praktinę reikšmę daugelyje Vakarų Europos šalių. Kitokiais pagrindais Rytų Azijos šalyse susiformavusios kultūrinės tradicijos tapo kliūtimi populiarinant D. McGregoro koncepcijas tų šalių žmoniškųjų išteklių vadybos teorijoje ir praktikoje.

Lietuvoje J. Kasiulio ir V. Barvydienės knygoje „Vadovavimo psichologija“ (2005) pripažinta, jog D. McGregoro indėlis yra reikšmingas, nes padeda suprasti vadovų valdymo stilių įtaką žmogaus motyvacijai. Lietuvos kultūrinis palikimas ir vertybės yra artimos vakarietiškomis, todėl nepakankamas šių teorijų suvokimas menkai padeda vystyti žmoniškųjų išteklių valdymo mokslui.

Kokie mes esame? Kadangi nėra patikimos informacijos, koku mastu D. McGregoro teorinės koncepcijos gali būti pritaikomos Lietuvos aplinkoje, išlieka klausimas, kiek „X“ ir „Y“ teorijos galėtų būti naudingos mūsų organizacijų žmoniškųjų išteklių vadyboje?

Atsakydami į šiame skyrelyje iškeltus klausimus pasinaudosime šio poskyrio autoriaus 2002–2014 metais surinkta duomenų apie daugiau kaip 3 tūkst. studentų, besimokančių Lietuvos aukštojo mokslo institucijose (absoliuti dauguma jų dirbantieji) bei kai kurių Lietuvos organizacijų darbuotojų požiūrį į kitus žmones baze.

Vertinant daugiamėčių tyrimų rezultatus galima pastebėti, kad Lietuvos žmonėms būdingi abiejose D. McGregoro teorijose pateikti individualo bruožai, o tai rodo, kad vargu ar yra žmonių, turinčių vien „X“ ar „Y“ savybes, todėl kiekvieno žmogaus požiūrio į kitus asmenis griežtas priskyrimas tik vienai ar kitai grupei, kaip iki šiol dažniausiai daroma daugelyje publikacijų, šiais laikais turėtų būti laikytinas ėjimu klystkeliais⁷¹.

Įvertinus minėtas aplinkybes nemažą praktinę reikšmę turi klausimai, koks „X“ ir „Y“ savybių santykis yra kiekviename žmoguje ir apskritai kokį poveikį prireikus įmanoma daryti siekiant pakeisti tą santykį? Drąsiai galima teigti, kad Lietuvos žmonių prioritetinėmis laikytinos kitus asmenis pagal demokratines prielaidas vertinančio žmogaus savybės (vidutiniškai daugiau nei 6 asmenų iš 10 vyraujančios yra „Y“ žmonėms priskirtinos savybės).

71 Šiuo atveju visiškai teisu buvo prof. A. Maslowas, teigdamas, jog žmonės, nors ir labai panašūs, vis dėlto yra skirtingi ir negali būti suskirstyti į atstovaujančius vien „X“ ar „Y“ teorijoms. Apskritai, Vakarų sociologai, psichologai ir žmoniškųjų išteklių vadybos specialistai jau nustatė, kad abi teorijos parodo tik kraštutinius požiūrius, todėl žmonių, priskirtinų vien teorijai „X“ ar teorijai „Y“, gali būti itin mažai (1999). Deja, ši aplinkybė mūsų specialiojoje literatūroje, deja, visai neaptariama.

Lietuvoje dauguma žmonių savo elgesį kitų atžvilgiu pirmiausia grindžia šiais įsitikinimais (Gražulis ir kt., 2012):

- prasmingas darbas bei galimybės reikštis skatina dirbti daugiau nei būtina;
- galimybės naudotis rūpima informacija leidžia susidaryti adekvatų požiūrį ir skatina prisiimti atsakomybę;
- vadovų pasiūlymai teikti idėjas plečia akiratį ir skatina ieškoti naujų galimybių;
- tobulinama kvalifikacija stabdo prastą darbą;
- įdomus ir atsakingas darbas yra ne mažiau svarbus už gerai mokamą darbą;
- įvairūs apribojimai reikšti iniciatyvą ir vadovų perdėm griežta kontrolė žlugdo pavaldinių vaizduotę ir kūrybingumą;
- vadovo autoritetas didėja, kai vienodai gerbiami ir vertinami ne tik vadovaujantys darbuotojai, bet ir pavaldiniai.

Kadangi vyraujantys Lietuvos žmonių įsitikinimai siejami su demokratiškų pažiūrų nuostatomis, esant vadovais, daugumos jų prioritėtinės nuostatos – pavaldinių skatinimas domėtis informacija, ieškoti naujų galimybių, reikštis ir imtis atsakomybės. Kartu reikia pasakyti, kad beveik dešimtadalis Lietuvos žmonių labai abejoja, ar daugumai dirbančiųjų darbas yra natūralus veiksmas, nes nėra įsitikinę, ar ambicijos ir sau keliami dideli reikalavimai yra reikšmingi daugelio žmonių gyvenimui. Tokie žmonės abejoja pavaldžių darbuotojų noru reikštis, tobulėti ir kt.

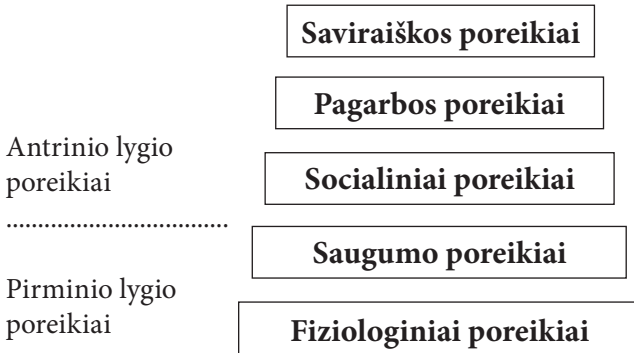
Kas 15–20 žmogaus Lietuvoje „X“ ir „Y“ savybės panašaus stiprumo, tai rodo, kad šioms žmonėms būdingas labai lankstus požiūris į kitus žmones ir kaip to pasekmė – lankstus elgesys sprendžiant darbo, darbuotojų motyvavimo ir kitus klausimus. Vadovų atžvilgiu šio fakto pripažinimas gali būti sveikintinas, nes tokio tipo vadovai, priklausomai nuo susidariusios padėties, lengvai pasirenka skirtingus vadovavimo stilius. Kartu toks vadovo elgesio lankstumas praktinėje veikloje pavaldiniams neretai gali sukelti ir sunkumų, nes ne visada aišku, kaip vadovas gali pasielgti jų atžvilgiu, koks pavaldinių motyvavimas jam yra prioritėtinis.

Galima patikimai teigti, kad žmogaus amžius bei jo profesinė patirtis neturi didesnio poveikio požiūriui į kitus žmones, tuo tarpu lyties faktorius yra esminis – vyrai dažniau pasižymi griežtesniu požiūriu į aplinkinius ir kas septintas aštuntas jų mieliau vadovautųsi šio valdymo stiliaus nuostatomis.

Suprantama, nuolat kyla klausimas, ar yra būdų, padedančių keisti žmogaus įsitikinimus? Esame tvirtai įsitikinę, kad žmogaus požiūris į kitus asmenis vargu ar gali pasikeisti iš esmės, kartu sutinkame, kad kryptingai domintis šiuolaikinėmis pažiūromis į žmogiškųjų išteklių vadybos procesą bei darbuotojų skatinimą individo įsitikinimams tam tikrą poveikį daryti įmanoma.

4.4. A. Maslovo poreikių hierarchijos teorijos aktualumas dabarties žmogiškųjų išteklių valdyme

Žinomiausia darbuotojų motyvacijos teorija yra A. Maslovo (1943) XX amžiaus viduryje paskelbta žmogaus poreikių hierarchijos teorija. Autorius teigė, kad žmogus turi įgimtą norą siekti kuo geriau tenkinti savo poreikius, ir išklėlė hipotezę, jog žmones skatina įvairūs poreikiai⁷², kurie turi tam tikrą hierarchiją ir gali būti suskirstyti į penkis lygius. A. Maslovo tyrimai parodė, kad poreikių hierarchiją sudaro pirminio lygio poreikiai: fiziologiniai ir saugumo bei antrinio lygio poreikiai: socialiniai, pagarbos ir saviraiškos (žr. 4.4.1 pav.).



4.4.1 pav. A. Maslovo poreikių hierarchijos schema

Autorius teigė, jog poreikių hierarchijos pagrindą (pirminį lygį) sudaro visiems žmonėms būdingi fiziologinio pobūdžio poreikiai (kartais dar vadinami biologiniais). Fiziologiniai poreikiai užtikrina gyvybinės organizmo funkcijas. Pasak A. Maslovo, „jei žmogaus gyvenime visko itin smarkiai trūksta, pagrindinė jo motyvacija bus fiziologiniai, o ne

72 Savo darbuose A. Maslowas kaip sinonimus neretai vartoja sąvokas „poreikis“ ir „potraukis“.

kokie nors kiti poreikiai“ (1954). Pateikta poreikių hierarchija rodo, kad žmogui darbe pirmiausia reikia naudotis tinkama įranga (mechanizmais) bei sulaukti tokio atpildo (atlygio) už darbą, kuris leistų prasimaitinti pačiam (išmaitinti savo šeimą).

Pakankamai patenkinus fiziologinius poreikius žmonėms būdinga kelti aukštesnius reikalavimus įvairioms socialinio pobūdžio garantijoms (pavyzdžiui, draudimas, skatinimo programos, lengvatos), taip pat darbo vietai užsitikrinti bei saugiam darbui, be to, reiškiasi didesnis asmens noras jaustis laisvam ir nepatirti vadovybės spaudimo. Tokie norai, pasak A. Maslowo, priskirtini prie saugumo poreikių. Dėl šių priežasčių organizacijų vadovai privalo žinoti, kad vyraujant saugumo poreikiams pavaldinys gali reikšti nepasitenkinimą, jei vadovo neplanuoti pakeitimai arba atsitiktiniai įvykiai sužlugdo darbuotojo lūkesčius dėl darbo perspektyvų. Šiaip saugumo poreikis, pasak A. Maslowo (1964), „laikomas aktyvių ir dominuojančių organizmo išteklių sutelkėju tik nepaprastais atvejais: karo, ligos, gamtos kataklizmų metu, užplūdus nusikaltimų bangai, visuomenės dezorganizacijos tarpnsiais, neurozės, smegenų pakenkimo, valdžios žlugimo atvejais, užsitęsęs nepalankioms situacijoms“. Pastarųjų metų įvykiai rodo, kad prie nepalankių situacijų turi būti priskirtinos ne tik vietinio, regioninio, bet ir globalaus pobūdžio ekonominės ar finansinės krizės, taip pat kai kurių valstybių propaguojamas istorinis bei nacionalinis išskirtinumas.

Kai pakankamai patenkinami pirminiai poreikiai, vadovams patariama atkreipti dėmesį į tai, jog darbuotojai siekia turėti daugiau darbo draugų, jungtis į grupes, bendrauti su vadovais, organizacijos partneriais ir klientais, kuriuos A. Maslowas (1964) priskyrė prie socialinių poreikių⁷³. Aptardamas šių poreikių svarbą motyvuojant darbuotojus, autorius teigia, kad tikėtinas neigiamas vertinimas, vadovui bandant pakeisti įprastą darbuotojo darbo vietą ar net gyvenvietę, jei tai sutrikdys nusistovėjusius darbo santykius, tačiau pritaras pokyčiams, kurie suartins su kolegomis.

Pagarbos poreikiai A. Maslowo hierarhijoje rodo individo siekį sulaukti savo veiklos pripažinimo, būti atsakingam už tam tikrą darbo barą ir pan. Nepatenkinti šio lygio poreikiai daugeliui žmonių kelia bejėgiškumo ir silpnavališkumo jausmą, o tai galiausiai suformuoja nevisa-

73 Nagrinėjant socialinių poreikių raišką asmens elgesyje būtina atsižvelgti, ar asmuo priskirtinas prie daugiau ekstravertiškų, ar daugiau intravertiškų žmonių grupės, nes pirmiems siekis turėti daugiau draugų ir pan. yra esminis, tuo tarpu antriesiems – atvirščiai.

vertiškumo kompleksą. Šio lygio poreikiai siejami su individo psichologine sistema ir atspindi jo individualius ypatumus, todėl jau susiduriama su žmogaus vertybių sistema ir asmens noru jaustis asmenybe.

A. Maslovo nuomone, daugumai žmonių būdinga save atskleisti, parodant asmeninį potencialą įvairiose gyveno srityse, bet pirmiausia – darbo veikloje. Poreikių hierarchijoje asmens saviraišką (savęs aktualizavimą) autorius priskyrė prie žmogaus aukščiausio lygio poreikių⁷⁴. Jie pasireiškia noru nuolat tobulėti (ieškoti savo talentų), dirbti kūrybiškai, plėtoti asmeninę karjerą ir dalyvauti priimant svarbius sprendimus.

Apibendrinant galima teigti, kad fiziologinių ir saugumo poreikių lygmenimis žmonės yra daugiau panašūs, o pagarbos ir ypač saviraiškos lygmenimis individualūs žmonių skirtumai yra didžiausi.

Poreikius, pasak A. Maslovo, galima sugrupuoti į tuos, kurie patenkinami darbo metu, ir tuos, kurie patenkinami laisvalaikiu. 4.4.1 lentelėje pateiktas poreikių grupavimas, atsižvelgiant į galimybę juos tenkinti darbo metu ir po darbo. Vadovas, siekdamas sėkmingai motyvuoti savo darbuotojus, turi pirmiausia rūpintis motyvais, darančiais tiesioginę įtaką darbo metu tenkinamiems poreikiams.

Kaip matyti, kiekviena poreikių grupė turi skirtingas pasekmes darbo aplinkoje. Tokie darbo metu tenkinami poreikiai kaip noras dirbti geromis darbo sąlygomis arba dalyvauti naujoje ekonominio skatinimo programoje, galimybė kilti karjeros laiptais ir kt. tiesiogiai motyvuoja darbuotojus, todėl juos galima priskirti prie tiesioginio poveikio. Poreikiai, tenkinami ne darbo aplinkoje (miegas, gyvenimas be smurto, dalyvavimas bendruomenės veikloje ir kt.), netiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją, todėl vadovas, siekdamas motyvuoti savo darbuotojus, pirmiausia turi rūpintis, kad būtų įgyvendinti tiesioginę įtaką darantys poreikiai.

74 Reikia pripažinti, kad žmogaus saviraiška, t. y. savęs aktualizacija, nėra A. Maslovo atradimas. Šiems poreikiams, kaip svarbiausiam žmogaus gyvenimo tikslui, daug dėmesio skyrė tokie žymūs mokslininkai kaip Carlas G. Jungas (Jung, 1875–1961), Alfredas Adleris (Adler, 1870–1937), Carlas Rogersas (Rogers, 1902–1987) ir kt. Jie teigė, kad aukščiausias asmens tikslas – lemiant prigimtiniams jo savybėms bei esant galimybėms – įgyvendinti kūrybines galias bei individualų unikalumą. Priešingu atveju, Jungo žodžiais, žmogus tampa „sužalotu gyvūnu“.

4.4.1 lentelė. Darbe ir laisvalaikiu tenkinamų poreikių grupavimas pagal A. Maslovo poreikių hierarchiją (parengė V. Gražulis)

Poreikiai, tenkinami laisvalaikiu	Poreikių hierarchijos lygiai	Poreikiai, tenkinami darbe
Siekis pageidaujamo išsimokslinimo bei asmeninio tobulėjimo, noras išpažinti savo tikėjimą, įsitraukti į mėgstamus užsiėmimus ir kt.	Saviraiška	Siekis plėtuoti savo kompetencijas, vystyti asmeninę karjerą, reikšti kūrybingumą ir pasididžiavimą darbu, priimti svarbius sprendimus ir kt.
Siekis šeimos, draugų, bendruomenės pritarimo ir kt.	Pagarba (savigarba) ir statusas	Noras dalyvauti profesinio tobulinimosi programose, siekti pripažinimo, aukštesnio statuso, didinti savo atsakomybės ribas ir kt.
Noras kurti šeimą, turėti draugų, dalyvauti įvairių organizacijų, bendruomenės veikloje ir kt.	Socialinis (priklausymo)	Siekis tapti darbo grupės (komandos) nariu, užtikrinti gerus darbo santykius, bendrauti su organizacijos partneriais, klientais, bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais ir kt.
Saugi politinė, socialinė ir ekonominė padėtis (nėra karo, smurto, epidemijų, tvirti teisiniai pagrindai), nekenksminga aplinka, nuosavas būstas, finansinė nepriklausomybė ir kt.	Saugumas	Noras, kad vadovo veiksmai būtų nuspėjami (pageidautina demokratiški), turėti garantuotą darbo vietą, saugų darbą, socialines garantijas, sveikatos draudimą, siekis naudotis skatinimo programomis, papildomomis lengvatomis ir kt.
Siekis naudotis švairiu oru, vandeniu, maistu, turėti pastogę, laiku miegoti, tenkinti seksualinį troškimą, noras tinkamai rengtis ir kt.	Fiziologiniai	Siekis dirbti normaliomis darbo sąlygomis, gauti svarbią įrangą, pakankamą materialinį atpildą, individualias premijas, kasmetines atostogas ir kt.

Praėjus 70 metų, kai pasirodė pirmas A. Maslowo straipsnis žmonių motyvacijos klausimais, iki šiol vyksta aktyvios mokslinės diskusijos, ar autoriaus pasiūlytą poreikių hierarchijos teoriją galima laikyti tinkamu praktikos modeliu. Taigi, kuo remiasi, pavyzdžiui, Lietuvos autoriai, kritikuodami A. Maslowo poreikių hierarchijos teoriją:

- atskirų žmonių individualūs poreikiai hierarchiškai dažnai išsidėsto kitaip, negu pateikė autorius, todėl šia teorija nepavyko įrodyti poreikių hierarchijos ir atsižvelgti į individualius asmens skirtumus (Neve-rauskas ir Rastenis, 2001);

- susidarius ypatingoms gyvenimo aplinkybėms neaiškus poreikių persigrupavimo mechanizmas;

- įvairių kraštų žmonių elgesį lemia *skirtingi* papročiai ir kultūrinė patirtis. Tai turi poveikį žmonių veiklos motyvų prioritetams ir poreikių hierarchijai, todėl ši teorija nėra visuotinė ir universali (Hofstede, 1980; Mockaitis ir Šalčiuvienė, 2003);

- naujų empirinių tyrimų rezultatai nevisiškai dera su pagrindiniais A. Maslowo teorijos teiginiais (Sakalas, 2003);

- daugelis teorijos nuostatų nepasitvirtino praktikoje, dėl to abejo-tina, ar ją galima laikyti teoriniais motyvacijos pagrindais (Newstro ir Davis, 2000).

Be to, A. Maslowo teorinės nuostatos kritikuojamos dėl nepakan-kamo dėmesio tarpkultūriškumui, motyvacijos procesams (Mockaitis ir Šalčiuvienė, 2003). Tokie A. Maslowo poreikių hierarchijos teorijos kriti-niai komentarai Lietuvoje paplito pirmiausia pasinaudojus Vakarų vals-tybių autorių publikacijomis. Kaip pavyzdį galima paminėti G. Hofstede (1980) nuomonę, kad A. Maslowo sukurtos poreikių hierarchijos negali-ma laikyti universaliu motyvacijos proceso paaiškinimu. Taip pat teigia D. Newstromas ir K. Davisas. Pasak jų, daugelis poreikių hierarchijos teorijos nuostatų netaikomos praktiškai (2000).

Manytume, į šią kritiką geriausiai galėtų atsakyti pats teorijos auto-rius: „Šia pamatinių poreikių klasifikacija stengiamasi aprėpti reliaty-vų troškimų bendrumą, glūdintį už atskirų jų paviršutiniškų skirtumų konkrečiose kultūrose. Be abejo, bet kurios konkrečios kultūros indi-vido sąmoningų motyvų turinys smarkiai skirsis nuo sąmoningo kitos visuomenės individo motyvų turinio“ (1964), todėl, nagrinėjant darbuo-tojų motyvaciją, vargu ar tie skirtumai yra tokie esminiai ir peržengia A. Maslowo pasiūlytas teorines ribas apskritai. Be to, vargu ar XXI am-žiuje galima surasti atskirų tautų išgrynintų kultūrinių ypatumų. Pa-

žymėtina, kad darbo aplinkoje įvairių kultūrų vystymosi procesas yra dinamiškesnis ir atspindi globalizacijos tendencijas, todėl galima visiškai sutikti su A. Maslowo jau prieš kelis dešimtmečius išsakyta mintimi, kad „žmonių pamatiniai poreikiai daug bendresni negu paviršutiniški troškimai ar poelgiai“ (ten pat).

Skirtingai nei kai kurie autoriai (Jewell, 2002; Newstrom ir Davis, 2000 ir kt.), A. Maslowas teigė, kad aukštesnio lygio poreikiai ne visada atsiranda tik visiškai patenkinus žemesnio lygio poreikius, ir taip aktualizavo *poreikių patenkinimo pakankamumo idėją*. To priežastis – žmogus niekada nejaučia visiško savo poreikių patenkinimo jausmo, nes dauguma, kad ir kiek yra pasiekę, nori vis daugiau pinigų, saugumo, draugų, pagarbos ir kt. Taigi naujų poreikių atsiradimas aukštesniuose hierarchijos lygiuose vyksta ne dėl visiško, o dėl pakankamo esamų poreikių patenkinimo žemesniuose lygiuose⁷⁵. Štai ką dar 1954 metais rašė pats autorius: „Tiesa, kad žmogus gyvena tik duona ten, kur nėra duonos (...), bet, jei fiziologiniai poreikiai yra palyginti gerai patenkinti, ima reikštis nauja poreikių grupė, kurią apytikriai galėtume priskirti saugumo poreikių kategorijai“ (1964). A. Maslowas, pripažindamas panašaus pobūdžio faktus, sutiko, kad normalių žmonių poreikiai tuo pačiu metu yra iš dalies patenkinami ir iš dalies nepatenkinami, o pasiūlyti poreikių hierarchiniai lygiai nėra diskretiniai laipteliai (1964). Laikydamasis principinės nuostatos, jog aukštesnio lygio poreikių atsiradimą lemia kiekvieno žemesniojo lygio poreikių pakankamas patenkinimas, A. Maslowas tuo pat metu pripažino, kad žmogaus elgesį labiausiai skatina jam tuo metu svarbiausi, t. y. vyraujantys poreikiai.

Nagrinėjant darbuotojų motyvaciją, svarbu žinoti, kiek gi poreikių hierarchijos teorijos kritika yra pagrįsta. Kritikuoju A. Maslową už tai, kad žmonių individualių poreikių hierarchija išsidėsto skirtingai, deja, beveik visai neatsižvelgiama į tai, kad poreikius pirmiausiai reikia grupuoti į patenkinamus darbo metu ir patenkinamus laisvalaikiu (žr. 4.4.1 lentelę).

Kita vertus, pastaruoju metu A. Maslowo teorija vis stipriau ginama. Viena iš besikeičiančio požiūrio į nagrinėjamą teoriją priežasčių laikytina Colino Wilsono dar prieš 40 metų išsakyta mintis, kad „A. Maslowo laikas dar neatėjo. Jis priklauso ateičiai, ir mes tuo įsiti-

75 Su tokiu A. Maslowo požiūriu sutinka ir kai kurie kiti autoriai. Pavyzdžiui, Davidas Boddy ir Robertas Patonas (1999) pripažino, kad žemesnio lygio poreikiai dominuoja iki tol, kol jie bent iš dalies nepatenkinami.

kinsime jau XXI amžiuje“ (<<http://www.amazon.com/New-pathways-psychology-post-Freudian-revolution/dp/0575013559>>). Be to, daugelis autorių pripažįsta, kad A. Maslovo poreikių hierarchijos teorija yra populiari tarp vadovų praktikų ir iki šiol pripažįstama žinomiausia darbuotojų motyvacijos teorija.

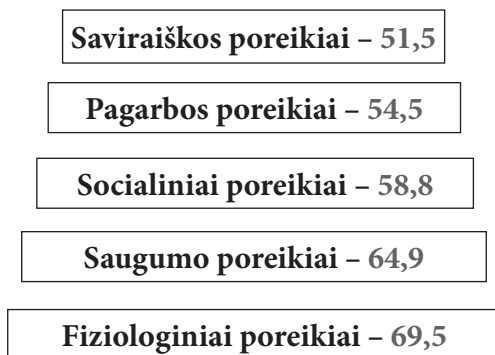
XXI amžiaus visuomenės išsivystymas sudaro galimybę patenkinti pagrindinius žmogaus poreikius, todėl siekiant aukštesnių organizacijos rezultatų darbuotojus dažniau galima paskatinti ypatingą dėmesį skiriant pagarbos ir saviraiškos poreikiams tenkinti. Pagerėjus socialinėms ir ekonominėms gyvenimo sąlygoms, daugumai žmonių pirminiai poreikiai tik iš dalies išlieka aktualūs.

A. Maslovo poreikių hierarchijos teorijos apžvalga leidžia daryti išvadą, jog šios teorijos taikymas praktikoje organizacijų vadovams gali padėti:

- nustatyti pavaldžių darbuotojų (viso kolektyvo, kelių padalinių, atskiro padalinio ar jo dalies) atskirų poreikių grupių stiprumą ir jų hierarchiją;
- sukurti bendrąją skatinimo priemonių programą darbuotojams motyvuoti;
- suderinti pavaldinių motyvavimo procesą pagal bendrąją programą su priemonėmis, tenkinančiomis kiekvieno individualius poreikius.

Lietuvos žmonių poreikių hierarchijos profilis. Paskutinį dešimtmetį šio skyriaus autoriaus vykdyti poreikių kaitos stebėjimai (jų metu sužinota 3015 žmonių nuomonė) padeda apibūdinti vyraujančias tendencijas Lietuvoje. Mūsų surinkta duomenų bazė visiškai patvirtino dar prieš šešis dešimtmečius A. Maslovo suformuluotus žmogaus poreikių hierarchijos teorijos teiginius (4.4.2 pav.). Kaip matyti, Lietuvoje iki šiol septyniems iš dešimties žmonių aktualiausia yra užtikrinti tinkamą fiziologinių poreikių patenkinimą (vertintina 69,5 balais iš 100 balų), o tai atspindi faktišką socialinę ir ekonominę situaciją Lietuvoje. Kartu Lietuvos žmonėms rūpi ne vien darbo užmokesčio dydis (jis, lyginant su daugelio kitų ES šalių vidurkiais, yra kelis kartus mažesnis), nes daug kas mano, kad jis turi būti siejamas su darbo efektyvumu. Dėl šių priežasčių lietuviai norėtų, kad pasižymėjusiems darbuotojams vadovai teisingai atsilygintų materialinėmis naudomis (pavyzdžiui, nuolat keltų darbo užmokestį, taip pat skatintų įvairių formų premijomis). Be to,

siekiant pakankamai patenkinti savo darbuotojų fiziologinius poreikius, organizacijų vadovų nuolatinio dėmesio centre turėtų būti darbo sąlygų gerinimas.



4.4.2 pav. Poreikių stiprumas Lietuvoje pagal A. Maslowo poreikių hierarchiją (balais iš 100 balų)

Panašiai vertinama ir saugumo poreikių svarba, nes beveik tokiam pat skaičiui Lietuvos žmonių itin aktualu turėti garantuotą darbo vietą ir kad pats darbas būtų saugus, siekti dalyvauti papildomų lengvatų ir sveikatos draudimo programose (vertinama 64,9 balais iš 100 balų). Siekiant tenkinti Lietuvos žmonių saugumo poreikius, nemažiau svarbu užtikrinti nuspėjamus vadovo veiksmus ir žinoti organizacijų keliamus tikslus.

Socialiniai poreikiai kaip svarbiausi yra tik 5–6 proc. Lietuvos darbuotojams. Tokiems žmonėms labai rūpi dirbti draugiškame kolektyve, beasmenis vadovavimas jiems tampa prastų darbo rezultatų priežastimi. Tuo tarpu kas dešimtam socialiniai poreikiai nebuvo ypač svarbūs, be to, yra nemažai Lietuvos žmonių, kurių ryškesnės intraverto sąlybės, kuriuos artimesnis darbo kolektyvo narių bendravimas daugiau trikdo, negu padeda dirbti geriau. Daugumai Lietuvos žmonių geri santykiai darbe yra „daugiau svarbūs, negu nesvarbūs“ (vertintina 58,8 balais iš 100 balų), todėl darbovietėse būtina siekti, kad jie būtų paremti ne iki šiol vyraujančia „vadovas – pavaldinys“ bendravimo schema, o taptų partneriški ir tarp bendradarbių, ir su vadovais. Deja, ne visada darbe pavyksta užtikrinti partneriškų santykių (tam yra nemažai priežasčių, tarp kurių neretai pasitaikantis vadovų autoritarinis vadovavimo stilius,

menkas pavaldinių atsidavimas organizacijai ir kt.), todėl vadovai šiam darbo aplinkos aspektui turi nuolat skirti dėmesio.

Esant dabartinei socialinei ir ekonominei padėčiai Lietuvoje tik apie 5 proc. darbuotojų turi stipriai išreikštus pagarbos ir savigarbos poreikius (šie poreikiai vidutiniškai vertintini 54,5 balais iš 100 balų). Jiems asmeninis pripažinimas „geriausiu“ dažnai svarbesnis negu materialinis paskatinimas. Žmonės, kurių pagarbos ir savigarbos poreikiai stipriai išreikšti, darbe jaučiasi geriau, jeigu juos pažįsta ir jų veiklą teigiamai vertina ne vien tiesioginiai vadovai, bet ir aukščiausioji organizacijos vadovybė, jie noriai dalyvauja profesinio tobulinimosi programose, siekia didinti savo atsakomybės ribas, kad galėtų visiškai atskleisti turimus gebėjimus ir įgūdžius. Kita vertus, kas dešimtam lietuviui pagarbos ir savigarbos poreikiai nėra svarbūs ir vertintini kaip silpni, be to, 1–2 proc. žmonių atvirai rodoma pagarba ir didesnis dėmesys gali apskritai sukelti sumaištį ir turėti neigiamų pasekmių darbinėje veikloje.

Saviraiškos poreikiai šių dienų Lietuvos darbo aplinkoje yra svarbiausi tik 3–4 proc. darbuotojų ir jų stiprumas vertinamas vidutiniškai 51,5 balo. Žmonių, kurių saviraiškos poreikiai stipriai išreikšti, manymu, beveik kiekvieną darbą galimą padaryti įdomesnę, malonumą teikia didėjančios savikontrolės ir sprendimų priėmimo galimybės, patinka įprasminti savo veiklą ir ja didžiuotis. Vertinant pagarbos poreikius pasakytina, kad kas dešimtam-dvyliktam dirbančiajam saviraiškos poreikiai nėra svarbūs ir išreikšti silpnai.

2008 metais prasidėjusios pasaulinės finansų ir ekonomikos krizės pasekmės patvirtino A. Maslovo teiginius dėl vyraujančių žmogaus poreikių kaitos tendencijų. Pavyzdžiui, didžiausią kaitą krizės laikotarpiu patyrė saugumo poreikiai, kurie tapo vyraujantys, o tai akivaizdžiai rodo, kad ekonominei padėčiai blogėjant daugelio žmonių pirma reakcija reiškiasi pagrįstu nerimu, susietu su jų galimybėmis išsilaikyti darbo rinkoje. Kartu pasitvirtino A. Maslovo išvada, kad žmogaus elgesį labiausiai skatina jam tuo metu svarbiausi, t. y. vyraujantys poreikiai.

Per paskutinį dešimtmetį autoriaus surinkti duomenys leidžia daryti išvadą, kad fiziologiniai, saugumo ir iš dalies socialiniai poreikiai Lietuvos darbo aplinkoje vertintini kaip labai aktualūs, o pagarbos ir saviraiškos – tik vidutiniškai svarbūs. Vykdyti stebėjimai rodo, kad norint teisingai suvokti žmonių poreikius reikia vadovautis jų dalinio (pakankamo) patenkinimo prielaida, nes žmonėms tuo pat metu būdingi įvairių lygių poreikiai, skiriasi tik jų stiprumas.

APIBENDRINIMAS: A. Maslovo poreikių hierarchijos modelis numato, kad kiekvienas žmogus turi įvairių poreikių, kuriuos jis siekia patenkinti. Žmogus pirmiausia rūpinasi jam tuo metu svarbiausiais poreikiais (šie poreikiai jį motyvuoja). Atskiros poreikio pakankamas patenkinimas sudaro sąlygas svarbiausiems tapti kitiems – dažniausiai aukštesnio lygio – poreikiams ir, atvirkščiai, menkėjant galimybei tenkinti pirminius poreikius, jų reikšmė tik aktualėja.

4.5. F. Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorijos reikšmė šių dienų žmogiškųjų išteklių valdyme

Neretai girdima, kad dažnas darbuotojas esą nepatenkintas savo vadovo gebėjimais tinkamai motyvuoti pavaldinius dirbti efektyviau. Kita vertus, pasak organizacinės elgsenos specialisto S. P. Robbinso (2003), dauguma vadovų taip pat mano, kad „žmonės tiesiog nebejaučia motyvacijos dirbti“. Tokia nuomonė susiformuoja dėl dažno vadovo įsitikinimo, kad pavaldiniams svarbu būti gerai materialiai paskatintiems, dirbti lanksčiu darbo grafiku, naudotis patraukliomis darbo vietomis ir kt. Galima sutikti su tais specialistais, kurie susidariusią situaciją vertina kaip žmogiškųjų išteklių vadybos ir prasto darbo organizavimo rezultatą (Robbinsas, 2003; Sakalas ir Savanevičienė, 2003; Kinni ir Donahue, 2005).

Vadovėlio 4.4. poskyryje, aptariant A. Maslovo poreikių hierarchijos teorines nuostatas, buvo pasakyta, kad joje nenagrinėtas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikai svarbus klausimas: koks pirminių poreikių vaidmuo, kai šalies gyvenimo kokybė sudaro sąlygas žmogui iš esmės juos tenkinti, o vadovų pastangos paskatinti darbuotojus papildomomis lengvatomis ir globos politika nemotyvuoja juos dirbti geriau. Ši aplinkybė sukėlė tam tikrų neaiškumų, t. y. kokį poveikį pavaldinių elgsenai turėtų daryti vadovai vienu ar kitu konkrečiu atveju. Tokio pobūdžio neaiškumai paskatino kai kuriuos mokslininkus, tarp jų ir prof. F. Herzbergą tęsti tyrimus poreikių turinio klausimais⁷⁶.

F. Herzbergas (1959) kartu su Bernardu Mausneriu ir Barbara B. Snyderman atliko 200 inžinierių ir tiek pat buhalterių („baltųjų apy-

76 Reikia pripažinti, kad moksliniai žmogaus noro dirbti tyrimai vykdyti ir anksčiau, apie tai byloja per 150 paskelbtų straipsnių bei kiti leidiniai. Tačiau šiek tiek vėliau F. Herzbergas viename iš savo laiškų rašė: „Aš susidariau abejotiną nuomonę apie specialistų naudotas prielaidas, nes pasitenkinimo ir nepasitenkinimo pojūčiai buvo vertinami vienoje koordinacinių sistemoje. Tikėtina, kad būtent dėl to tyrėjai ir darydavo klaidingas išvadas“ (1993).

kaklių“) požiūrio į darbą tyrimą, siekinat atskleisti jų nuomonę dviem klausimais: kada jie, vykdydami darbo užduotį, jaučiasi itin gerai ir kada itin blogai? Gautų tyrimo rezultatų pagrindu autorius padarė išvadą, kad egzistuoja veiksniai, skatinantys žmones dirbti geriau. Šie veiksniai, autoriaus nuomone, gali būti išskirti ir sugrupuoti, nes jie iš esmės skiriasi nuo nepasitenkinimą apibūdinančių darbo veiksmų. Prie jų apklaustieji priskyrė asmeninius laimėjimus (pavyzdžiui, dirbti sudėtingą darbą), pripažinimą (pavyzdžiui, asmeninis ir viešas jų darbo rezultatų įvertinimas), atsakomybės didinimą (savęs organizavimas, tiesioginis bendradarbiavimas su organizacijos partneriais ir klientais, teisė priimti sprendimus), karjeros galimybes (naujos žinios ir patirtis kaip prielaida siekti karjeros) ir kt. (1959). Šie veiksniai buvo pavadinti „motyvatoriais“. Tyrimo dalyvių nuomone, motyvatoriai leido jiems savo darbe patirti psichologinio augimo bei savęs aktualizavimo jausmus.

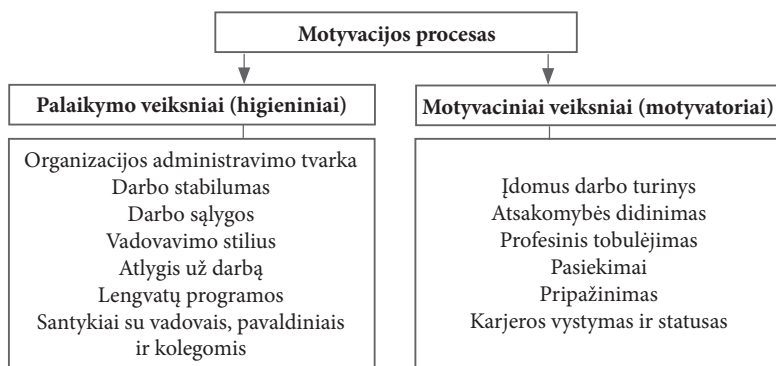
Šiame tyrime taip pat pavyko nustatyti veiksnius, kurie atlieka tik darbo palaikymo funkcijas. Prie tokių veiksmų priskirtini darbo stabilumas, organizacijos administravimo tvarka, darbo užmokestis, darbo sąlygos, lengvatų programos, santykiai su vadovais ir bendradarbiais. Visi šie veiksniai su vykdomu darbu tiesiogiai nėra susiję, yra išorinio poveikio, todėl to nepakanka, kad darbuotojas visą savo žmogiškąją potencialą skirtų pavestai užduočiai vykdyti (Herzberg, 1968). Tas leido F. Herzbergui juos priskirti prie vadinamųjų „higieninių“ veiksmų.

Pavaldinių įsitikinimu, gera higieninė darbo aplinka – tai tiesioginis vadovų rūpestis, todėl minėtos aplinkybės leido suprasti, kodėl teigiamas higieninių veiksmų vertinimas savaime neskatina pasitenkinti darbu, o tik pašalina galimą nepasitenkinimą. Nepakankamas vadovų rūpinimasis higieniniais veiksniais neišvengiamai sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, dėl to jų darbo rezultatai tik prastėja. Kita vertus, teigiamas higieninių veiksmų vertinimas padeda išvengti darbuotojų nepasitenkinimo, todėl atsikratyti nepasitenkinimo jausmo žmogui taip pat svarbu, kaip ir palaikyti dvasinę sveikatą bei jausti motyvuotą pasitenkinimą darbu (Herzberg, 1959).

Pasitenkinimo ir nepasitenkinimo veiksniai, F. Herzbergo tvirtinimu, nėra priešingi vieni kitiems, nes jie nėra tarpusavyje susiję ir sudaro savarankiškas poveikio kryptis. Štai kaip savo padarytą išvadą aprašo pats autorius: „Mūsų tyrimų rezultatai bei įvairūs aptarimai su specialistais, taikiusiais kitokius tyrimų metodus, leidžia suprasti, kad veiksniai, sukeliantys ir užtikrinantys adekvatų pasitenkinimą darbu, iš esmės skiriasi

nuo veiksmų, sukeliančių nepasitenkinimą darbu. Kadangi nagrinėjant pasitenkinimo bei nepasitenkinimo darbu priežastis tenka nagrinėti dvi skirtingas veiksmų grupes, todėl abu šie jausmai nėra priešingi vienas kitam. Pasitenkinimo darbu jausmo priešingybė yra jo nebuvimas, o ne nepasitenkinimas darbu. Kartu nepasitenkinimo jausmo priešingybė yra ne pasitenkinimas darbu, o tokio jausmo nebuvimas“ (1959).

Remdamasis padarytomis išvadomis F. Herzbergas (1959) pripažino ypatingą motyvatorių reikšmę darbo efektyvumo gerinimo procese ir kartu pažymėjo, kad abi veiksmų grupės yra svarbios žmogaus poreikių sistemoje, – tai tapo darbuotojų motyvacijos *dviejų veiksmų* modeliu. 4.5.1 paveiksle pateiktas motyvacijos modelis pagal F. Herzbergo dviejų veiksmų teoriją.



4.5.1 pav. F. Herzbergo dviejų veiksmų motyvacijos teorijos modelis

F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija, kaip ir kitos žymios motyvacijos teorijos, taip pat sulaukė kritikos, kurios priežastimi tapo autoriaus taikyti tyrimo metodai, nes suabejota, ar dėl ribotų pritaikymo galimybių (labiau orientuota į „baltųjų apykaklių“ darbuotojų kategoriją) įmanoma ją laikyti teoriniu motyvacijos pagrindu (Evans, 1970; Bockman, 1971; Newstrom ir Davis, 2000). Be to, buvo pastebėta, kad F. Herzbergo suformuluoti klausimai iš dalies lėmė respondentų atsakymus, nes malonias situacijas žmonės dažniausiai sieja su savo asmenybe ir objektais, kuriuos jie kontroliuoja, ir atvirkščiai – tai, kas neteikia malonumo, siejama su kitų žmonių vaidmeniu ir daiktais, kurie nuo apklaustų respondentų nepriklausė. Robertas J. House’as ir Lawrence’as A. Widgoras (1967), apibendrinami F. Herzbergo teorijai skirtų per 30 įvairių ap-

žvalgų rezultatus, pažymi, kad „tas pats veiksnys gali sukelti pasitenkinimo jausmą vieniems darbuotojams ir nepasitenkinimą – kitiems“, dėl to, jų nuomone, reikia pripažinti, kad tam tikromis situacijomis skirtingi žmonės gali būti motyvuojami ne vien motyvatoriais, bet ir higieniniais veiksniais.

F. Herzbergo teorines nuostatas kritikuoja ir Lietuvos mokslininkai. Nors J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005) sutinka, kad F. Herzbergas „praplėtė motyvacijos sampratą“, tačiau mano, kad „teorija neiškaito daugumos situaciją apibūdinančių permainių, susijusių su ta situacija. Vadinasi, norint paaiškinti motyvacijos mechanizmą, reikia peržiūrėti daug elgesio ir aplinkos parametrų“.

Pasitaiko atvejų, kai mokslininkų išsakoma motyvacijos teorijų kritika naudojasi organizacijų vadovai. F. Herzbergas (1959), gindamas savo koncepciją, atkreipė dėmesį į dažno vadovo daromas nepagrįstas prielaidas, kad darbuotojus motyvuoti remiantis įvairiais teoriniais modeliais yra neracionalu. Jo nuomone, šių prielaidų priežastis gali būti vadovų klaidingas pavaldinių darbo poreikių kaitos mastų įsivaizdavimas, todėl neretai grindžiamas teiginiu, kad „viską, ką sako darbuotojai apie savo darbo poreikius, yra laikina ir neturi sistemos, dėl to geriausiai viską ignoruoti“.

F. Herzbergo tyrimai pirmą kartą vadybos praktikoje atsakė į specialistus kamavusį klausimą, kodėl pakankamai patenkinti pagrindiniai poreikiai darbuotojams praranda skatinamąjį vaidmenį ir ilgainiui tampa tik higieniniais darbo aplinkos veiksniais. Kartu buvo atsakyta į dar vieną klausimą: kol nėra pakankamai patenkinti higieniniams veiksniams priskiriami poreikiai, vadovai mažai ką laimi, siekdami sužadinti motyvatorius.

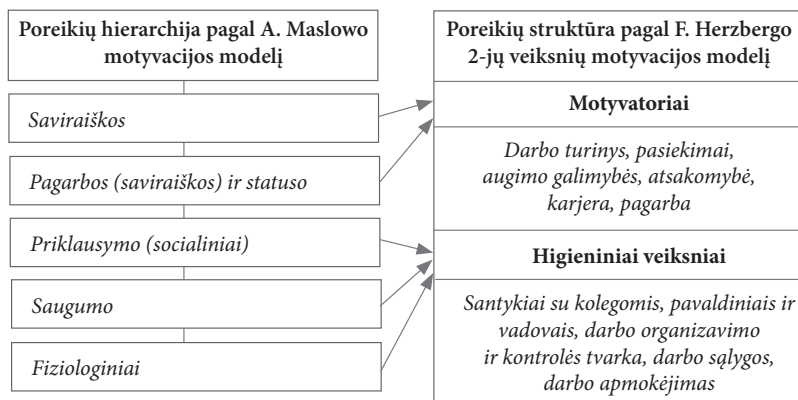
Įvairių tyrimų rezultatai leidžia daryti išvadą, kad laikai, kai žmonės, Dinesho D'Souzo žodžiais, „patirdavo stiprų pasitenkinimo ir prasmingumo jausmą dėl to, kad galėjo užtikrinti pragyvenimą šeimai ir apsaugoti savo vaikus nuo skurdo“ (2000), jau nueina į praeitį, todėl besikeičiančioje socialinėje ir ekonominėje aplinkoje reikia ieškoti atsakymo, kodėl atsirado F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija ir kiek jinai pagrįsta.

JAV, D. Britanijoje, Suomijoje, Nyderlanduose, Jamaikoje, Venesueloje, Vengrijoje ir kt. šalyse šimtai organizacijų (garsiausios – „AT & T“, „Procter & Gamble“, „Britich Petroleum“ (BP), IBM, „U. S. Air Force“, „American Airlines“, „Shell“, „Phillips Corporation“ ir kt.), kurdamos vadinamąsias darbo praturtinimo programas, pasiekė akivaizdžių rezul-

tatų, taikydamos F. Herzbergo dviejų veiksmių modelį savo darbuotojams motyvuoti. Organizacijose, kuriose ketinama įgyvendinti darbuotojų darbo praturtinimo programą, turėtų laikytis kelių svarbių sąlygų:

- suteikti teisę patiems organizuoti savo darbą;
- sudaryti psichologinio komforto sąlygas;
- sudaryti tiesioginio ir laisvo bendravimo su vadovais galimybę;
- nuolat supažindinti su teigiamais ir neigiamais darbo rezultatais;
- būti atsakingiems už savo darbo rezultatus;
- atsiskaityti už pavestą darbą.

Yra daug bendro tarp A. Maslowo ir F. Herzbergo darbuotojų motyvacijos teorijų. Abu pripažino žmogaus poreikių įvairovę ir pavaizdavo juos pagal tam tikrą hierarchinį principą (4.5.2 pav.). F. Herzbergo dviejų veiksmių teorijos higieniniai faktoriai iš esmės atitinka fiziologinių, saugumo ir socialinių poreikių lygius A. Maslowo poreikių hierarchijoje, tuo tarpu motyvatoriai prilygintini dviejų aukščiausių A. Maslowo poreikių hierarchijos lygiams. Be to, F. Herzbergas pripažino, kad kiekvienas žmogus tuo pat metu veikiamas įvairių poreikių, kurie iš pradžių gali būti silpni, bet pasikeitus aplinkybėms tampa vyraujantys. Kaip ir poreikių hierarchijos autorius, F. Herzbergas sutinka, jog tam, kad pradėtų reikštis motyvatoriai, užtenka pakankamai patenkinti žemesnio lygio poreikius.



4.5.2 pav. A. Maslowo ir F. Herzbergo motyvacijos modelių palyginimas

Abi teorijos turi ir esminių skirtumų. Pirmiausia, A. Maslowo many-
mu, pakankamai patenkinus pirminius poreikius turėtų keistis darbuo-
tojo elgesys. F. Herzbergo nuomone, darbuotojas į higieninius veiksnius
pradeda kreipti dėmesį tik tada, kai juos patenkinti tampa problemiška
arba jie patenkinami nepakankamai. Antra vertus, A. Maslowo teorijoje
nepatenkinti poreikiai reiškiasi stipriausiai, o jų tenkinimas grindžiamas
visais poreikių lygiais (kitaip žmogus lieka nemotyvuotas). F. Herzbergo
žmogaus poreikių koncepcijoje skiriami savarankišką poveikį darantys
darbo aplinkos bei veiklos turinio veiksniai.

**Lietuvos žmonių poreikių prioritetai pagal F. Herzbergo dviejų
veiksnių motyvacijos teoriją.** Išsamios informacijos, kaip Lietuvoje tai-
koma F. Herzbergo dviejų veiksnių motyvacijos teorija, nėra. Šio skyriaus
autorius 2003–2013 metais surinko duomenų bazę apie motyvatorių ir
higieninių veiksnių svarbą beveik 2,5 tūkst. žmonių darbo motyvacijai.

Lietuvoje kas trečiam ketvirtam žmogui įdomi ir turininga veikla
laikytina pagrindine vertybe darbe, netgi jei tokia veikla būtų ne vi-
sai atsakinga ir nepakankamai gerai atlyginama. Įdomus ir turiningas
darbas daugeliui jų tampa galinga jų veiklos motyvavimo priemone. Ši
žmonių grupė sutinka dirbti ir sunkesnę darbą, svarbu, kad jis teiktų pa-
sitenkinimą ir nebūtų nuobodus. Kas šeštam septintam lietuviui įdomus
ir turiningas darbas nėra reikšmingas jų motyvacijai ir yra silpniausias
veiksny.

Prie gana svarbių Lietuvos žmonėms poreikių priskirtini išgyveni-
mo, t. y. ekonominių veiksnių bloką sudarantys poreikiai (pagrindinio
ir papildomo darbo užmokesčio sistemos, vienkartinės išmokų prog-
ramos ir pan.). Ekonominiai veiksniai taip pat įvertintini kaip stiprūs
poreikiai ir kas ketvirtam penktam darbuotojui jie yra svarbiausi. Nors
ekonominiai veiksniai F. Herzbergo pripažinti higieniniais, šios grupės
žmonių nuomone, jiems yra svarbiausia dirbti gerai mokamą darbą, net
jei darbas bus nuobodus ir neteks spręsti sudėtingų problemų. Teigdami
prioritetą didesniai materialiniam atlygiui tokie žmonės net sutinka
būti nepopuliarūs savo kolektyvuose. Beveik 4 proc. Lietuvos žmonių
ekonominis veiksnys neturi reikšmės, nes dauguma jų ekonominius ne-
priteklius jau įveikė.

Kas 9–12 darbuotojui pasiekimai darbe yra stipriausias motyvuojan-
tis veiksnys. Ši grupė žmonių pripažįsta, kad svarbiau yra gebėti susi-
doruoti su sunkia užduotimi nei dirbti paprastą, nors ir gerai mokamą

darbą. Daug kam iš jų ypač patinka, kai lydi sėkmė, net jei nėra kolegų paramos. Be to, tokiems žmonėms patinka, kai yra asmeniškai ir viešai pripažįstami jų darbo pasiekimai, bet dėl to jie nesiekia bet kokia kaina užtikrinti gerus santykius su vadovais. Vyraujant pasiekimų poreikiui, tokiems žmonėms dažniausiai pavyksta atskleisti save darbe, o jei tokių galimybių nėra, neretas jų net ryžtusi nedelsdamas keisti darbą.

Lietuvių bendravimo poreikis vertintinas kaip daugiau silpnas nei stiprus, nes kas penktam santykiai su vadovu ir kolegomis didelės reikšmės jų motyvacijai neturi, tačiau socialinio pobūdžio veiksniai kas 10–15 darbuotojui lieka svarbiausi. Šių žmonių manymu, kad darbas būtų malonus, geri santykiai kolektyve yra daug svarbesni negu vieša informacija apie asmeninius jų pasiekimus. Dauguma jų pripažįsta, kad svarbiau palaikyti gerus santykius su vadovu nei gadinti juos dėl, pavyzdžiui, siekio būti paaukštintam, dirbti įdomesnę ar geriau mokamą darbą⁷⁷. Be to, tokie žmonės noriai tampa grupės nariais, jiems patinka naudotis kolegų parama, ypač kai siekiama norimų rezultatų⁷⁸.

Pripažinimo poreikį, t. y. sulaukti aplinkinių, pirmiausia, vadovų, pripažinimo ir pagyrimo, kaip aktualiausia motyvatorių vertina tik 5–7 proc. darbuotojų. Neretai šie žmonės sutinka geriau dirbti nesudėtingą darbą ir sulaukti pripažinimo, negu dirbti daug ir turiningai, tačiau būti nepripažintam. Beveik 10–12 proc. darbuotojų manymu, aplinkinių jų darbo veiklos pripažinimas jiems nėra esminis motyvavimo veiksnys, todėl jie retai sutinka aukoti atsakingą ir gerai mokomą darbą dėl asmeninio pripažinimo⁷⁹.

4–5 proc. Lietuvos žmonių turi aiškiai susiformavusį poreikį siekti karjeros, todėl galimybė kilti karjeros laiptais jiems yra motyvuojantis veiksnys, net jei ir mažėtų gaunamas atlyginimas ar tektų skirtis su kolegomis. Jie sutinka bet kada pakeisti darbą dėl to, kad jame neturi ga-

77 Mūsų tyrimai rodo, kad asmens socialinės prigimties poreikiai yra mažiausiai kintantis motyvacinės sistemos veiksnys ir, nepaisydami aplinkos poveikio, dauguma šių žmonių lieka „ištikimi“ šiam savo elgesio būdai. Kartu pažymėtina, kad linkę į bendravimą asmenys greičiau pritampa kolektyve ir perima ten galiojančias socialines normas. Tai turi nemažą reikšmę bendriems organizacijos darbo rezultatams.

78 Nors į gerus santykius ir bendradarbiavimą kolektyve orientuotiems žmonėms bendrumo jausmas yra galingas motyvas tapti ir išlikti kolektyvo nariu, tačiau, kaip pažymi Theodore Kinni, Kristen B. Donahue (2005), dar neatsakoma į tokius klausimus: ar to užtenka būti asmeniškai motyvuotam didžiuoti tu, kas daroma ir kaip apeliuojama į savo tapatumo ir savivertės jausmą organizacijoje.

79 Kaip matyti, darbuotojų požiūris pagal A. Maslowo ir F. Herzbergo teorines nuostatas vertintinas panašiai.

limybės eiti aukštesnių pareigų. Vos ne kas antram trečiam darbuotojui poreikis kilti karjeros laiptais nėra svarbus jų motyvacijai dirbti geriau.

Tik kas aštuntam devintam žmogui Lietuvoje poreikis prisiimti atsakomybę vertintinas kaip itin aktualus. Šio poreikio motyvuotiems darbuotojams svarbiausia turėti jos daugiau, pavyzdžiui, savarankiškai organizuojant savo darbą, net jei dėl to bus sunkiau bendrauti su vadovu. Dažną jų labiausiai skatina atsakomybė dirbti svarbų darbą, o ne galimas pareigų paaukštinimas. Kadangi atsakomybės poreikis sietinas su įgaliojimų perdavimu pavaldiniams, vadovai turėtų gebėti tinkamai suderinti būtinumą dalytis turimais įgaliojimais su tais pavaldiniais, kurie pirmiausia motyvuoti prisiimti atitinkamą atsakomybę už savo darbą. Tuo pat metu kas 10–12 lietuviui poreikis prisiimti atsakomybę nėra esminis jų motyvavimo veiksnys, todėl galima sutikti su S. Robbinsu (2003) išvada, kad nemažai žmonių nenori užsikrauti sau atsakomybės.

Autoriaus surinkta duomenų bazė apie Lietuvos žmonių poreikių prioritetus pagal F. Herzbergo dviejų veiksmių motyvacijos teoriją leidžia daryti kai kurias svarbias išvadas: žmonių elgesiui mūsų šalyje poveikį turi visi veiksniai, nesvarbu, ar jie priskiriami motyvaciniais, ar higieniniams⁸⁰.

Mūsų vykdomų tyrimų rezultatai atspindi esamų ir būsimųjų „baltųjų apykaklių“ nuomonę, todėl galima sutikti, kad tyrinėjant kitas respondentų socialines grupes tyrimo rezultatų struktūra gali būti kitokia. Tačiau tai nėra svarbus motyvas apskritai neigti F. Herzbergo sukurtą dirbančiųjų motyvacijos koncepciją.

APIBENDRINIMAS: *žmogui įtaką daro ir poreikius motyvuojantys, ir higieniniai veiksniai. Valstybėje pasiektas gyvenimo kokybės lygis formuoja prioritetinę poreikių struktūrą. Higieniniai veiksniai yra būtini, tačiau nėra pakankami, kad sukeltų motyvacinį jausmą. Motyvaciniai veiksniai turi tiesioginį poveikį darbuotojų pastangoms ir jų intensyvumui. Dviejų veiksmių motyvacijos modelis praplėtė vadavimo priemonių arsenalą, parodydamas vidaus paskatų svarbą darbo procese.*

80 Šie rezultatai patvirtino V. Barvydienės mintį, kad ir vieni, ir kiti veiksniai gali tapti motyvacijos šaltiniu (2005).

4.6. D. McClellando trijų kategorijų motyvų (poreikių) teorinių nuostatų reikšmė šių dienų vadyboje

Žmogaus skirtingi poreikiai (paskatos, motyvai) pasireiškia ne vien darbo aplinkoje, bet įtaką daro ir gyvenimui plačiaja prasme, o tai jau vertintina kaip visuomenėje vyraujančios ekonominės, socialinės ir kultūrinės aplinkos poveikio rezultatas (žr. 4.2. posk.). Prie darbo motyvų sistemos klasifikavimo daug prisidėjo D. McClellandas (1961), kuris, nagrinėdamas atskiro individo reakciją į skirtingus gyvenimo įvykius, padarė išvadą, kad vyrauja keli vidiniai motyvai (poreikiai), visą gyvenimą arba bent didesnę jo dalį valdantys žmogaus elgseną. D. McClellando nuomone, visuomenės (šeimos, mokyklos, Bažnyčios ir kt.) pripažįstamos kultūrinės tradicijos bei socialinė aplinka jau nuo gimimo formuoja ne tik žmogaus asmenybę, bet ir jo veiklos motyvus⁸¹. Autorius identifikavo tris individo elgseną lemiančius aukštesnio lygio veiklos motyvus (poreikius)⁸²:

1) pasiekimų (laimėjimų) poreikį, nusakantį individo troškimą nenusileisti ir siekti geriausių savo veiklos (plačiaja prasme) arba darbo rezultatų;

2) valdžios poreikį, atspindintį žmogaus lūkesčius daryti poveikį įvykių raidai, aplinkiniams žmonėms, kontroliuoti jų veiksmus;

3) priklausymo grupei (bendrumo) poreikį, pasireiškiantį per asmens ketinimus palaikyti gerus tarpasmeninius santykius su kitais žmonėmis, jausti bendrumą su jais.

D. McClellando išskirtas pasiekimų (laimėjimų) poreikis reiškiasi tuo, kad teigiamai veikia ne vien pavaldinius, bet ir visų lygių vadovus. Mokslininkas teigė, kad darbuotojai, orientuoti į pasiekimo poreikius, dirba uoliau, jeigu yra įsitikinę, jog bus asmeniškai pagirti už pastangas, net jeigu vykdomo darbo rizikos laipsnis išlieka ganėtinai didelis. Be to, autorius pastebėjo, kad pasiekimų poreikis patenkinamas ne tiek asmens pažangos (sėkmės) fakto konstatavimu, kiek asmeninės atsakomybės jausmu ir sėkmingu darbo užbaigimo procesu.

81 Toks požiūris, autoriaus teigimu, turi didelę teorinę reikšmę, nes paaiškina daugelio žmogaus poreikių (veiklos motyvų) formavimo aplinkybes. Nors suaugusio žmogaus poreikiai dėl įgyjamos patirties bei įprasminamų gyvenimo vertybių gali skirtis nuo pradinių, vis dėlto manytina, kad nuo gimimo paveldėtų ir vėliau formuojamų poreikių linija žmogaus gyvenime išlieka vyraujanti ir todėl gali būti vertinama kaip strateginė.

82 D. McClellandas savo darbuose pirmiausia kalba apie žmogaus veiklos motyvus, tačiau, manytina, šiuo atveju neklystama, kai kartu vartojama sąvoka „poreikis“.

Į pasiekimus orientuotiems žmonėms paprastai pavyksta įgyvendinti savo tikslus, nes jie kelia sau realius uždavinius ir dažnai turi gerų įgūdžių planuoti ir organizuoti darbus. Asmenys, turintys stiprų pasiekimų poreikį, nesunkiai motyvuojami intriguojančiomis ir konkurenciją skatinančiomis darbo užduotimis. Orientuoti į šį poreikį žmonės menkai domisi situacijomis, kai nesudaromos galimybės tobulėti, todėl, pasak autoriaus (1987), tokiais atvejais jų veikla retai kada pasižymi dideliais pasiekimais.

D. McClellandas (1970) teigė, jog pasiekimų poreikį galima kryptingai formuoti ir taip pasiekti geresnių darbo rezultatų. Kartu autorius įspėja, kad „nesvarbu, kiek stiprus gali būti žmogaus pasiekimų poreikis, jis gali nepasireikšti, jei organizacija žmogui nesuteiks pakankamų sąlygų reikšti iniciatyvą, jei nebus skatinamas už pasiekimus“.

Žmogaus motyvą ką nors pasiekti savo veikloje D. McClellandas vėliau įvardijo kaip *efektyvumo* motyvą, kuris jau gali būti įvertinamas sistemoje „sąnaudos ir rezultatai“ (1987). Autorius pastebi, kad motyvas veikti efektyviai reiškia vienodus veiklos rezultatus mažesnėmis darbo sąnaudomis arba geresnius rezultatus tomis pačiomis sąnaudomis (ten pat).

Daugelis žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų sutinka, kad asmens motyvacija pasiekimais analogiška japoniškoje kultūroje puoselejamam siekiui nuolat tobulinti supančią aplinką, o amerikiečiams primena jų aukštinamą individualizmą, kai asmuo prisiima visą atsakomybę už savo veiksmus ir jų rezultatus, kontroliuoja savo likimą ir pasitenkina, asmeniškai prisidėdamas prie individualių ar kolektyvo darbo pasiekimų⁸³.

Pasiekimų poreikiai, lyginant su A. Maslovo poreikių hierarchija, yra tarp pagarbos ir saviraiškos poreikių. Lyginant su F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija, D. McClellando aptariamais pasiekimų poreikiais gali būti priskirtini pasiekimų ir pripažinimo poreikiams bei susieti su darbo turiniu.

Tai, ką D. McClellandas pavadino priklausymo grupei, arba bendrumo, poreikiu, labai panašu į A. Maslovo socialinio pobūdžio poreikių koncepciją bei atspindi kai kurių žmonių nuolatinį siekį turėti artimus ir draugiškus santykius su kitais žmonėmis, kitaip tariant, tokie individai yra orientuoti į tarpasmeninius ryšius grupėje (bendruomenėje). D. McClellandas nustatė, kad šiems žmonėms poreikis priklausyti

83 Galima sutikti su B. R. Jewellu, kuris poreikį laimėti laiko pagrindiniu žmogaus veiklos motyvu (2000).

grupei ir veikti kartu yra labai svarbus jų psichinei ir fizinei sveikatai bei gyvenimo pilnatvei, pagaliau, jie dirba daug efektyviau, jeigu vadovas geba pastebėti jų palankumą ir norą bendradarbiauti. Priešingai, žmonės, kurių bendravimo poreikis stiprus, neretai jaudinasi, jeigu nežino, ar jie mėgstami kolektyvo, ar ne. Dėl šios priežasties jie ne visada būna populiarūs.

D. McClellando teigimu, į bendrumo poreikį linkę vadovai neretai susiduria su organizacinio pobūdžio problemomis, nes papildomas dėmesys geriems santykiams grupėje palaikyti yra veiksmingas tik tuo atveju, jei grupė, siekdama dirbti efektyviai, pati tai pripažįsta ir priima kaip pagrindą. Taigi vienomis aplinkybėmis priklausymo (bendrumo) poreikis vykdo *motyvatoriaus*, kitomis *higieninio* poreikio funkciją.

D. McClellando poreikių sistemoje išskirtas valdžios poreikis paaiškina individo norą daryti poveikį kitiems žmonėms, būti aplinkinių globotojais, prisiimti rizikos pasekmes ir siekti karjeros⁸⁴. Stiprus valdžios poreikis siejamas su itin dideliu noru varžytis ir pasiekti aukštą statusą, vėliau viską daryti siekiant jį išlaikyti. Autorius nustatė, kad valdžios poreikį turintys žmonės dažniau negu kiti būna atviri ir energingi, nebijo konfrontacijos bei tvirtai gina savo nuomonę. Be to, valdžios poreikis siejamas su žmogaus gebėjimais savarankiškai veikti sėkmės arba nesėkmės atvejais, dėl to ši poreikį D. McClellandas vertina teigiamai. Valdžios poreikį turinčius žmones, autoriaus nuomone, nesėkmės baimė motyvuoja tap pat, kaip kitus sėkmės galimybė, ir tampa galingu motyvacinio veiksmu. Žmonės, kurių stipriai išreikštas valdžios poreikis, neretai išsiskiria ypatinga savikontrole (vadovai šį bruožą siekia įskiepyti ir savo pavaldiniams) bei menkai išreikštu priklausymo grupei poreikiu.

Nagrinėdamas įvairius valdžios poreikio patenkinimo būdus D. McClellandas (1970) pažymi, kad „tiems žmonėms, kuriems svarbiausias yra valdžios poreikis, t. y. noras daryti poveikį kitiems, ir nepastebėtas jų polinkis į avantiūrizmą ir tironiją, reikia iš anksto sudaryti sąlygas ruošti užimti aukščiausią valdžios pakopą. Asmeninis poveikis gali tapti lyderyste tik gana mažose grupėse. Jei žmogus nori tapti didelio kolektyvo lyderiu, tada jis turi naudoti daug subtilesnes bei socializuotas savo

84 Apskritai rašytiniuose šaltiniuose galima aptikti, kad žmonija valdžios poreikiu domisi jau nuo senovės Graikijos laikų. Prisiminkime Platoną (*Aristoklas*, gr. *Αριστοκλής*, 422–347 m. pr. m. e.) ir jo veikalą „Valstybė“, viduramžiais šiuo klausimu ryškų pėdsaką paliko italis Makiavelis (Niccolò Machiavelli, 1469 m. gegužės 3 d. – 1527 m. birželio 21 d.), filosofai iš Prancūzijos bei kiti mąstytojai. Visi jie pabrėždavo ypatingą šio poreikio svarbą valstybės ir žmonių reikaluose.

poveikio formas [...]. Teigiamą ir socialinį vaidmenį atliekančio lyderio valdžia turi reikštis per jo suinteresuotumą siekti viso kolektyvo tikslų, per tokių tikslų nustatymą, kurie skatintų žmones juos vykdyti, per paramą kolektyvui formuluoti tikslus, per asmeninį pavyzdį, aprūpinant kolektyvo narius reikiamomis tikslų siekimo priemonėmis, per asmeninio pajėgumo ir kompetencijos jausmo tarp kolektyvo narių užtikrinimą. Visa tai leis dirbti efektyviai.“

D. McClellando tyrimai parodė, jog individas pereina keletą vystymosi stadijų, kol galutinai susiformuoja jo požiūris į valdžią sistema, todėl valdžios poreikio motyvuoti žmonės neretai tampa gerais vadovais, ypač kai pirmenybė teikiama ne asmeniniams, o organizacijos tikslams. Be to, įvairūs raginimai atsisakyti arba asmeninis atsisakymas įgyvendinti poreikį veikti kitus gali atnešti daugiau žalos negu naudos.

D. McClellando aprašytas valdžios poreikis A. Maslovo poreikių hierarchijoje atsiduria tarp pagarbos ir saviraškos poreikių, o F. Herzbergo dviejų veiksmų teorinių nuostatų sistemoje – prilygintinas karjeros, atsakomybės ir pripažinimo poreikiams.

Pavaldinių motyvacinių poreikių skirtumų suvokimas leidžia vadovams su jais kalbėti „jų kalba“, o tai padeda veiksmingai taikyti individualias darbuotojų motyvaciją didinančias priemones. Šiuo požiūriu D. McClellando idėjos turi nemažai bendro su F. Herzbergo teorinėmis nuostatomis.

Lietuvos žmonių profilis D. McClellando trijų poreikių teorijos sistemoje. Lietuvos organizacijų vadybinėje aplinkoje nėra patikimos informacijos, ar organizacijose darbuotojų motyvavimo sistemos renčiamos atsižvelgiant į D. McClellando trijų kategorijų poreikių teoriją.

2003–2011 metais mūsų rinkta informacija apie Lietuvos žmonių prioritetų struktūrą pagal D. McClellando trijų poreikių teorines nuostatas. Iš viso surinkta 904 žmonių nuomonės, iš jų matyti, kad prioritetas teikiamas tarpasmeninio bendravimo poreikiui, nes aktualiausias yra šešiams septyniems iš 10 lietuvių, be to, vienodai svarbus ir moterims, ir vyrams. Dauguma jų tvirtai įsitikinę, kad jaučiasi gerai galėdami artimai bendrauti su kitais žmonėmis ir prastai, kai mažėja draugų ratas, juolab kai visai lieka be draugų. Rinkdamiesi tarp savo įsitikinimų ir draugų, tokie žmonės dažniau pasirenka draugus.

Lietuvos žmonėms kiek mažiau aktualus pasiekimų poreikis ir yra svarbiausias tik kas ketvirtam penktam individui. Ši grupė žmonių savo

gyvenime pasiruošę nuolat kelti sau aukštus tikslus ir stengiasi juos pasiekti, todėl dirba tol, kol nėra visiškai patenkinti pasektais rezultatais. Dauguma jų jaučia malonumą net tada, kai mėgstamą darbą dirba laisvalaikiu ir pan.

Surinkta duomenų bazė leidžia teigti, kad Lietuvos žmonėms mažiausiai rūpi valdžios poreikis, kuris kaip svarbiausias yra būdingas tik kas penktam šeštam žmogui iš 100. Kaip jau minėta, tokiems žmonėms labai patinka organizuoti kitų darbą bei dominuoti kolektyve, jie nepraleidžia progos ginti savo nuomonę⁸⁵. Tuo tarpu kiekvienam 10–15 žmogui visiškai nebūdingas poreikis siekti valdžios.

Surinkta informacija rodo, kad nors tik vienas poreikis iš trijų yra ypač svarbus, tačiau daugumai žmonių būdingi visų trijų kategorijų poreikiai. Be to, nustatyta, kad 5–10 proc. žmonių vienodai reikšmingi du poreikiai. Taip pat galima teigti, kad Lietuvoje moterims, lyginant su vyrais, svarbesnis yra pasiekimų poreikis, tuo tarpu valdžios poreikis – atvirkščiai, net trečdaliui vyrų reiškiasi stipriau negu moterims.

D. McClellando teorija nustato įgimtų ir sąmoningai įgytų aukštesnio lygio poreikių įtaką žmogaus elgesiui plačiaja prasme ir parodo individo esminius, jį visą gyvenimą (arba didesnę jo dalį) lydinčius motyvacinius stereotipus (strateginiai poreikiai). Tai leidžia daryti išvadą, kad D. McClellando teorija dėl savo platesnės prasmės nebūtinai turi sutapti su rezultatais pagal A. Maslovo poreikių hierarchiją ir F. Herzbergo dviejų veiksmų teoriją.

D. McClellando trijų kategorijų poreikių teorijos interpretacija: sąvybių paveldėjimas, šeimos tradicijos ir socialinė bei kultūrinė aplinka nuo gimimo kuria žmogų visą gyvenimą lydinčius tam tikrus jo motyvacinius stereotipus. Autoriaus atlikti tyrimai padėjo suprasti, kad žmogus savo gyvenime siekia įgyvendinti tik kelis esminius (strateginius) poreikius, kurie pasireiškia per norą ką nors pasiekti (laimėti), daryti įtaką kitiems grupės (bendruomenės) nariams bei jausti savo bendrumą su aplinkiniais bendruomenės nariais. Organizacijų vadovai, geriau suvokdami strateginius asmens poreikius, turi galimybę rengti efektyvias darbuotojų motyvacijos sistemas.

85 Matome, kad šie rezultatai visiškai koreliuoja su duomenimis, surinktais pagal F. Herzbergo dviejų veiksmų teoriją.

4.7. Proceso motyvacijos teorijų indėlis į darbuotojų motyvacinių sistemų plėtrą

Žmogiškųjų išteklių valdymo teorijoje individo poreikiai pripažįstami jo motyvacijos pagrindu, todėl nėra nieko atsitiktinio, kad istoriškai pirmosios motyvacijos teorijos siejamos su žmogaus poreikių studijomis (Maslow, Herzberg, McClelland). Tačiau poreikių teorijos neanalizuoja, kaip asmuo, siekdamas tenkinti vienus ar kitus savo tam tikru metu vyzraujančius poreikius, pasirenka tikslo siekimo būdą. Pavyzdžiui, asmuo motyvuotas įgyti aukštojo mokslo diplomą. Jis tai gali pasiekti įvairiais būdais: įstoti į aukštosios mokyklos nuolatinės studijas, pasirinkti iššęstines arba nuotolines studijas, bet gali diplomą gauti ir studijuodamas eksternu. Šiuo atveju svarbu žinoti, kaip tenkindamas savo poreikį įgyti aukštąjį mokslą jis pasirenka savo sprendimą.

Asmens elgesį priklausomai nuo jo asmeninių savybių, patirties bei esamos situacijos nagrinėja dalis proceso motyvacijos teorijų. Šiame poskyryje aptarsime Victorio H. Vroomo lūkesčių ir Johno S. Adamso teisingumo teorijų ypatumus.

4.7.1. V. H. Vroomo lūkesčių teorija

V. H. Vroomas (1964) pirmas iš mokslininkų pabandė atsakyti į klausimą, kaip asmuo elgiasi vienoje ar kitoje darbinėje situacijoje ir remdamasis savo tyrimais apibūdino veiksnius, kurie tapo lūkesčių teorijos pagrindu. Lūkesčių teorija grindžiama šiomis žmogaus elgesio prielaidomis:

- individų poreikių skirtumai ir jų įvairovė lemia skirtingą darbo rezultatų vertinimą;
- darbuotojai sąmoningai pasirenka savo veikimo būdą;
- šis pasirinkimas siejamas su lūkesčių įgyvendinimo tikimybe ir laukiamais rezultatais.

Asmens veikimo pasirinkimas, pasak autoriaus, grindžiamas trimis pagrindiniais elementais. Pirmas elementas – individo subjektyvus tikėjimas (pavyzdžiui, tikriausiai aš tai gebėsiu?), kad jo pastangos (*E*) bus įkūnytos atitinkamuose pasiekimuose (*P*); *P* reikšmė apibūdinama asmeniniu vaidmeniu organizacijoje, galimybėmis tobulėti, kitų parama, pagaliau, asmens tikėjimu savo sugebėjimais. Antras elementas – asmens subjektyvus tikėjimas (lūkesčiai), kad užduoties įvykdymas bus įvertin-

tas (Q) ir pasiektas rezultatas bus atitinkamai atlygintas (materialiai, pavyzdžiui, premija, didesnis atlygis ir kt., bei moraliai, pavyzdžiui, pripažinimas ir kt.). Trečias elementas – valentingumas (V), tai yra vertė, kurios asmuo laukia kaip atlygio už darbą. Valentingumas savo galutine išraiška parodo asmeninių motyvacinų poreikių struktūrą ir dažniausiai atspindi asmens vertybių sistemą. Pavyzdžiui, darbuotojas, vertinantis pasiekimus ir pinigus, jaus stiprų vykdomos užduoties rezultatų valentingumą, juolab jei tas padės siekti individualios karjeros. Kita vertus, darbuotojas, dedantis pastangas ir gebantis pasiekti gerų darbo rezultatų, bet neturintis sąlygų būti pripažintas, gali patirti visišką demotivaciją.

Aptartus lūkesčių teorijos elementus galima pateikti šia formule:

$(E \rightarrow P) \times (P \rightarrow Q) \times V = F$, čia F rodo individo aktyvumą vykdant pavestą užduotį.

Autorius nustatė, kad subjektyvaus tikėjimo reikšmės remiasi asmeninėmis individo charakteristikomis (pavyzdžiui, pasirengimu, vaidmens aiškumu, rėmimu ir kt.) bei organizacijoje paplitusia valdymo praktika (atgalinis ryšys, rezultatų vertinimo sistema, skatinimo skaidrumas ir kt.). Skirtingai nei poreikių teorijos, V. H. Vroomo suformuluotas lūkesčių teorijos modelis mokslininkų ir vadovų praktikų dėmesio centrą perkėlė nuo poreikių tyrimo į domėjimąsi subjektyviu individo pasirinkimu. Šiuo atveju svarbu, kad vadovas:

- išsiaiškintų, kas iš tikrųjų kiekvienam darbuotojui yra vertinga ir kas skatina siekti gerų darbo rezultatų;
- aiškiai išdėstytų darbų vykdymo reikalavimus ir sudarytų sąlygas juos realizuoti;
- užtikrintų tiesioginį ryšį tarp darbo atlikimo ir skatinimo už pasiektus rezultatus;
- nustatytų atgalinį ryšį su darbuotoju, siekiant tinkamai nukreipti jo pasitenkinimą (nepasitenkinimą) savo darbu.

V. H. Vroomo paskelbta lūkesčių teorija taip pat sulaukė kritikos, daugiausiai dėl vertinimo pagrįstumo. Antai, vadovas, vertinimus grindžiantis asmeniniu požiūriu į darbuotojo vertybines nuostatas bei jo galimą indėlį į darbo rezultatus, sukuria atitinkamus valdymo precedentus, kurie gali paskatinti darbuotojus dirbti geriau, bet dėl kitokio asmeninio požiūrio į užduotį ir apskritai darbą gali net slopinti darbuotojo motyvus dirbti. Akivaizdu, praktinė tokių vertinimų vertė ne visada

pasiteisina. Be to, jei nors vienas iš elementų (E, P ar V) pasieks nulinę reikšmę, bendras rezultatas taip pat taps lygus nuliui.

Vertinant V. H. Vroomo lūkesčių teoriją galima pastebėti, kad dėl jos kompleksinio pobūdžio ir tinkamų vertinimo priemonių naudojimo valdymo procese susidaro prielaidos pakankamai realistiškai suvokti esamą darbinę situaciją. Ši teorija yra artima šiuolaikinėms valdymo neapibrėžtumo ir jo nuolatinės kaitos idėjoms.

4.7.2. J. S. Adamso teisingumo teorija

J. S. Adamsas (1963), tyrinėdamas ir lygindamas darbuotojų gaunamo atlygio (pavyzdžiui, atlyginimas, karjera, sprendimų priėmimo plėtra ir kt.) už įdėtą asmeninį indėlį į pasiektus rezultatus vertinimus (pavyzdžiui, pastangos, sugebėjimai) su kolegų gaunamu atpildu už analogišką darbą, pastebėjo, kad tokie asmens palyginimai kvalifikuotini kaip vadovo priimamų sprendimų teisingumo laipsnis amens atžvilgiu. Remdamasis šių tyrimų rezultatais mokslininkas suformulavo teisingumo teoriją, kuri remiasi teze, kad organizacijos darbuotojai tikisi analogiško atlygio už panašų darbą. Tai gali būti išreikšta tokia lygtimi:

$$\frac{\text{Individualios A darbuotojo pastangos}}{\text{A darbuotojo individualus savęs vertinimas (laukiamas atpildas)}} = \frac{\text{B darbuotojo palyginamos pastangos}}{\text{B darbuotojo palyginamas vertinimas (palyginamas atpildas)}}$$

Taigi, jei A darbuotojas pastebi, kad jo gaunamas paskatinimas neproporcingas įdėtoms pastangoms arba, esant panašioms pastangoms, mažesnis už B kolegos paskatinimą, A darbuotojas tai vertina kaip neteisingą vadovo sprendimą, o tai mažina pasitenkinimą darbu ir demotyvuoja dirbti geriau. Kaip pastebi J. A. Stoneris (2001), diskusijose dėl teisingumo teorijos daugiausia dėmesio skiriama piniginiam atlygiui, kaip svarbiausiam atlyginimo už darbą elementui. Praktika rodo, kad tokiais atvejais dėl nepagrįstų vadovų sprendimų pasikeičia darbuotojo elgesys ir neretai santykiuose su vadovu bei apskritai kolektyve pastebima padidėjusi įtampa, kuriai būdingi „teisingumo atkūrimo“ bruožai:

- darbuotojo indėlio į naujos užduoties rezultatus mažėjimas (pavyzdžiui, nerodomas reikiamas aktyvumas, prastėjanti darbo drausmė ir kt.);

- siekis „atkovoti“ uždirbtą atlygį (pavyzdžiui, reikalavimas padidinti darbo užmokestį arba kt. pobūdžio naudas, atsisakymas teikti būtina informaciją arba paramą kitiems bendradarbiams ir kt.);
- reikalavimas pakeisti vertinimo sistemą.

Pastaroju metu vykdomi tyrimai atskleidžia, kad reakcija į neteisingumą priklauso nuo darbuotojo patirties atitinkamoje srityje (Stoner ir kt., 2001). Mūsų tyrimų duomenimis, reakcijos pobūdis taip pat sietinas su D. McClellando trijų poreikių teorijos nuostatomis (žr. šio vadovėlio 4.5. poskyrį). Pavyzdžiui, jei asmuo itin orientuotas į bendradarbiavimą, jis, siekdamas išlikti kolektyvo nariu, dažniausiai stengiasi nuslopinti savyje neteisingo vadovo sprendimo jo atžvilgiu poveikį. J. S. Adamso pasiūlyta teisingumo teorija gali būti jungiama prie poreikių teorijų, nes nagrinėja, kas sukelia žmogui pasitenkinimą arba nepasitenkinimą darbe.

APIBENDRINIMAS: Kaip matome, J. S. Adamso sukurtame darbuotojų motyvacijos modelyje ypatinga reikšmė skiriama subjektyviam situacijos palyginimui, kuri, kaip ir lūkesčių teorijoje, gali būti ir teisinga, ir ne tokia teisinga, bet gali būti ir visai neteisinga, todėl vadovų užduotis siekti gerai pažinti savo pavaldinius ir pripažinti, kad kiekvienas darbo procesas vyksta žmonių santykių kontekste.

KLAUSIMAI DISKUSIJAI:

1. Koks istorinis darbuotojų motyvacijos suvokimo kaitos kontekstas?
2. Kokios priežastys lemia asmens tikslinį elgesį?
3. Kaip galima apibūdinti dabarties vadyboje dažniausiai aptariamus darbo motyvus?
4. Kokia organizacijos darbuotojų skatinimo priemonių sistemos struktūra ir atskirų jos elementų ypatumai?
5. Kuo pasireiškia motyvacijos nauda organizacijai ir jos darbuotojams?
6. Kaip galima apibūdinti organizacijos valdymo modelių sąsajas su darbuotojų motyvacija?
7. Kokie bendri bruožai ir kuo skiriasi motyvacijos turinį ir motyvacijos procesą apibūdinančios teorijos?
8. Kokie reikalavimai keliami žmogaus motyvacijos bendrojo proceso etapams?

9. Kokią reikšmę turi D. McGregoro „X“ ir „Y“ teorijos darbuotojų motyvavimui? Kokie kiekvienos teorijos privalumai ir trūkumai?
10. Kaip būtų galima apibūdinti Lietuvos mokslininkų D. McGregoro „X“ ir „Y“ teorijų aiškinimus?
11. Kaip galima paaiškinti požiūrį į kitus žmones Lietuvoje, t. y. kokie mes esame?
12. Kaip galėtumėt pakomentuoti A. Maslovo poreikių hierarchijos lygius, kuo jie ypatingi?
13. Kokie poreikiai gali būti priskiriami prie patenkinamų darbo metu ir kokie patenkinami laisvalaikiu? Kokia tokio grupavimo paskirtis?
14. Kaip galėtumėt apibūdinti diskusijas dėl A. Maslovo poreikių hierarchijos teorijos privalumų ir trūkumų?
15. Kuo ypatingas poreikių hierarchijos profilis Lietuvoje?
16. Kokios priežastys suponavo F. Herzbergo dviejų veiksnų motyvacijos teorijos atsiradimą?
17. Kaip galėtumėt paaiškinti F. Herzbergo dviejų veiksnų motyvacijos teorijos modelį?
18. Kokios yra A. Maslovo ir F. Herzbergo motyvacijos modelių sąsajos? Kokie šių modelių panašumai ir skirtumai?
19. Kaip galima apibūdinti Lietuvos žmonių poreikių prioritetus pagal F. Herzbergo dviejų veiksnų motyvacijos teoriją.
20. Kaip galima apibūdinti D. McClellando trijų kategorijų motyvų (poreikių) teorines nuostatas?
21. Kokios D. McClellando trijų kategorijų motyvų (poreikių) modelio sąsajos su A. Maslovo poreikių hierarchijos ir F. Herzbergo dviejų veiksnų teoriniais modeliais?
22. Kaip galima apibūdinti Lietuvos žmonių profilį D. McClellando trijų poreikių sistemoje?
23. Kas bendro ir kokie skirtumai tarp turinio ir proceso motyvacijos teorijų?

Literatūros šaltiniai

1. ADAMS, J. S. Toward An Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963, 67, 5: 422–436.
2. BAGDADLI, S. *Designing career systems. Are we ready for it?* Handbook of career studies. ed. Gunz H., Peiperl M. Los Angeles: Sage Publications, 2007.
3. BARUCH, Y. *Managing careers: Theory and practice*. Prentice Hall, Harlow, 2004.
4. BOCKMAN, V. M. The Herzberg Controversy. *Personnel Psychology*. Summer 1971, p. 155–189.
5. COHEN, D.; PRUSAK, L. *Good Company: How Social Capital Makes Organizations Works*. Harvard business School Press, 2001.
6. D'SOUZA, D. *The Virtue of Prosperity: Finding Values in an Age of Techno-Affluence*. Simon & Schuster, 2000.
7. EVANS, M. G. Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation: Some Problems and a Suggested Test. *Personnel Journal*. January 1970, p. 32–35.
8. FAYOL, H. *Industrial and General Administration*. J. A. Coubrough, trans. Geneva: International Management Institute, 1930.
9. HARRIS, P. R.; MORAN, R. *Managing. Cultural Differences*. Gulf Publishing, Houston, 1991.
10. HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959, 1993.
11. HERZBERG, F. One More Time: How Do You Motivate Your Employees? *Harvard Business Review*. January-February, 1968, p. 56–57.
12. HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. (2nd ed.). New Jersey/Prentice Hall, 1972.
13. HOFSTEDE, G. Motivation, Leadership and Organizations. Do American Theories Apply Abroad? In *Organizational Dynamics*. 1980, 9(1): 42–63.
14. HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences. International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage, 1980.
15. HOUSE, R. J.; WIGDOR, L. A. Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism. *Personnel Psychology*. 1967, 20: 369–389.
16. GRAŽULIS, V. David McClelland's 3-need Theory and its Place in Modern-day Employee Motivation. In *Toyotarity. Motivation features of management*. Dneprapetrovsk, 2009.
17. GRAŽULIS, V.; VALICKAS, A.; DAČIULYTĖ, R.; SUDNICKAS, T. *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Mokslo studija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.

18. JEWELL, B. R. *An Integrated Approach to Business Studies*. Longman, 2000. Integruotos verslo studijos. Vilnius: The Baltic Press, 2002.
19. JONES, M. R. *Comments on prof. D. McClelland's paper*. Nebraska Symposium on Motivation, Lincoln, University of Nebraska Press, 1955.
20. KALRA, S. K. Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management? *Journal of European Industrial Training*. 1997, vol. 21, no. 5:176–180.
21. KASIULIS, J.; BARVYDIENĖ, V. *Vadovavimo psichologija*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2005.
22. KEENAN, K. *The Management Guide to Motivating*. Copyright©Oval Projects, 1999.
23. KINNI, T.; DONAHUE, K. B. *The Results – Driven Manager: Motivating People for Improved Performance*. Harward Business School Publishing Corporation, 2005.
24. LUKAŠEVIČIUS, K.; MARTINKUS, B. *Verslo vadyba*. Kaunas: Technologija, 2002.
25. *Rinktinis tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985.
26. MACHIAVELLI, N. *Valdovas*. Vilnius: Vaga, 2009.
27. MAYO, G. E. *The Human problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933, chaps. 3–5.
28. MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943, 50: 370–396.
29. MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*. Nev Jork, Harper & Row Publishers, Inc., 1954 (pakart. 1964).
30. MASLOW, A. H. *Maslow on menegement*. New Jork, John Wiley&Sons, Inc. 1998.
31. McDOUGALL, W. *Energies of Men*. London, Methuen, 1932. New York, Scribner, 1933.
32. McCLELLAND, D. C. *The Achieving Society*. Princenton, N. J., Van Nostrand Reinhold, 1961.
33. McCLELLAND, D. C. The Two Faces of Power. *Journal of International Affairs*. 1970, 24: 30–41.
34. McCLELLAND, D. C. *Human motivation*. Cambridge, Cambridge University Press, 1987.
35. McGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise. Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the Shool of Industrial Management*. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology, April 9, 1957.
36. McGREGOR, D. *The Human Side of Interpise*. Nev Jork, Mc Graw-Hill, 1960.

37. MYERS, M. S. *Every Employer a Manager*. New York, McGraw-Hill, 1970.
38. MITCHELL, T. R.; LARSON, J. R. *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. (3rd ed.). New York, McGraw-Hill, 1987.
39. MOCKAITIS, A.; ŠALČIUVIENĖ L. Kultūros poveikio poreikių hierarchijai tyrimas trijose Baltijos regiono šalyse. *Ekonomika*. 2003.
40. MURRAY, H. A. *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press, 1938.
41. NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. *Motivation-A Diagnostic Approach*. New York: McGraw-Hill, 1977.
42. NEVERAUSKAS, B.; RASTENIS, J. *Vadybos pagrindai*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija, 2001.
43. PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. In *Search of Excellence*. Harper & Row, New York, 1982.
44. PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; BIGLEY, G. A. *Motivation and Work Behavior*, 7 edit. New York, McGraw-Hill, 2003.
45. PLATONAS. *Valstybė*. Vilnius: Pradai, 2000.
46. ROBBINS, S. P. *The Truth About Managing People*. Publisher by Pearson Education, Inc. publishing as Financial Times Prentice Hall PTR, (3rd Edition), 2013.
47. SAKALAS, A. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai, 2003.
48. SAKALAS, A.; SAVANEVIČIENĖ, A. *Įmonės krizių valdymas*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2003.
49. SKINNER, B. F. *Beyond Freedom and Dignity*. New York: Alfred A. Knopf, 1971.
50. STEERS, R. M.; PORTER, L. W. *Motivation and Work Behavior*. 3rd.ed. New York: McGraw-Hill, 1983.
51. STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. R.; GILBERT, D. R. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001.
52. TAYLOR, W. F. *Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row, 1911.
53. TAYLOR, F. W. *Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1947.
54. WILSON, K. *New partways in psychology: Maslow and the Post-Freudian* [žiūrėta 2009-09-10]. <<http://www.amazon.com/New-pathways-psychology-post-Freudian-revolution/dp/0575013559>>.
55. VROOM, V. H. *Work and Motivation*. New York, NY: John Wiley and Sons, 1964.
56. БОДДИ, Д.; ПЕЙТОН, Р. *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Питер, 1999.

57. ОЛДКОРН, Р. *Основы менеджмента*. Москва: Финпресс, 1999.
58. ЖУРАВЛЁВ, П. В.; КАРТАШОВ, С. А.; МАУСОВ, Н. К.; ОДЕГОВ, Ю. Г. *Технология управления персоналом*. Москва: Экзамен, 2000.
59. МЕСКОН, М.; АЛЬБЕРТ, М.; ХЕДОУРИ Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1997.
60. НЬЮСТРОМ, Д. В.; ДЕВИС, К. *Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте*. Санкт-Петербург: Питер, 2000.

5 tema

KONFLIKTŲ VALDYMAS ORGANIZACIJOSE

Temos tikslas: aptarti šiuolaikinius požiūrius į konfliktą ir konflikto valdymą organizacijoje; supažindinti su naujausiais konfliktų valdymo organizacijose modeliais; aptarti tarpasmeninių ir grupių konfliktų valdymą organizacijoje; atskleisti trečiųjų šalių vaidmenį valdant konfliktus organizacijoje bei apibūdinti žmogiškųjų išteklių vadybos vaidmenį valdant organizacijoje kylančius konfliktus.

5.1. Šiuolaikiniai požiūriai į konfliktą ir konflikto valdymą organizacijoje. Požiūrių istorinė raida

Konfliktams organizacijose paaiškinti taikomos įvairios požiūrių sistemos: **neoliberalistinis egoistinis** (angl. *neoliberal egoist*) požiūris, pabrėžiantis laisvosios rinkos veikimą kaip idealų konfliktų sprendimo metodą; **kritinis** (angl. *critical*) požiūris, pabrėžiantis aiškų visuomenės pasiskirstymą, darbo ir kapitalo nesutarimus kaip konfliktų šaltinį (teigiama, kad konfliktams valdyti reikalingi sisteminiai galios santykių pokyčiai, vykstantys per visuomenės pokyčius); **unitarinis** (angl. *unitarist*) požiūris, aiškinantis konfliktą pirmiausia kaip tarpasmeninių skirtumų ir organizacinės disfunkcijos funkciją, ištaisomą pagerinant vadybinę praktiką (žmogiškųjų išteklių politika orientuojama į darbdavio ir darbuotojo interesų subalansavimą, rekomenduojamos asmeninės intervencijos sprendžiant tarpasmeninius, susijusius su elgesiu konfliktus); **pliuralistinis** (angl. *pluralist*) požiūris, pabrėžiantis bendrų ir varžymosi interesų susimaišymą darbo santykiuose, ir būtinybę institucinių intervencijų, kurios padėtų koreguoti konfliktą sukuriančią derybinės galios nelygybę (manoma, kad konfliktams valdyti reikalingi institucionalizuoti procesai, kurie leistų subalansuoti derybinę galią, pagarbą visų konflikto šalių teisėms ir interesams) (Budd ir Colvin, 2014). Pažymėti-

na, kad dauguma konfliktų valdymo organizacijose tyrėjų ir specialistų praktikų laikosi arba unitarinio, arba pliuralistinio požiūrio.

Požiūris į konfliktus ir jų valdymą pastaruosius pusantro šimto metų keitėsi veikiamas tiek mokslo raidos, tiek gyvenimo realijų. XIX amžiaus pabaigoje ir XX amžiaus pradžioje moksliniam supratimui didelę įtaką padarė trys žymūs teoretikai – Charlesas Darvinas, Karlas Marxas ir Sigmundas Freudas, pabrėžę destruktivumo, varžymosi svarbą konflikte ir aiškinę konfliktą kaip kovą dėl išlikimo, socialinių klasių kovą bei nuolatinį prieštaravimą tarp žmogaus biologinės prigimties ir apibrėžtų socialinių visuomenės reikalavimų (Deutsch, 2006). Konfliktas buvo interpretuojamas kaip pokyčių katalizatorius, ir toks požiūris į konfliktą, nors sulaukiantis ir kritikos, dažnai taikomas ir šiuolaikiniame konfliktų sprendime (angl. *conflict resolution*). Konfliktų valdymo teorijos pagrindus vadyboje formavusi Mary P. Follett išryškino konfliktų įveikos būdų reikšmę. Knygoje „Kūrybiška patirtis“ („*Creative Experience*“, 1924) ji teigė, kad konfliktas yra normalus procesas, įveikiamas trimis pagrindiniais būdais: dominavimu (vienos šalies pergalė prieš kitą, laimėjimo–pralaimėjimo situacija); kompromisu (kiekviena šalis proceso metu kažką praranda ir gauna, pralaimėjimo–pralaimėjimo situacija); integravimu (pergalės–pergalės situacija: kiekviena šalis stengiasi, kad nė viena šalis nieko neprarastų, bet kiekviena išloštų). Traktuojant konfliktus kaip pokyčių katalizatorių, konfliktų organizacijose istoriją galima konceptualizuoti kaip įtampų ir pokyčių tiek organizacijose, tiek požiūrio į konfliktus organizacijose kaitos teorinėje literatūroje istoriją (Jaffee, 2012). Įtampa kyla, nes organizaciniame lygmenyje yra vertikali ir horizontali užduočių diferenciacija, sukurianti tapatinimąsi ir lojalumą kažkuriai daliai, o žmonės geba pasipriešinti struktūriniam apribojimams ir siekti sau palankesnės organizacinės aplinkos. Tad pokyčiai atsiranda dėl šių organizacinių struktūrų ir žmonių reakcijų sąveikos, ir toks keitimasis sukūrė tęstinius organizacijų vidaus pokyčius ir kartu organizacijų teorijų ir vadybinių strategijų raidą, kurioje negali būti galutinio įtampų ir organizacijose kylančių konfliktų sprendimo (Jaffee, 2012). Davidas Jaffee (2012), apžvelgdamas pusantro paskutinio šimtmečio vykusią konfliktų valdymo organizacijose raidą, išskyrė penkias fazes. Pirmoji apima pramonės gamyklų sistemos atsiradimo laikotarpį, kai savininkai siekė atrinkti, kontroliuoti ir panaudoti žmogiškąją darbo jėgą. Valdant konfliktus buvo siekiama veiksmingiau taikyti galios priemonės vykdant tiesioginį asmeninį pavaldinių kontroliavimą, techninę

kontrolę ir stebėseną. Tuo metu taip pat buvo plėtojama nauja kontrolės forma – biurokratinė kontrolė, siejanti darbuotojus su formalia struktūra ir socialiniais biurokratinės organizacijos ryšiais. Antroji fazė apima mokslinės vadybos kaip formalaus sisteminio metodo valdant organizacinius konfliktus ir kontroliuojant darbininkus raidą. Mokslinių vadybos principų taikymas siejosi su pokyčiais kontroliuojant darbuotojų veiklą. Trečiasis etapas reiškė posūkį į humaniškesnę požiūrį į konfliktų valdymą organizacijose remiantis žmonių santykių teorija ir praktika. Vadovavimo strategijos imtos sieti su žmonių poreikiais. Ir žmoniškųjų santykių, ir žmoniškųjų išteklių teorijos grindė praktinius siūlymus, kaip sumažinti įtampą ir konfliktus koordinuojant žmoniškąjį faktorių. Ketvirtasis etapas siejamas su racionaliąja biurokratija, kai organizacijų strategija turėjo užtikrinti prognozuojamą žmoniškojo veiksnio kontrolę. Konfliktams organizacijoje valdyti kuriamos formalios procedūros, kurios gali būti gairės palengvinti sąveiką ir spręsti nesutarimus. Buvo tikimasi jomis sumažinti vaidmenų lūkesčių sumaištį, išgryninti nurodymų seką, priskirti atitinkančius užduoties atlikimą metodus, taip pagerinti organizacijos tikslų įgyvendinimą. Nors tam tikras racionalus biurokratinis požiūris yra būdingas daugeliui dabarties organizacijų, tačiau organizacijų praktika ir moksliniai tyrimai liudija, kad racionalaus sprendimų priėmimo požiūrio nepakanka siekiant sėkmingai valdyti konfliktus organizacijose. Penktajai fazei, kurią galima apibūdinti kaip „postbiurokratinę“, būdingas lankstesnių priemonių taikymas konfliktams organizacijose valdyti. Kontrolės formos, formali struktūrinė funkcijų ir galios diferenciacija keičiama kontrole, kuriai būdingas „informuotas sutikimas“, labiau pasitikima narystės įsipareigojimais, kolektyvine įtaka.

Kitas aspektas, kuriuo galima analizuoti požiūrio į konfliktus ir jų valdymą organizacijose pokyčius, yra pagrindinių konfliktų šaltinių sampratos raida. Michelle Le Baron (2002), analizuodama šiuo aspektu, teigia, kad galima skirti tris etapus. Iki XX amžiaus vidurio vyravo požiūris, kad konfliktai kyla dėl išteklių trūkumo, galios skirtumų, konfliktas suprantamas kaip problema, reikalaujanti logiško sprendimo. Sprendžiant taip suprantamus konfliktus siekiama išsamiai nagrinėti šias problemas ir ieškoti būdų jas racionaliai išspręsti bei šalims susitarti. Laikantis šio požiūrio, konfliktų valdymo tikslas suprantamas kaip **sureguliuavimas, išsprendimas** (angl. *conflict settlement*). XX amžiaus septintame ir aštuntame dešimtmetyje konfliktai buvo dažniau interper-

retuojami kaip komunikacijos problema, gilinantis į socialinę dinamiką išryškėjo bendravimo įtaka konfliktams. Tad buvo siekiama gerinti konfliktų sprendimą per komunikacijos tobulinimą, tolerancijos ugdymą, mokymą konstruktyviai bendrauti, valdyti agresiją, išvengti neigiamų stereotipų įtakos. Konfliktų valdymas nukreipiamas į procesą. Valdant konfliktus organizacijose imtas akcentuoti konflikto šalių elgesys, tinkamos strategijos pasirinkimas atsižvelgiant į įvairius kriterijus: interesus ir tarpusavio santykių svarbą, galios pusiausvyrą (Thomas, 1977). Laikantis šio požiūrio konfliktų valdymo tikslas yra konflikto *sprendimas* (angl. *conflict resolution*). Šiuo metu daugelis žymiausių konfliktų sprendimo specialistų mano, kad konfliktui kilti labai svarbu tai, kaip save suvokia konflikto šalys, ką jos laiko konflikto esme ir kokią prasmę konflikto dalyviai teikia konfliktui. Dažnai laikomasi požiūrio, kad valdant konfliktą jo išsprendžiamumas neturėtų riboti veiklos ir būti pagrindinis tikslas, reikėtų siekti konfliktą *transformuoti* (angl. *conflict transformation*). Manoma, kad daugeliui konfliktų nepakanka apsiriboti racionalių problemų sprendimu bei konflikto šalių komunikacijos gerinimu. Siekiant sėkmingai įveikti sudėtingus konfliktus būtina suprasti ir pripažinti konflikto šalių tapatumą (identišumą), ieškoti unikalių kūrybiškų priemonių. Kita vertus, laikantis prielaidos, kad konkrečiam konfliktui kilti gali būti svarbios kelios priežastys, pavyzdžiui, ir išteklių stoka, ir netinkama komunikacija, ir tapatumo ar tikros nelygybės problemos, galima konflikto sprendimo ir transformavimo požiūrius derinti kaip skirtingus konfliktų valdymo lygmenis.

Dabartinė konflikto ir konfliktų valdymo organizacijoje samprata. Organizacijų veikla yra susijusi su eilinių kasdienių problemų sprendimu, skirtingais dalyvių požiūriais ir interesais, organizacijos vidaus ir išorės pokyčių sukeltais iššūkiais, tad jose kylantys konfliktai ir konfliktų valdymas yra aktualus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektas.

Kai kurie žmonės su sąvoka „konfliktas“ sieja neigiamus išgyvenimus ar pasekmes ir yra linkę vengti nesutarimus ar problemas įvardyti kaip konfliktus. Dalis organizacijų žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų taip pat vengia vartoti šią sąvoką, tačiau tai nereiškia, kad jų organizacijose tokie reiškiniai retesni, kaip ir pačių konfliktų ignoravimas nereiškia, kad konfliktai valdomi sėkmingiau. Konfliktų tyrimo ir valdymo specialistai teigia, kad konfliktas yra procesas, kylantis, kai individas arba grupė suvokia skirtumus ir prieštarą tarp savo ir kito individo ar grupės interesų, įsitikinimų, vertybių, išteklių ar praktinės veiklos

(De Dreu ir Gelfand, 2012). Konfliktas yra interaktyvus procesas, pasireiškiantis socialinių vienetų (individų, grupių, organizacijų) vidaus arba tarpusavio nesuderinamumu, nesutarimu arba disonansu (Rahim, 2001, p. 18). Įvairių tyrimų duomenimis, vadybininkai skiria nuo 15 iki 40 proc. savo darbo laiko konfliktams spręsti. Specialistai tvirtina, kad konfliktų valdymas ir darbas su kitais žmonėmis yra neatsiejami dalykai, konfliktų įveikimas nėra visiškai atskira veikla (Tjosvold, 2008).

Bendriausiai organizaciniai konfliktai pagal konflikto šalis skirstomi į dvi grupes: vidinius organizacijos konfliktus ir konfliktus tarp organizacijų (dviejų ar daugiau). Laikantis tradicinio požiūrio į konfliktus organizacijose, konfliktai analizuojami ir sprendžiami atsižvelgiant į įvairius lygmenis (Deutsch, 1990; Wall ir Callister, 1995):

- vidinis asmens konfliktas (šiai grupei, pavyzdžiui, priskiriami konfliktai, kylantys organizacijos nariui, kai iš jo reikalaujama atlikti užduotį ar vaidmenį, neatitinkantį jo kvalifikacijos, interesų, tikslų ar vertybių);
- tarp asmenų organizacijoje (konfliktai tarp viršininko ir pavaldinio, tarp skirtingo lygio organizacijos darbuotojų, tarp bendradarbių);
- tarp asmens ir organizacijos;
- grupės vidaus konfliktas (tarp grupės narių arba tarp grupės pogrupių, susijęs su grupės tikslais, užduotimis, procedūromis).
- Tarp grupių (pavyzdžiui, tarp organizacijos padalinių, darbo grupių).

Šiuolaikiniai konfliktų organizacijoje tyrinėtojai akcentuoja, kad konfliktas organizacijoje yra daugialygis reiškinys (individo, grupės, organizacijos, nacionalinės kultūros lygmenys) (De Dreu ir Gelfand, 2012). **Net ir tada, kai konfliktas akivaizdus tik viename lygyje, konflikto šaltiniai, raiška, poveikis paprastai peržengia vieno lygmens ribas.** Taigi, ir tada, kai aplinkiniams akivaizdu, kad pagrindinės konflikto šalys yra du darbuotojai, ar tada, kai vyksta nesutarimas tarp kelių organizacijų, konfliktas gali turėti poveikį kitiems organizacijos veiklos lygmenims. Tad įvardijant konkretų konflikto lygmenį pabrėžiami konflikto priežasčių, šaltinių, pagrindinių šalių arba akivaizdaus konflikto proceso dalyvių aspektai.

Vadybininkui aktualūs sėkmingo konflikto sprendimo arba valdymo klausimai:

- kokia konflikto kilmė ir šaltiniai?

- kaip jis valdomas?
- kaip žmonės jį reaguoja?
- kaip jis veikia pagrindines organizacijos funkcijas?
- kokia yra jo sisteminė išraiška kitoje organizacijos veikloje (kitose organizacijos praktikose)?

Konfliktai, kylantys organizacijose, turi daugybę priežasčių. Tai gali būti išteklių trūkumas, netinkama lyderystė, veiklos valdymo problemos, per didelis darbo krūvis, vaidmenų aiškumo stoka, informacijos stoka, atvirumo stoka, vertybių bei interesų susikirtimas, darbuotojų įgūdžių stoka, asmenybiniai veiksniai ir daugelis kitų su organizacija, jos aplinka bei darbuotojais susijusių veiksnių. Tyrinėtojai, nagrinėjantys konfliktų ir jų valdymo pokyčius šiuolaikinėje visuomenėje, įvardija keletą esminių dalykų. Pavyzdžiui, Warneris W. Burke'as (2014) nurodo, kad šiuolaikinėms organizacijoms aktualios sąlygos, skatinančios konfliktus, yra šios: globalizacija ir iš jos kylantis poreikis geriau suprasti ir veiksmingai spręsti su kultūrų dinamika susijusias problemas; nuolatiniai, vis greitesni pokyčiai, ypač išorinės organizacijų aplinkos, dėl kurių organizacija siekdama neatsilikti patiria anksčiau nebūdingą „vijimosi“ būseną; didesnis darbuotojų skirtingumas; dėl hierarchijos organizacijose pokyčių, daugiau virtualių komandų, savarankiškų grupių; vis sudėtingėjantis darbas daugelyje organizacijų ir su tuo susijusi išaugusi požiūrių ir perspektyvų gausa; auganti elektroninė komunikacija, intensyvus elektroninis susirašinėjimas sumažina tiesioginių kontaktų skaičių, tad didėja laisvė bendrauti konfrontuojant; nuolatinis spaudimas organizacijoms išmanyti ir veiksmingai valdyti išlaidas, kai stokojama išteklių, skatina visų darbuotojų, ypač vadybininkų, konkuravimą.

Vienas iš bendriausių konfliktų šaltinių skirstymų, naudingų pasirenkant konfliktų valdymo modelį, yra trijų pagrindinių konfliktų priežasčių grupių išskyrimas (DeDreu ir Gelfand, 2012, p. 8–18):

- socialinė tarpusavio priklausomybė organizacijose susijusi su įvairiais motyvais. Mišrūs motyvai yra pagrindas išteklių konfliktams, kai šalims suvokus išteklių stoką imama dėl jų varžytis. Ši priežasčių grupė apima interesų konfliktus⁸⁶ ir konfliktus dėl rezultatų;

86 Konfliktų sprendimo moksle interesai paprastai suprantami kaip tikros ar suvokiamos asmeninės ar bendros reikmės, iš kurių kyla tikslai, siekiai, kartu ir siūlymai ar reikalavimai kitiems (*Dictionary of Conflict Resolution*, 1999, p. 228). Interesai – tai įvairiausi šalių įsisažmoninti ir neįsisažmoninti motyvai, skatinantys laikytis vienkokių arba kitokių reikalavimų ir požiūrio.

- poreikis arba siekis išlaikyti ir plėtoti teigiamą požiūrį į save ir grupę, kuriai priklausoma, gali skatinti su tapatumu susijusius konfliktus, įgaunančius ideologinių ir vertybių konfliktų formą, bei santykių konfliktus;
- siekis išlaikyti socialiai pripažintą, visų sutikimu bendrą pasaulio supratimą bei užduočių, kurias reikia atlikti, supratimą gali sukelti socialinę kognityvinį konfliktą, įgaunantį kognityvinio arba su užduotimi susijusio konflikto formą.

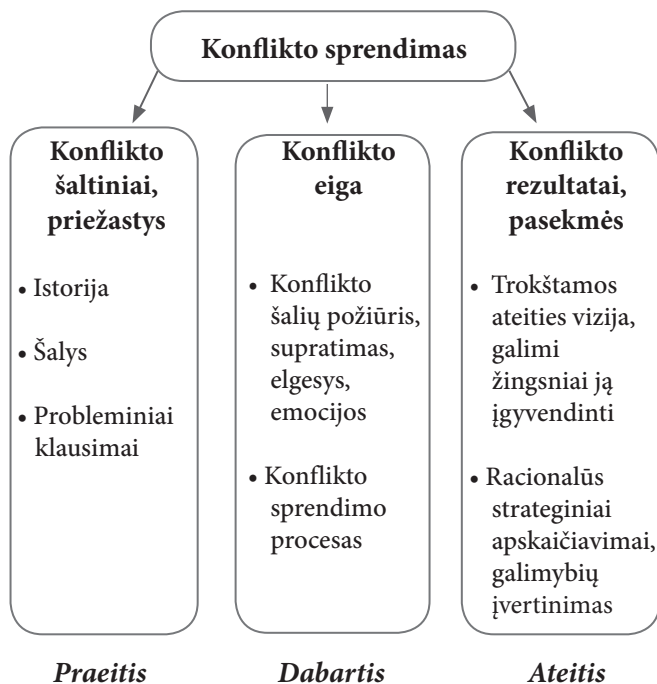
Tiek praktikai, tiek tyrimus įvairiose organizacijose atliekantys mokslininkai neturi vienareikšmiško atsakymo, kokios yra ir kaip galima sustiprinti teigiamas organizacijose vykstančių konfliktų pasekmes. Vienas žymiausių XX amžiaus konfliktų tyrinėtojų Mortonas Deutschas (2006) teigia, kad šalims laikantis konstruktyvių sprendimo normų galima sumažinti arba išvengti neigiamų konflikto pasekmių. Konstruktyvaus konfliktų sprendimo normose atsispindi esminės vertybės⁸⁷: abipusiškumas (garbingas elgesys ir procesas, laikomasi normų prieš prievartą, nepagarbą, apgaulę, neatsakingumą); žmonių lygybė (suprantama, kad visi žmonės yra verti pagarbaus elgesio, atsižvelgiama į jų poreikius, sąžinės, mąstymo, išraiškos laisvę); dalyvavimas bendruomenėje (abipusis pripažinimas siekiant išsaugoti priklausymą bendruomenei, gerbiamos tos bendruomenės vertybės ir normos); klystamumo pripažinimas (supratimas, kad žmonių nuomonės bei sprendimai gali būti klaidingi, klysti gali visos konflikto šalys); neprievarta (siekiama sutarimo netaikomas fizinis arba psichologinis smurtas, prievartos taktikos, pavyzdžiui, žeminimas, nuosavybės gadinimas, žala gyvenimo galimybėms, pavyzdžiui, karjerai). Organizacijose, kuriose laikomasi šių normų, tikėtini palankesni konfliktų dalyviams ir visai organizacijai rezultatai.

Nors daugelis organizacijose vykstančių konfliktų turi neigiamų pasekmių ir dėl to dauguma vadybininkų skeptiškai vertina galimą naudą, tinkamai valdomų konfliktų organizacijoje pasekmės gali būti teigiamos asmenims, grupėms ir visai organizacijai (Tjosvold, 2008, De Dreu, 2008). Mokslinių tyrimų organizacijose rezultatai atskleidžia, kad vienas iš pagrindinių teigiamų dalykų, siejamų su konfliktais, yra inovatyvus

87 Deutsch, M. Cooperation and Competition. *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. Ed. M. Deutsch, P. T. Coleman, E. C. Marcus. SanFrancisco: Jossey-Bass: Wiley Imprint, 2006, p. 36–37. Šios normos yra įrašomos į kai kurių organizacijų etikos kodeksus, taip patvirtinant, kad oficiali organizacijos politika palaiko konstruktyvų konfliktų sprendimą.

elgesys, ir ryšys tarp konfliktų su bendradarbiais ir inovatyvaus elgesio bus silpnėjęs, jei organizacijos atlygio sistemoje yra didesnis skirstomasis teisingumas (Poshtuma, 2011). Konfliktų eiga ir jų sprendimo sėkmė priklauso nuo daugelio veiksnių: pavyzdžiui, longitudinalinio tyrimo, kuriame buvo apklausta daugiau kaip tūkstantis Švedijos organizacijų darbuotojų, rezultatai rodo, kad tikimybė, kad konfliktai užsitęs, didėja, kai darbuotojui didėja rizika būti atleistam iš darbo arba perkeltam į kitą darbo vietą ar pareigas; emociniai reikalavimai; konfliktiški darbo reikalavimai; menkos karjeros galimybės; aukštas darbuotojų įtakos lygis; didelė išraiškos laisvė. Veiksniai, sumažinantys konfliktų užsitęsimo tikimybę, yra pakankami išteklių, geri darbuotojų ryšiai su vadybininkais, vadovais, didelis pasitikėjimas vadyba, didelis procedūrinis teisingumas (sprendimų teisingumas, nešališkumas), pakankama socialinė parama (Oxenstierna ir kt., 2011). Dauguma šiuolaikinių konfliktų organizacijose tyrinėtojų sutinka, kad vadybininkams yra svarbu gebėti numatyti potencialius konfliktų šaltinius, imtis priemonių jiems pašalinti arba sumažinti, tinkamai vykdyti konfliktų prevenciją ir kartu siekti kurti sąlygas tinkamam konfliktų valdymui, kad būtų kuo mažiau neigiamų konfliktų pasekmių ir kuo daugiau teigiamų rezultatų. **Sprendžiant konfliktą svarbu ne tik išsiaiškinti konflikto šaltinius, bet ir suprasti skirtingų šaltinių sąveiką, jų ryšį su kitais konflikto elementais.**

Konflikto valdymas – pačių dalyvių arba išorinių jėgų atliekamas konflikto ar tam tikros konfliktų grupės kontroliavimo procesas, kuriame poveikis daromas arba individualiais dalyvių gebėjimais, įgūdžiais, arba instituciniais mechanizmais (*Dictionary of Conflict Resolution*, 1999). Konfliktų valdymas gali būti apibūdinamas kaip „dalykas, telkiantis dėmesį į neproduktyvių žalingų nesutarimų prevenciją ir minimizavimą ir sparčiai bei tausojant išteklius atvedantis į tvirtą ilgalaikį užbaigimą, kurį gali priimti abi nesutariančios šalys“ (Johnson ir Keddy, 2010, p. 30). Plačiąja prasme konfliktų valdymui priskiriamas sulaikymas (prevencinis ir edukacinis darbas, parama, raida), konflikto sprendimas (įvairios galimos procedūros, metodai) ir stebėseną (komunikacija, įvertinimas, prognozavimas, pykčio ir kivirčų valdymas). Valdant konfliktą gali būti išskirti keli prioritetai (5.1 pav.). Konfliktų valdymas gali būti skirtas konfliktui išspręsti, kai pašalinamos konfliktą sukėlusios priežastys, pakinta šalių supratimas, požiūris į situaciją, iškeliami nauji svarbesni ar patrauklesni tikslai. Kartais valdant konfliktą siekiama reguliuoti konflikto eigą arba palaikyti optimalaus intensyvumo konfliktą.



5.1 pav. Esminiai konfliktų valdymo aspektai

(Račelytė, 2013, p. 24)

Šalių reagavimo į konfliktą strategijos, arba pasirenkama elgesio taktikų seka, turi daugybę variantų, pavyzdžiui, Robertas Sternbergas ir Diane Dobson (1987) išskyrė 17 žmonių atsako konfliktuose strategijų: ekonomines priemones, fizinės jėgos taikymą, laukimą ir stebėjimą, priėmimą, pasitraukimą, trečiosios šalies dalyvavimą, savigarbos menkinimą, nuslėpimą, derėjimąsi arba kompromisą, vengimą, nusileidimą, manipuliavimą, verbalinę galią, ankstesnę istoriją, konfrontacinę diskusiją, abipusę diskusiją ir atsiskyrimą. Įprastai organizacijose egzistuoja pasirinkimų įvairovė, kaip veikti kilus kiekvienam konkrečiam konfliktui. Clive'as Johnsonas ir Jackie Keddy (2010) teigia, kad paprastai organizacijose yra keletas alternatyvių galimybių, kaip galima pasiekti patenkinančią konflikto baigtį, pavyzdžiui:

- spręsti konfliktą teisiogiai patiems konflikto dalyviams;
- laikytis direktyvaus požiūrio (leisti „susidaužti galvomis“);

- įtraukti ugdomojo vadovavimo specialistą („koučerį“) dirbti su kiekviena šalimi;
- įtraukti vieną ar daugiau trečiųjų šalių, galinčių padėti tarpininkavimu, kad būtų galima eiti pirmyn;
- įsitraukti į bendradarbiaujantį teisinį procesą;
- greitai pereiti į bylinėjimąsi;
- įtraukti arbitrą ar grupės narių peržiūrą išklausančią šalį ir pasiekiant sprendimą;
- leisti tiesioginiam vadovui atlikti arbitro vaidmenį;
- leisti ginčui vykti savo vaga, tikėtina taip niekad ir nepasiekiant apibrėžtos konflikto pabaigos.

Skirtingos konfliktų ir jų valdymo traktuotės yra grupuojamos remiantis keliais kriterijais. Pavyzdžiui, analizuojant pagal tai, ar daugiau svarbos suteikiama konflikto šaltinių, eigos, sprendimo pasirinkimo analizei, ar pabrėžiami būdai, kaip valdant konfliktą galima pasiekti produktyvią baigtį, skiriamas aprašomasis ir normatyvinis požiūriai⁸⁸. Tradiciškai egzistuoja du pagrindiniai požiūriai į konflikto intervenciją organizacijoje: proceso ir struktūrinis, tai yra pabrėžiantys konflikto ir jo valdymo procesą arba organizacinius struktūrinius klausimus. Šiuos požiūrius galima traktuoti ne kaip alternatyvas, o kaip papildančius vienas kitą arba kaip variantus, taikomus atsižvelgus į konflikto aspektus ir valdymo galimybes.

– *Proceso intervencija* gali būti nukreipta į komunikacijos procesą, sprendimų priėmimą, vadovavimą, konflikto ir jo valdymo eigos keitimą ir kitus svarbius dalykus. Bandoma gerinti organizacijos veiklos efektyvumą keičiant tarpasmeninių, grupės vidaus ir grupių tarpusavio konfliktų intensyvumą ir įgalinant organizacijos narius pasirinkti taikyti tinkamiausius situacijai konflikto valdymo stilius.

– *Struktūrinė intervencija* pabrėžia technologinius, užduočių rengimo, išdėstymo, suderinimo veiksnius, kad organizacijos nariai galėtų dirbti efektyviai. Taikant *struktūrinę intervenciją* bandoma gerinti organizacijos veiklos efektyvumą per organizacijos struktūrinio projektavimo charakteristikas, kurios apima diferencijavimo ir integravimo mechanizmus, hierarchiją, procedūras, skatinimų sistemą. Pavyzdžiui,

⁸⁸ Roy Lewickis, Stephenas Weissas ir Davidas Lewinas (1992) suskirstė tuo metu egzistavusius 44 pagrindinius konfliktų organizacijoje, derybų ir trečiųjų šalių taikomų procedūrų modelius į dvi grupes: aprašomuosius ir normatyvinius, tačiau šis skirstymas šiuo metu nėra populiarus nei tarp mokslininkų, nei tarp praktikų.

jeigu konflikto priežastis yra skatinimų sistema, provokuojanti santykių konfliktus dėl neteisingo įvertinimo ir aršų asmeninių darbuotojų lenktyniavimą, šiuo atveju struktūrinė intervencija turėtų būti skirta kurti skatinimų sistemą, kuri darbuotojams atrodytų teisinga. Struktūrinėmis intervencijomis galima keisti organizacines procedūras, skatinančias konfliktus, arba struktūruoti organizacijos hierarchiją, numatant eigą, kad konflikto šalys galėtų kreiptis į aukštesnę valdžią, jei pačios nesugeba susitarti (Bruk-Lee, 2006).

Taikant struktūrinę intervenciją vienas iš galimų konfliktų valdymo ir sprendimo organizacijose variantų – pasirinkti numatomas tam tikras konfliktų sprendimo ir valdymo priemonės bei procedūras ir sudaryti sąlygas tas priemonės taikyti. Tai labiausiai atitinka biurokratinį požiūrį į konfliktų valdymą. Atsižvelgiant į konflikto pobūdį ir dalyvius konfliktams organizacijoje spręsti taikomos arba rekomenduojamos taikyti įvairios priemonės ir procedūros.

Individualiam ginčų sprendimui organizacijoje taikytini šie mechanizmai (Brinkert, 2006; Johnson ir Keddy, 2010; Teague ir Roche, 2012):

Atvirų durų politika – tai procedūra, skatinanti darbuotoją konfidencialiai aptarti problemą su supervizoriumi (vadovu, prižiūrinčiu ar kontroliuojančiu asmeniu) ar vadybininku, nebijant keršto ar kitų atsakomųjų veiksmų. Daugeliui problemų, ypač kai jos aptinkamos anksti, nebūtinai formalus nagrinėjimas, įpareigojantis priimti vadybinį sprendimą. Tad žmogus, į kurį buvo kreiptasi, išnagrinėjęs problemą, gali suteikti darbuotojui galimybę pasirinkti, ar verta tęsti formalius veiksmus, ar galima išspręsti problemą be formalaus nagrinėjimo.

Darbuotojų karštosios linijos – procedūros, siūlančios darbuotojui, kuris nori išlikti anonimiškas, galimybę paskambinti patariančiam arba konsultuojančiam tam tikrais klausimais asmeniui, kad būtų rastos priimtinos problemos sprendimo galimybės.

Ombudsmenas – organizacijos viduje paskirta neutrali ar nešališka trečioji šalis, užimanti autoritetinę padėtį organizacijoje, kurios vaidmuo padėti spręsti konfliktines situacijas ar skundus kartu suteikiant konfidencialią ir neformalią pagalbą. Organizacijos ombudsmenas nėra organizacijos vadovybės dalis, jo statusą lemia asmeninė reputacija ir profesinė patirtis bei organizaciniai veiksniai. Ombudsmeno veikla apima faktų radimą, ginčo šalių konsultavimą ar taikinimą. Tarptautinės ombudsmenų asociacijos priimti praktikos standartai apibrėžia, kad or-

ganizacijos ombudsmenas laikosi nepriklausomumo, neutralumo, nešališkumo, konfidencialumo, neformalumo ir kitų principų.

Tarpininkavimas (mediacija) – trečiosios šalies valdomas procesas, skirtas į ginčą įtrauktoms šalims pasiekti abipusiškai priimtina nesutarimo išsprendimą. Trečioji šalis proceso metu neturi tiesioginės galios primesti sprendinį, bet ji gali pateikti siūlymų, atveriančių kelią sprendimui, kuris būtų dalyviams priimtinas, su kuriuo sutiktų visos suinteresuotos šalys.

Ugdomasis vadovavimas (angl. *conflict coaching*) – konflikto analizės procesas, kuriame dalyvauja vienas konflikto dalyvis arba grupė ir konfliktų sprendimo specialistas. Konfliktų ugdomojo vadovavimo tikslas yra konflikto dalyvio konflikto supratimo, sąveikos strategijų ir įgūdžių raida. Ugdomąjį vadovavimą atliekantis asmuo gali padėti darbuotojui įsisąmoninti ginčo esmę, pripažinti emocijas, išsiaiškinti ir suprasti šalių požiūrių skirtumus, numatyti galimas pasekmes, tiesiogiai susitvarkyti su problemos šaltiniu. Pokalbio metu gilinamasi į probleminį klausimą arba mokomasi taikyti naudingas sprendimo technikas, pavyzdžiui, neutralų problemos performulavimą. Vienas iš įprasčiausių ugdomojo vadovavimo konfliktų sprendimo būdų yra padėti dalyviams atpažinti savo ir kitų konflikto šalių taikomas konfliktų valdymo strategijas arba konflikto sprendimo stilių (dominavimo, vengimo, prisitaikymo, kompromiso ir integravimo) ir mokyti pasirinkti tinkamiausią konfliktų valdymo strategiją atsižvelgiant į konflikto šalių interesus, galią, santykių svarbą, situacinius veiksnius.

Bendradarbių peržiūros grupės, žiuri (angl. *peer-review panels*) – grupės, sudarytos iš atitinkamų darbuotojų arba darbuotojų ir vadybininkų, kurios išklauso konkuruojančių ginčo šalių argumentus, kritiškai peržiūri šalių pateikiamus pagrindimus, įrodymus ir pateikia siūlymą sprendimui. Tokie sprendimai gali būti privalomi arba tik kaip rekomendacija konflikto šalims.

Vadovų peržiūros taryba (angl. *management review boards*) – kartais vadinama ginčų sprendimo taryba. Tokios grupės yra sudaromos išimtinai iš vadovų, kurie turi daugiau ar mažiau tą pačią kompetenciją kaip ir bendradarbių peržiūros grupės. Šios grupės sprendimai taip pat gali būti galutiniai arba rekomendacinio pobūdžio.

Arbitražas – tai procesas, kuriame neutrali trečioji šalis turi galią išspręsti ginčą ir išdėstyti bei paskelbti konflikto sprendimą. Tai gali būti privalomas arba neprivalomas sprendimas, priklausomai nuo egzistuo-

jančio teisinio reglamentavimo ir taikomo arbitražo proceso modelio. *Arbitražas* gali būti suprantamas plačiąja prasme – tai yra ginčų sprendimo procesai, kuriuose ginčas pateikiamas nešališkai trečiajai šaliai, kuri suteikia šalims galimybę pateikti savo įrodymus bei argumentus ir pateikia nutarimą, kaip turi būti išspręstas ginčas (*Dictionary of Conflict Resolution*, 1999, p. 28).

Rekomenduojami grupės konfliktams spręsti mechanizmai yra šie (Teague ir Roche, 2012):

Minčių lietus – procesas, įtraukiantis darbuotojų grupes ir vadybininkus, skirtas kūrybiškiems identifikuotų problemų sprendimams sukurti.

Interesais grįstos derybos – konflikto šalių taikomas rinkinys technikų ir procesų, kuriuos taikant pasiekiami sprendimai atsižvelgus į visų šalių interesus. Akcentuojamas darbas įveikiant skirtumus, per dialogą ir abipusį prisiderinimą siekiama juos perprasti ir išspręsti nesutarimą. Bendradarbiavimas ir bendri veiksmai yra esminiai, kai vyksta interesais grįstos derybos.

Komunikacija ir konsultacinės procedūros – procedūros, suteikiančios darbuotojams galimybę aptarti, jų požiūriu, reikšmingus sunkumus ir reikalus bei pateikti siūlomus organizacijos ateities kryptį planus.

Asistuojamos derybos – taikymas įvairių strategijų (tai gali būti konsensuso kūrimas, bendras faktų radimas, tarpininkavimas (mediacija), trečiosioms šalims padedant konflikto šalims pasiekti sprendimą arba diskusijų bei derybų aklaviečių prevencijai organizacijoje).

Fasilitavimas (palengvinimas) – derybų procesas, kurio metu šalys sprendžia nesutarimus susirinkimuose padedamos susirinkimo vedėjo, arba fasilitatoriaus, suteikiančio procedūrinę kryptį šalių deryboms ir siekiančio pagerinti informacijos perdavimą ir tarpusavio supratimą. Fasilitatorius valdo komunikaciją, kontroliuoja dialogą ir išlieka nešališkas dėl diskutuojamų klausimų turinio bei skirtingus sprendimus siūlančių šalių. Trečioji neutrali šalis padeda daugiašalėms darbo grupėms rasti tinkamiausią sprendimą, vadovaudama procesui ir suteikdama proceso ekspertizę. Skirtingai nei susirinkimui vadovaujantis vadovas, fasilitatorius yra neutralus.

Tarpininkavimas (mediacija) – konflikto sprendimo procesas, kurio metu neutrali ir nešališka trečioji šalis (mediatorius, tarpininkas)

skatina ir padeda konfliktuojančioms šalims pasiekti abiem šalims priimtinius sprendimus.

Išorės ekspertų pasitelkimas – išorės ekspertai padeda spręsti vidines organizacijos, padalinio ar darbo grupės problemas paskatindami šalis peržiūrėti tapusias kliūtims nelankščias pozicijas arba plėtodami kūrybiškus sprendimus. Jų veiksmingumas paprastai remiasi jų sąžiningumu, integralumu, nešališkumu ir kompetencija.

Derybos. Tinkamai vedamos derybos, kai konfliktą sprendžia pačios nesutariančios šalys, laikomos viena veiksmingiausių procedūrų. Remiantis įvairiais tyrimais galima rekomenduoti, kokios strateginės bei taktinės priemonės padeda konflikto šalims pasiekti jas visas tenkinantį konflikto sprendimą (5.1 lentelė).

5.1 lentelė. Patarimai taikant derybas konfliktinėse situacijose

- Atsižvelgdamas į derybų tyrimų rezultatus, D. Druckmanas (2008) pateikia apibendrintus siūlymus derybų dalyviams:
- Neskatinkite skubotų susitarimų, venkite skubaus apsisprendimo nuolaidomis (tai patvirtina integruojamųjų susitarimų tyrimai).
- Venkite keičiantis informacija jos atskleisti pernelyg daug, jei tinkamo sprendimo perspektyva ir atrodo daug žadanti. Nuodugnėnis aiškinimasis gali atskleisti nesuderinamumą, eskaluojantį konfliktą (tai patvirtina keitimosi informacija tyrimai).
- Apskaičiuokite ir pasirinkite laiką, kada taikyti griežtą (netaikant nuolaidų) ir švelnią (siūlant nuolaidas ar apdovanojimus) taktikas, numatydami iš pradžių tvirtą poziciją, griežtą požiūrį, tada švelnesnį požiūrį (tai patvirtina nuolaidų strategijų tyrimai).
- Pasitelkite patyrimą arba išsugdytus gebėjimus dirbti sparčiai, atsakyti paslauga už paslaugą ir kitas taktikas, kad apsaugotumėt pagerintus rezultatus visoms šalims, ne tik derybininkui (tai siūloma remiantis patirties tyrimų rezultatais).

- Venkite laikytis požiūrio, kad derybos yra varžybos, ir saugokitės pagundos matyti patį sprendinį kaip pagrindinį tikslą (tai patvirtina strateginių orientacijų derybose tyrimai).
- Organizuokite derybinę situaciją, kad ji būtų lanksti, apsaugant nuo žiniasklaidos, vengiant ideologinių debatų, sumažinant atsiskaitomumą šalininkams ar kitoms šalims, asmeniškai suinteresuotoms rezultatais (tai patvirtina derybininko lankstumo apribojimų tyrimai).
- Venkite trikdyti oponentus, kad jie nesijaustų patekę į keblią padėtį. Leiskite jiems rizikuoti ir būti išradingiems ir suteikite jiems erdvę būti lankstiems (tai patvirtina orumo išsaugojimo tyrimai).
- Tarpininkaudamos trečiosios šalys turėtų anksti siūlyti kompromisus, užtikrinančius garbingumo, sąžiningumo reputaciją, bet sulaukyti derybininkus nuo skuboto siūlytų kompromisų įgyvendinimo vietoj informacijos paieškos proceso (tai teigtina remiantis trečiosios šalies poveikio tyrimais).

Ar siekiančiai veiksmingai valdyti konfliktus organizacijai iš tiesų reikia tiesiog turėti kuo daugiau ir įvairesnių konfliktų valdymo procedūrų? Galimų konfliktų valdymo organizacijoje procedūrų įvairovė skatina specialistus išskirti kriterijus, kurie padėtų pasirinkti tinkamiausias procedūras. Williamas Ury, Jeanne Brett ir Stephenas Goldbergas (1988), ieškodami veiksmingo sisteminio ginčų organizacijose sprendimo modelio, nagrinėjo, į kokio pobūdžio procesą orientuojasi dalyviai, kuo remdamiesi nori pasiekti sprendimą. Jie pasiūlė konfliktų valdymo strategijų skirstymą, kuriame akcentuojamas konfliktų sprendimo proceso pobūdis ir tikslai. Konflikto šalis renkasi strategiją, įvertindama, ar jai priimtinesnis toks procesas, kuris yra nukreiptas į visiems dalyviams priimtinos išeities paiešką, ar į pasiklovimą tam tikromis taisyklėmis, normatyvinę reguliavimą, ar į galios varžybas, siekį pasinaudoti turimu pranašumu⁸⁹:

– ieškoti visiems dalyviams priimtinausio sprendimo – **interesai grįsta strategija**. Siūloma taikyti tokius nesutarimų sprendimo metodus

89 Ury, W. L.; Brett, J. M.; Goldberg, S. B. *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. Nors šioje knygoje autorių pasiūlytas konfliktų valdymo sistemos modelis šiuo metu nėra populiariausias, jį išskirtas strategijų skirstymas tapo pagrindiniu, juo remiasi daugelis autorių, kuriančių organizacijoms konfliktų valdymo modelius arba sistemas.

ir technikas, kuriems reikėtų kuo mažiau įvairaus pobūdžio sąnaudų. Todėl iš pradžių galima taikyti prevencines priemones, o jei jų nepakanka, vėliau taikyti interesais grįstas procedūras: derybas, jeigu jos nepavyksta – trečiųjų šalių pagalbą derybose – mediaciją, facilitavimą, ugdomąjį vadovavimą, sutaikymą, ombudsmeno tarnybą.

– Rasti sprendimą, nustatant, kas teišus, atitinkantį įstatymus, normas, taisykles, – **teisėmis grįsta strategija**. Taikant teisėmis grįstą strategiją, organizacijoje kilę konfliktai sprendžiami remiantis kontraktuose, kolektyvinėse sutartyse ar organizacijos politikoje numatytais taisyklėmis ir principais. Teisėmis grįsti būdai – neutralių ekspertų sprendimas, komisijos tyrimas, išankstinis neutralus vertinimas, arbitražas ir teismas. Šie ir kiti teisėmis grįsti būdai trečiosioms šalims suteikia dar daugiau sprendimo svėrtų.

– Pasiiekti kuo naudingesnį sau sprendimą, remiantis pranašumu, nugalėti – **galia grįsta strategija**. Galia grįsta strategija, kai remiamasi galios derybomis, koalicijų kūrimu, perstruktūravimu, taikytina rečiau, paprastai nepasiteisinus kitiems būdams. Kilus konfliktams organizacijose, galia grįstus konfliktų sprendimo metodus taiko tiek darbdaviai, tiek darbuotojai: tai gali būti streikai, piketai, lokautai, taikomos priversinės poveikio priemonės ir sankcijos.

Bendros konflikto sąnaudos vertinamos keliais aspektais: pagal sąveikos kainą (laikas, pinigai), pasitenkinimą konflikto pasekmėmis, poveikį ginčo šalių santykiams, konflikto pasikartojimo tikimybę. Didžiausio konflikto šalių sąnaudos ir mažiausia galimybė kontroliuoti procesą yra taikant galia grįstą požiūrį, didžiausia galimybė dalyviams kontroliuoti sprendimo procesą bei mažiausios tikėtinos sąnaudos yra taikant interesais grįstą strategiją. Konfliktų valdymo specialistų supratimu, būtų naudinga dažniau taikyti interesais grįstą konfliktų sprendimą, o galia grįstais būdais pasikliauti rečiausiai. Tačiau analizuojant, kuo grindžiamas konflikto sprendimo ir valdymo strategijas dažniau renkasi konflikto šalys spręsdamos nesutarimus, pastebima, kad siekdamas spartaus ir sau palankaus rezultato jos dažnai linkusios pernelyg pasikliauti galia grįstais būdais, o rečiausiai taiko interesais grįstus būdus.

Strategijų taikymą galima traktuoti ir kaip tam tikrą organizacijos konfliktų kultūros išraišką. Organizacijos konfliktų kultūra yra organizacijoje egzistuojantis bei palaikomas požiūris į konfliktus, santykinai stabilus rinkinys orientacijų ir konfliktų valdymo strategijų (Gelfand, Leslie ir Keller, 2008). Konfliktų valdymo organizacijose įvai-

rovę nagrinėjant organizacijos kultūros aspektu, skirtingose organizacijose galima pastebėti skirtingas konfliktų kultūras, arba bendras normas ir susijusias vertybes bei prielaidas, apibrėžiančias, kaip organizacijoje tikimasi turėtų būti valdomi konfliktai (Gelfand, Leslie ir Keller, 2008, p. 140). Konfliktų kultūros veikia organizacijos narių elgesį ir nuostatas, sumažina individualius pasirenkamų konfliktams organizacijoje valdyti strategijų skirtumus (Gelfand ir kt., 2008). Dominavimo konfliktų kultūros tipas yra apibūdinamas konfliktų valdymo normomis, kai išreikiama aktyvi konfrontacija ir remiamasi prielaida, kad individai gali atvirai veikti įveikdami konfliktą. Tokioje organizacijoje priimtini atviri nesutarimai, varžymosi elgesys. Organizacijose, kuriose vyrauja dominavimo konfliktų kultūra, palaikomas galia ir teise paremtas konfliktų valdymas. Bendradarbiavimo konfliktų kultūra apibūdinama bendradarbiavimą ir atvirą diskusiją dėl probleminių konflikto klausimų skatinančiomis normomis. Tokia konfliktų kultūra remiasi prielaida, kad individai gali įveikti konfliktą atvirai, tačiau tam reikalingi jų bendri veiksmai ir bendradarbiavimo elgesys, skatinama siekti to, kas geriausiai atitinka visos grupės interesus, dažniau taikomos interesais grįstos strategijos. Vengimo konfliktų kultūra apibūdinama normomis, kai tinkamas pasyvus pasitraukimas nuo konflikto, jis pripažįstamas tinkamiausiu būdu išsaugoti grupės harmoniją. Organizacijose, kurioms būdinga pasyviai agresyvi konflikto kultūra, varžymasis sprendžiant konfliktus yra priimtinas, tačiau vyrauja normos, palaikančios pasyvų pasipriešinimą, atsisakymą diskutuoti apie konfliktą, pasitraukimą iš bendros veiklos (Gelfand ir kt., 2008). Tad organizacijos, kurioms būdinga skirtinga konflikto kultūra, teikia pirmenybę ir taiko skirtingus konfliktų valdymo būdus.

Pagal tai, kaip formalizuojamas bei organizuojamas, kokiomis procedūromis numatoma valdyti konfliktą, skiriamos keturios konfliktų valdymo organizacijose raidos fazės arba organizacijas galima suskirstyti į keturias grupes (Society of Professionals in Dispute Resolution: Guidelines for the Design of Integrated Conflict Management Systems within Organizations, 2001; Lipsky ir kt., 2003):

1. **Organizacijoje neapibrėžti vidiniai ginčų sprendimo procesai.** Organizacijoje, kurioje nenumatyti joje kylančių konfliktų sprendimo procesai, nesutarimai sprendžiami konkrečių dalyvių pasirinktais jiems žinomais ir prieinamais metodais. Jeigu darbuotojams nepakanka būdų veiksmingai spręsti problemas, dalis darbuotojų gali keisti darbovietę,

gali prastėti veiklos rezultatai, dažnėti ir stiprėti neproduktyvus elgesys, didėti bylinėjimuisi reikalingos sąnaudos.

2. Organizacijoje taikomi teisėmis grįsti skundų tyrimo procesai. Dalis organizacijų taiko vidines teisėmis grįstas procedūras. Tokio proceso metu šalis laikosi tam tikrų procedūrinių taisyklių. Siekdami gauti kompensaciją ar atitaisymą, nesutarimo dalyviai turi užregistruoti rašytinį skundą ar pranešimą. Kai klausimas tiesiogiai neišsprendžiamas ar nepaliekamas nuošalyje kaip nespęstinas, trečioji šalis priima sprendimą, apibrėždama teises, aiškindama ir remdamasi taisyklėmis, bendrąja politika, įstatymais. Gali būti numatyta, kad darbuotojas gali pateikti skundą tiesioginiams vadovams bei įvairaus lygio administracijai, arba atvejį nagrinėja bendradarbių grupė (kaip bendradarbių žiuri), kartais naudojamosi arbitro (neutralaus žmogaus, priimančio galutinį sprendimą) arba arbitražo paslaugomis. Tyrimų rezultatai patvirtina, kad organizacijose, taikančiose nusiskundimų tyrimo sistemą, sumažėja darbuotojų kaita, bet tokios nusiskundimų nagrinėjimo procedūros turi trūkumų: gali sumažėti organizacijos veiklos produktyvumas, slopinamos skundus pateikusių asmenų karjeros galimybės, gali sumažėti darbuotojų pasitenkinimas darbu ir organizacija, padidėti įtampa.

3. Interesais grįstų procedūrų įvedimas. Interesais grįstos procedūros leidžia ir skatina konflikto dalyvius spręsti konfliktą atsižvelgiant į teisėtus šalių poreikius ir patiems išsaugant konflikto pasekmių bei sprendimo rezultatų kontrolę. Nustatyta, kad nesutarimo dalyviai, galėdami rinktis, dažnai teikia pirmenybę ne teisių gynimui, o interesais grįstiems procesams, nes mano, kad šie yra lankstesni, spartesni, pigesni ir mažiau supriešinantys.

4. Integruota konfliktų valdymo sistema (angl. *integrated conflict management system*). Kai kuriose organizacijose kuriamos konfliktų valdymo sistemos, tai yra pasikartojantiems panašiams nesutarimams valdyti kuriama sistema, kurioje dažniausiai nesutarimų sprendimo procesai išdėstomi hierarchiškai, pradedant nuo santykinai neformalių procesų, padedančių šalims derybų metu rasti atitinkančius šalių poreikius ir interesus sprendimus, o vėliau pereinant prie formalėsių bei sudėtingesnių procesų. Integruotos konfliktų valdymo sistemos apima ir skundų nagrinėjimo procesus, ir tarpininkavimą bei kitus interesais grįstus procesus, kai laikomasi sisteminio požiūrio į konfliktų prevenciją, valdymą ir sprendimą. Daugiau dėmesio yra skiriama priemonėms, padedančioms anksti ir konstruktyviai spręsti konfliktus: kreipimuisi,

išklausymui, anonimiškam problemos identifikavimui, konsultavimui, ugdomajam vadovavimui, mentorystei, neformaliai problemos sprendimui, tiesioginėms deryboms, neformaliai šaudyklinei diplomatijai, bendriems sprendimams, sistemų pokyčiams (Society of Professionals in Dispute Resolution: Guidelines for the Design of Integrated Conflict Management Systems within Organizations, 2001; Lynch, 2003; Raines, 2012).

Pirmosiose trijose fazėse, netgi taikant teisėmis ir interesais grįstų procesų rinkinį, konflikto sprendimas labiau siejamas su simptomų, o ne su konflikto šaltinių pašalinimu, tai yra toms organizacijoms yra būdinga konflikto „pataisymo“ kultūra. Integruota konfliktų valdymo sistema apima platesnį požiūrį į konflikto prevenciją, valdymą bei sprendimą.

Vertinant konfliktų valdymą organizacijose naudinga pasiremti empirinių tyrimų duomenimis. Remdamiesi organizacijų tyrimų duomenimis, Davidas Lipsky, Ronaldas L. Seeberis, Richardas D. Fincheris (2003) apibendrina sėkmingai valdančių konfliktus organizacijų bruožus:

- *proaktyvus, o ne reaktyvus požiūris*. Stengiamasi numatyti ir užkirsti kelią galimiems konfliktams arba kuo anksčiau spręsti išskylančias problemas, nelaukiant, kol jos taps destruktivos ir sunkiai valdomos;
- *atsakomybės dalijimasis*. Už konflikto valdymą yra atsakingi visų lygių vadybininkai, o ne vien valdyba, taryba ar išorinė teisinė firma. Atsakomybė yra apibrėžta ir konkrečiai paskirstoma;
- *valdžios, galios perdavimas*. Konflikto prevencijai ir sprendimui reikalinga galia perduodama kuo arčiau konflikto, į žemiausią įmanomą organizacijos lygį (pagal tai, kas yra konflikto šalys);
- *atsiskaitomumas*. Vadybininkai atskaitingi už sėkmingą prevenciją ir sprendimą, pareigos atspindimos peržiūros sistemose;
- *besitęsiantis mokymas*. Visi potencialūs konfliktų dalyviai nuosekliai ir sistemingai mokomi ir turi galimybę lavinti svarbius konfliktams spręsti įgūdžius;
- *grįžtamasis ryšys*. Vadybininkai naudoja įgytą patirtį konfliktų prevencijai ir sprendimui gerinti, organizacijos politikai tobulinti.

Tad galima teigti, kad jeigu organizacijoje skiriama pakankamai dėmesio konfliktų prevencijai, imamasi edukacinės veiklos, tinkamai paskirstoma darbuotojų atsakomybė įveikiant įvairius nesutarimus, darbuotojai skatinami už problemų atskleidimą bei jų sprendimą, or-

organizacijos patiriami nuostoliai dėl konfliktų gali būti minimalūs. Kita vertus, parenkant organizacijoje konfliktų valdymo būdą labai svarbu įvertinti ir atsižvelgti į daugelį vidinių ir išorinių veiksnių.

5.2. Naujausi konfliktų valdymo organizacijose modeliai

Organizacijos, susidurdamos su naujais vidaus ir išorės iššūkiais, ieško veiksmingiausių konfliktų valdymo būdų. Šiuolaikinių konfliktų valdymo organizacijose specialistų siūlomos priemonės taip pat gali būti grupuojamos į struktūrines ir proceso:

- struktūros (pagal konflikto šalis, priežastis, apimtį ir kitas konflikto ypatybes – įvertinant, kokių struktūros pokyčių ar procedūrų reikėtų, kad konfliktai nekiltų ar būtų valdomi veiksmingai, kuriems konfliktams kokias trečiosios šalies intervencijas tiktų taikyti);
- proceso (pagal konflikto eigą – įvertinant, kuriuo metu kokia intervencija veiksmingiausia).

Čia pateiksime kelis šiuo metu plačiai taikomus konfliktų valdymo modelius, kuriuose išryškunami struktūros arba proceso aspektai.

Į prevenciją orientuotas konfliktų valdymas

Nemažai specialistų pabrėžia išankstinio numatymo ir tinkamai taikomų prevencinių priemonių svarbą. C. Johnsonas ir J. Keddy (2010), remdamiesi ilgamete konfliktų valdymo organizacijose patirtimi, siūlo akcentuojantį prevenciją konfliktų valdymo modelį. Skiriami trys konfliktų prevencijos elementai, reikalingi organizacijai (Johnson ir Keddy, p. 104):

- turėti sustiprintą potencialių ginčų ankstyvo pastebėjimo sistemą;
- suteikti vadybininkams ir kitiems, esantiems „fronto linijoje“, žinias ir įgūdžius talkininkauti sparčiai sprendžiant ką tik kilusį ginčą;
- riboti sąlygas, leidžiančias konfliktui suvežėti.

Ar ankstyvasis perspėjimas bus tinkamas, lemia šie veiksniai (Johnson ir Keddy, 2010, p. 105):

- tiesioginių vadovų gebėjimas aptikti galimus įtampos ženklus ir jų taktiškumas bei turima pakankama intuicija spręsti, kada verta aiškintis;

- asmenų pasiruošimas atvirai aptarti savo rūpesčius, interesus, ypač jei sunkumai tik pradeda formuotis;
- bendras visų potencialių dalyvių įsisažymėjimas, kad egzistuoja prieinami ir nekeltantys grėsmės mechanizmai, kaip galima išreikšti rūpesčius (šioms priemonėms priklauso ir konfidencialūs kanalai, nepriklausantys nuo tiesioginio vadovavimo struktūros).

Pirmųjų pavojaus ženklų, pranešančių apie galimą ginčą, atpažinimas yra esminis žinojimui, kada ir kaip įsiterpti. Skiriami šie galimi indikatoriai (Johnson ir Keddy, 2010, p. 100):

- *komunikacija*: paprastai ribota, jos nėra arba gaunami tik priversiniai atsakymai į siūlymus ar prašymus; stokojama aktyvumo inicijuojant ir išitraukiant iš komunikaciją arba naujas veiklas (kai menkas aktyvumas ir iniciatyvumas nėra asmens bruožas); pastebėtas neįprastas elgesys; nenoras išitraukti iš socialinę veiklą; kitų asmenų aptarinėjimas per susirinkimus.

- *Fiziologiniai indikatoriai*: neįprastas dažnas jaudinimasis, izoliavimosi arba kovinga kūno kalba; tam tikrų žmonių ar susirinkimų vengimas; dažnas skundimasis galvos skausmu; akių kontakto vengimas; pastebimas neryžtingumas paminėjus konkretaus žmogaus vardą.

- *Atlikimas*: dažnesnės nei įprastai klaidos; sumažėjęs produktyvumas; pastebimas dėmesio nesutelkimas; dažniau ir ilgiau nedirbama dėl ligos; ilginamos pietų pertraukos; išreiškiamas nenoras dirbti ilgiau nei minimalus reikalaujamų valandų skaičius.

- *Emociniai indikatoriai*: pablogėjusi nuotaika; ašarojimo žymės; nemigos žymės; atsitraukimas; dažnas negatyvumas / polinkis kritikuoti arba atmesti kitų požiūrį pokalbių ir susirinkimų metu; paniurimas; neracionalūs ir agresyvūs proveržiai; akivaizdžiai pastebimas jautrumas paminėjus konkrečias temas ar asmenis.

Šie požymiai gali būti įtampos darbe ženklai, tačiau gali sietis ir su kitais įvykiais, nesusijusiais su organizacija, tad pirmiausia tiesiog vertėtų į juos atkreipti dėmesį. Indikatorių gausa stiprina tikimybę, kad kyla konfliktas, tad juos pastebėjus pirmasis rekomenduojamas vadybininko veiksmas galėtų būti paprasčiausias pasitikrinimas, ar kiekvienas asmuo įsisažymėjusi egzistuojančią problemą. Kiekvienai šaliai suteikiama galimybė pajusti, kad dėl kilusių rūpesčių gali kreiptis į vadovą. Jeigu įtampos indikatoriai stiprėja, vadovui reikia dar atidžiau stebėti ir būti pasiruošusiam įsikišti, kad išsiaiškintų, ar šalis siejantys santykiai yra

dar normalūs, taikūs. C. Johnsonas ir J. Keddy (2010) pabrėžia, kad vadybininkui svarbu gebėti aiškiai nurodyti šalims, iš ko kilo įspūdis apie įtemptus santykius, ir paprašyti šalis pakomentuoti šiuos pastebėjimus.

Išsiaiškinti, ar nėra potencialaus darbuotojų konflikto, rekomenduojamos šios priemonės (Johnson ir Keddy, 2010):

- komandos susirinkime pristatyti mokymosi ciklus, kviečiant išsakyti siūlymus, kaip komanda galėtų tapti veiksmingesnė;
- klausti, kokios pagalbos šalims reikėtų (pavyzdžiui, teirautis: „Kaip aš galiu Jums padėti ar Jus labiau paremti atliekant Jūsų vaidmenį?“);
- bandyti keisti požiūrį (pavyzdžiui, sakyti ne teiginį, kuris konstatuoja pastebėtą faktą, o klausimą: „Kaip galėčiau Jums padėti labiau išsakyti per susirinkimus?“). Tai sušvelnina pastebėjimą „Aš pastebėjau, kad Jūs nepasisakote per komandos susirinkimus“).

Indikatoriai, rodantys įtampą grupėje, yra šie (Johnson ir Keddy, 2010, p.102):

- atsargumas arba atstūmimas atsakant į siūlymus ar prašymus;
- dominuoja „klikos“ ir kelių grupės narių izoliavimas (arba kitų, gali būti ir pačių vadybininkų);
- dažnesnis ir ilgiau nei įprastai trunkantis absenteizmas dėl ligos;
- sumažėjęs produktyvumas;
- kūrybiškumo ir iniciatyvumo stoka;
- menkas įsitraukimas į komandos ar organizacijos iniciatyvas;
- dažnesnės nei įprastai klaidos;
- bendras nenoras įsitraukti į veiklas įtraukiant kitus;
- paplitęs grupinis mąstymas, t. y. individai susitelkia į vieną požiūrį, paprastai išreikštą vieno ar riboto skaičiaus įtakingiausių kalbėtojų, atvirai ir visapusiškai nesvarstomos alternatyvos;
- pablogėjusi, prislėgta nuotaika (nenoras įsitraukti į socialinę veiklą už darbo ribų).

Vadybininkui gali būti paprasčiau tiesiogiai aiškintis apie įtariamą ginčą komandoje nei tarpasmeninį nesutarimą. Siekiant išsiaiškinti galima teirautis atskirai vieno ar kelių darbuotojų, rodant pagarbą jų pasirengimui aptarti bet kurias, jų supratimu, turinčias poveikį komandai temas, paminint suvoktą komandos susirinkimo metu buvusią įtampą ir kviečiant komentuoti. Svarbu, kad darbuotojams būtų aišku, kad tema

iškeliama todėl, kad tai yra susirūpinimą keliantis dalykas ir siekiama padėti rasti sprendimą.

Šis C. Johnsono ir J. Keddy (2010) siūlomas konfliktų organizacijoje valdymo modelis, kuriame pabrėžiama dalyvių būsenos svarba, bei kiti panašūs variantai yra priskirtini konfliktų komunikacijos modeliams. Šie modeliai yra orientuoti į tinkamą komunikaciją valdant konfliktus tiek situacijos diagnostikai, tiek sprendimo paieškai. Manytina, kad įprastinėms organizacijoje kylančioms problemoms ir nesutarimams spręsti veiksmingas komunikacijos taikymas yra vienas iš svarbiausių veiksmų.

Proceso modelis (pagal Friedricho Glaslo konflikto eskalacijos stadijas)

Vienas iš garsių konfliktų eigos tyrinėtojų ir konfliktų sprendimo specialistų, kurio modeliu remiasi įvairių konfliktų sprendimo praktikai, F. Glaslas (2004) skyrė devynias konflikto plėtojimosi, arba eskalacijos, stadijas, grindžiamas konflikto šalių požiūrio į nesutarimą, savo ir kitos šalies veiksmus bei ketinimus pokyčiais. Gilėjant konfliktui, kinta konflikto šalių supratimas apie iškilusią ir spręstiną problemą, leistinas elgesio normas, kitos šalies veiklos ir ketinimų interpretavimas. Skirtingiems konflikto etapams rekomenduotinos konkrečios trečiųjų šalių taikomos priemonės, padedančios sureguliuoti situaciją. Remdamasis organizacijų patirtimi, F. Glaslas (2012) siūlo atsižvelgiant į konflikto eskalacijos stadiją parinkti tinkamą trečiosios šalies intervencijos formą. 5.2 lentelėje pateikiamas konflikto eskalacijos stadijų palyginimas pagal kiekviename etape kylančias problemas, vyraujančias konflikto šalių elgesio normas, nuostatas bei konkrečiam etapui tinkamas trečiųjų šalių intervencijas. Pavyzdžiui, kai konfliktas dar nėra aštrus, gali būti naudingas tiesiog diskusijos palaikymas, procedūrinė pagalba diskusijai struktūruoti, rekomenduojamas moderavimas. Kitos procedūros, kurias patariama taikyti, kai konfliktas nėra labai aštrus, nors dalyviams sunku suprasti kitos šalies požiūrį, – konflikto šalių supervizavimas ir vadovo arba supervizoriaus tarpininkavimas (mediacija), kai vadovas arba supervizorius atlieka neformalaus tarpininko vaidmenį, padėdamas pavaldiniams išspręsti tarpusavio ginčą sąžiningai, gerbdamas šalis ir pripažindamas jų sprendimus. Vėlesniuose konflikto plėtros etapuose rekomenduojama ieškoti būdų šalių tarpusavio bendravimui atkurti ir taikyti tarpininkavimą. Tai gali būti lengvinamoji (angl. *facilitative*)

mediacija, kai tarpininkui (mediatoriui) padedant valdyti sprendimo procesą siekiama, kad konflikto šalims bendradarbiaujant būtų rastas jas visas tenkinantis sprendimas; transformuojamoji (angl. *transformative*) mediacija, kurioje siekiama moralinio konflikto šalių augimo per didesnę tarpusavio supratimą ir pripažinimą, konflikto šalių įgalinimą; šaudyklinė (angl. *shuttle*) mediacija, kai tarpininkas konflikto dalyviams tiesiogiai nesusitinkant atskirai kalbasi su konflikto šalimis, padėdamas joms išspręsti tarpusavio nesutarimą; terapinė (angl. *therapeutic*) mediacija, kai tarpininkas susitelkia į konflikto šalių bendravimą ir santykius daugiau nei į konkretaus ginčo sprendimo paiešką ir skatina šalis išreikšti jausmus, gilinasi į ankstesnius santykius, padėdamas pasiekti tarpusavio supratimą; galios (angl. *power*) mediacija, kai tarpininkas remiasi apdovanojimo bei privertimo priemonėmis darydamas įtaką šalims, taiko turimus ekonominius ar politikos išteklius skatindamas šalis atsisakyti nelanksčių pozicijų ir pasiekti susitarimą, gali pastūmėti šalis pageidaujama linkme ir taikydamas priemones savo interesams apsaugoti, bei kiti mediacijos variantai. Konfliktui tapus destruktiviam, kai konflikto dalyviai daro žalą kitai šaliai, F. Glaslas (2012) rekomenduoja taikyti mediaciją-arbitražą, tai yra mišrią mediacijos ir arbitražo procedūrą, kurios pradinėje mediacijos dalyje ginčas yra sprendžiamas šalių interesų derinimo būdu, tačiau mediacijos metu nepasiekus šalims priimtino sprendimo pereinama prie arbitražo procedūros, kai arbitras konfliktą išsprendžia nustatydamas, kuri iš ginčo šalių yra teisi, o kuri – neteisi, arba kalta, ir priima konflikto šalims privalomo ar rekomendacinio pobūdžio ginčo sprendimą.

5.2 lentelė. Konflikto eskalavimo dinamika ir rekomenduojama intervencija (Glas, 2004, p. 236–237; 2012, p. 163)

Konflikto eskalacijos stadija	Konflikto probleminiai klausimai	Elgesio normos	Supratimas ir nuostatos	Tinkama intervencija
1	2	3	4	5
1. Užgrūdinimas	Objektyvūs probleminiai klausimai, tvirtėjantys požiūriai	Tiesioginis argumentavimas	Abipusės tarpusavio priklausomybės įsisąmoninimas. Atsirandantys vaidmenų lūkesčiai. Vidaus / išorės grupių formavimasis, Aplink grupės formuojasi „apvalkalas“. Įtarimai apie slaptus motyvus	Vadovo / supervisoriaus tarpininkavimas (mediacija), moderavimas, supervizavimas
2. Debatai ir polemika	Objektyvūs probleminiai klausimai ir santykinės pozicijos teikiama pirmenybė. Gebėjimas paveikti	Žodinė konfrontacija. Apgaulingi taktiniai manevrai argumentuojant. Debatai	Vidinis bendrumas. Požiūrių įtvirtinimas. Bendradarbiavimo ir varžymosi ambivalentiškumas. Įtarumas. Kitai šaliai būdingas „tipiškas elgesys“	Vadovo / supervisoriaus tarpininkavimas (mediacija), moderavimas, supervizavimas
3. Veiksmai, ne žodžiai	Objektyvūs probleminiai klausimai ir savivaizdis. Veiksmų laisvė. Savo dominavimo įtvirtinimas. Trūkdyamai kitai šaliai	Veiksmai be konsultacijų. Įvykę faktai. Simbolinis elgesys (žargonas). Sumažėjęs žodinis bendravimas – padidėjęs neverbalinis bendravimas. Išplėsta socialinė arena	Užslopinta empatija. „Kita šalis nesugeba vystytis“. Vidinio grupės konformiškumo spaudimas	Vadovo / supervisoriaus tarpininkavimas (mediacija), moderavimas, supervizavimas. Lengvinamoji / transformuojamoji mediacija

1	2	3	4	5
4. Vaizdiniai ir koalicijos	Kita šalis yra problema. Laimėti arba pralaimėti. Išsaugoti reputaciją	Paneigiamas baudimo elgesys. Išnaudojamos normų spragos. Koalicijų formavimasis. Užsipuolimai, nukreipti į tapatumo esmę	Dvilypis žinojimas (juoda arba balta). Nuoseklus priešų vaizdas. Kolektyvinių savybių priskyrimas kitai šaliai	Lengvinamoji / transfor- muojamoji mediacija. Terapinė mediacija
5. „Veido praradimas“	Esminės vertybės. Kitos šalies demaskavimas. Garbingo vardo atkūrimas	Kitos šalies viešo įvaizdžio puolimai. Atkurti reputaciją	Priešas „demaskuotas“: suvokiamas kaip moraliai sugedęs Vidinė grupės kaltės simbiozė	Lengvinamoji / transfor- muojamoji mediacija. Terapinė mediacija. Šaudyklinė mediacija
6. Grasinimo strategijos	Kitos šalies kontroliavimas	Ultimatumų pateikimas. Panikos sukeltos reakcijos. Pačius save ipareigojantys teiginiai. Konflikto išplėtimas	Savi veiksmai yra tik reagavimas. Suvoktas bejėgiškumas – iniršis. Poreikis kontroliuoti	Terapinė mediacija. Šaudyklinė mediacija. Mediacija-arbitražas
7. „Riboti destruktivūs gūsiavimai“	Sužeisti kitą šalį labiau nei savo grupę. Nieko, ką galima gauti. Išlikimas	Kitų šalių sankcijų potencialo puolimai. Grasinimai ir nutraukta komunikacija	Kita šalis pasirengusi vykdyti bet ką. Priešinga šalis nėra žmogiška. Vyrauja galios mąstymas. Svarbūs pagtežos motyvai	Šaudyklinė mediacija. Mediacija-arbitražas. Galios mediacija
8. „Priešo fragmentavimas“	Sutriuškinti kitą šalį. Išlikimas	Kenkimas gyvybinėms funkcijoms. Veiksmai, skirti sutriuškinti kitą šalį. Kenkimas darniam funkcionavimui	Fantazijos apie sunaikinimą. Žavėjimasis mechaniniais sunaikinimo mechanizmais	Mediacija-arbitražas
9. „Kartu į prarają“	Sunaikinimas bet kokia kaina	Karas taikant visas priemones. Beribė prievarta	Priimti savo sunaikinimą, jei sunaikinta kita šalis	Galios mediacija

Taikant šį modelį trečioji šalis, siekdama tinkamai valdyti konfliktą, turėtų įvertinti, kuriame etape yra konfliktas, tai yra kokie probleminiai klausimai yra iškilę, kaip šalys supranta konfliktą ir kitą šalį, kurios nuostatos vyrauja, koks elgesys šalims tapo norma. Atsižvelgdamas į šiuos veiksnius vadybininkas gali pasirinkti tinkamiausią intervencijos variantą. Pirmuosiuose trijuose etapuose šalys linkusios ieškoti visiems dalyviams priimtino sprendimo, tad gali pasiekti susitarimą sulaukusios procedūrinės paramos arba moderavimo. Ketvirtajame, penktajame ir šeštajame konflikto etape, kai konflikto šalys orientuotos į pergalės-pralaimėjimo rezultata, sprendžiant konfliktą būtų naudinga socialinė ir terapinė procedūrinė parama, mediacija. Tuo tarpu septintajame, aštuntajame ir devintajame etape, kai konflikto šalys nusiteikusios abipusiems praradimams, gali būti taikytinos ne tik teisinės procedūros, bet gali tekti neišvengiamai taikyti galią, kad konflikto šalys būtų sustabdytos nuo destruktivių veiksmų.

ARIA modelis

Netinkamai sprendžiami arba visai nesprenžiami konfliktai gali aštrėti, plėtotis, apimdami vis daugiau probleminių klausimų ir dalyvių bei tapti sudėtingu iššūkiu organizacijai. Ignoruojami arba neišspręsti interesais grįsti konfliktai gali tapti konfliktais, apimančiais tapatumą, orumą, savigarbą, lojalumą grupei. Jay Rothmanas ir kiti šio pastaruoju metu plačiai pripažįstamo požiūrio šalininkai teigia, kad visi tapatumo konfliktai apima interesais grįstus konfliktus, tačiau ne visi interesais grįsti konfliktai apima tapatumo konfliktus⁹⁰. Tad valdant tokius konfliktus nepakanka taikyti vien į šalių interesus sutelktas derybas ar tarpininkavimą (mediaciją). Tampa labai svarbus šalių dialogas apie poreikius bei vertybes, skatinant išraišką ir pripažinimą. Jei konfliktas apima išteklius, interesus ir tapatumą, rekomenduojama pirmiausia spręsti tapatumo klausimus, taikyti tapatumo įrėminimą.

Susijusiems su tapatumu tarpasmeniniams, įvairių grupių, organizacijų konfliktams spręsti daugelyje šalių jau apie du dešimtmečius sėk-

90 Rothman, J. *Resolving Identity-Based Conflicts in Nations, Organizations, and Communities*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997, p. 11. Tapatumo konfliktų ištakos siejamos su istorija, psichologija, kultūra, įsitikinimų sistemomis. Skirtingai nei konfliktai dėl išteklių, kurie turi konkrečius, aiškiai apibrėžiamus tikslus ir kuriuose varžomasi dėl ekonominių ar kitokių interesų patenkinimo, tapatumo konfliktų tikslai abstraktūs arba sudėtingi, šie konfliktai kyla dėl frustracijos arba grėsmės tokiems su tapatumu susijusiems poreikiams kaip orumas, saugumas, kontrolė.

mingai taikomas ARIA modelis (Rothman, 2012). Taikant ARIA modelį, intervencijos į konfliktus skirstomos į keturias kategorijas, siejamas su skirtingomis konfliktų raidos fazėmis. Rezultatai, į kuriuos orientuojamasi konfliktą sprendžiant nuosekliai, etapais, yra *antagonizmas*, *rezonansas*, *intervencija* ir *veikla*⁹¹ (Rothman, 2007, 2012). ARIA modelyje skiriamos keturios konfliktų eigos fazės ir kiekvienam etapui rekomenduojamos konkrečios priemonės:

1. Priešišką įrėminimas

- Šalys telkia dėmesį į konkrečius dalykus, *koks* ir *kas* yra konfliktas.
- Konfliktas apibrėžiamas „Mes“ prieš „Jūs“ sąvokomis, išsteklai pavojuje, šalių ieškomi sprendimai priešingi.
- Rezultatas – ANTAGONIZMAS atskleidus konflikto pagrindą sudarančias vertybes ir reikmes.

A – sprendžiant konfliktą, šiame etape iškeliamas *Antagonizmas*, svarbus daugumai konfliktų, susietų su praeitimi, ypač tapatumo konfliktams. Kai kurie konfliktų sprendimo procesai, taikomi šioje fazėje, yra dialogas, įgalinantis tarpininkavimas (mediacija), akistata ir fasilitavimas.

2. Refleksyvus įrėminimo keitimas

- Šalys telkia dėmesį į *kodėl* ir *kas* konflikte, apima abiejų šalių tapatumo poreikius.
- Dalyviai gali pabrėžti, kas jie yra, kas jiems svarbu ir kodėl, taip pat kodėl konfliktas jiems toks reikšmingas.
- Rezultatas – REZONANSAS.

R – sprendžiant konfliktą pasakojamasis ekskursas į žmonių vilčių, baimių, poreikių, vertybių rezonansą dažnai yra pradinis taškas sprendžiant tikslais grįstus konfliktus. Šioje fazėje galimi taikyti intervencijos procesai yra pasakojamoji mediacija, pasakojimas, transformaciniai procesai.

3. Atradimai

- Šiame etape šalys telkia dėmesį į esmines konflikto priežastis bei būdus, *kaip* bendrai išspręsti konfliktą.
- Ieškoma būdų, kokiais integruojamaisiais susitarimais galėtų būti išspręstas konfliktas.

91 ARIA yra trumpinys iš angliškų proceso fazių pavadinimų: *Antagonism, Resonance, Invention ir Action*.

- Rezultatas – KŪRYBIŠKI ATRADIMAI.

I – siekiant ieškoti kūrybiškų būdų spartinti ir skatinti didesnę rezonansą per konkretų tikslų įvykdymą, vertybių, poreikių patenkinimą vyksta atradimo procesas. Kai kurie konfliktų intervencijos procesai, taikomi šioje fazėje, apima interesais grįstas derybas, vizijos kūrimą bendradarbiaujant, tikslų nustatymą ir veiksmų tyrimą.

4. Dienotvarkės sudarymas.

- Šalių dėmesys telkiamas į *kodėl / kas* yra konflikto priežastis bei *kaip* bendradarbiauti per konkrečius *koks / kas* sprendimus.
- Nustatoma tolesnio sprendimo dienotvarkė: tolesnių susitikimų, interesais grįsto problemų sprendimo, funkcinio bendradarbiavimo, netgi tradicinių derybų.
- Konsolidavimas planingai VEIKLAI, kad būtų įgyvendinti kūrybiški sprendimai.

A – veiksmų planavimo procesas yra konkretus numatymas ir įgyvendinimas siekiant sustiprinti, palaikyti kūrybiškus išradimus. Konfliktų intervencijos procesai, taikomi šioje fazėje, yra, pavyzdžiui, derybos, veiksmų planavimas bei technikos, taikomos organizacijų raidai.

Netinkamai numatyti konflikto šalių veiksmai gali tapti pagrindine kliūtimi baigti konfliktą. Kad to būtų išvengta, veiksmų planavimą patariama struktūruoti. Veiksmų planavimo fazės etapai:

- **Kas** turi būti padaryta? (Tiksmai, rezultatai)
- **Kodėl** tai turi būti padaryta? (Motyvai)
- **Kas** turi tai padaryti? (Dalyviai)
- **Kaip** tai turi būti padaryta? (Modalumai)

J. Rothmanas siūlo trijų fazių veiksmų įvertinimo proceso seką (Rothman, 2012, p. 128):

1 fazė: individualus lygmuo, vertina visi dalyviai:

- Kokie yra mano tikslai?
- Kodėl man labai rūpi šie tikslai?
- Kaip, mano nuomone, šie tikslai gali būti įvykdyti efektyviausiai, taip, kad atitiktų mano vertybes?

2 fazė: grupės lygmuo, vertina kiekviena suinteresuotųjų grupė:

- Kokie yra mūsų tikslai?
- Kodėl jie yra mums svarbūs?

3 fazė: tarpgrupinis lygmuo, vertina visos suinteresuotos grupės:

- Kokie tikslai iš visų mūsų skirtingų grupių tikslų yra bendri?

- Kokiais būdais mūsų vertybės susiderina, susilieja?
- Kaip mes galime geriausiai bendradarbiauti, kad įgyvendintume mūsų tikslus ir vertybes?

Konkretus planavimas, kuriame numatoma, kaip integruoti ir įgyvendinti veiklos strategijas, atliekamas tarpgrupiniu lygmeniu, trečiojoje fazėje.

Taigi, remiantis ARIA modeliu, tik tada, kai pakankamai suprasiti šalių tapatumo poreikiai, patariama sutelkti dėmesį į esmines konflikto priežastis ir būdus, *kaip* bendrai išspręsti konfliktą, ieškoti būdų, kokiais integruojamaisiais susitarimais galėtų būti išspręstas konfliktas. Tikimasi, kad visapusiškai atsižvelgus į konflikto šalių siekius, motyvus, vertybes ir tinkamai įgyvendinus pasirinktas priemones konfliktą pavyks iš tiesų išspręsti.

Sisteminis modelis: konfliktų valdymo sistemos

Klausimas, kaip organizacija gali geriausiai valdyti joje kylančius ginčus, kad minimizuotų potencialias neigiamas pasekmes ir maksimizuotų teigiamas pasekmes, paskatino ieškoti sisteminių išeičių. Vienas iš būdų – sukurti visą organizaciją apimančią konfliktų valdymo sistemą. Ši idėja sulaukė daug dėmesio XX amžiaus devintojo dešimtmečio pabaigoje–dešimtajame dešimtmetyje (Ury, Bertt ir Goldberg, 1988; Conbere, 2001; Lipsky, Seber ir Fincher, 2003). Julie B. Olson-Buchanan ir Wendy R. Boswell (2012) teigia, kad organizacijos ginčų sprendimo sistemos yra bet kuris procesas, kuris yra identifikuotas organizacijos politikoje kaip sankcionuota priemonė ginčams organizacijos viduje spręsti. Tad tam tikra sistema egzistuoja ir tada, kai pati organizacija to neįvardija. Tačiau šiuolaikinės konfliktų valdymo sistemos skiriasi nuo konfliktų valdymo organizacijose variantų, kuriuose taikomos tradicinės nusiskundimų ir ginčų nagrinėjimo procedūros. Daugelis konfliktų tyrėjų teigia, kad pati įtakingiausia šiuolaikinė konfliktų valdymo teorijos idėja yra konfliktų valdymo organizacijose sistemų, kuriose derinami interesais ir teisėmis grįsti procesai, planavimas ir diegimas (Conbere, 2001; Raines, 2012; Roche ir Teague, 2012; Roche ir Teague, 2014). Tai netgi įvardijama kaip nauja organizacijų paradigma (Lipsky, Seber ir Fincher, 2003; Lipsky, 2012). Sistema skiriasi nuo praktikos ar technikų taikymo keliais pagrindiniais bruožais (Lipsky, 2012; Roche ir Teague, 2014):

- sistema reiškia visapusišką, nuoseklų ir iniciatyvų požiūrį valdant ir sprendžiant organizacijos konfliktus, svarbus vaidmuo

- skiriamas prevencinėms galimybėms: konsensuso kūrimui, partnerystei, mokymui bendrai spręsti problemas;
- sistema apima platų konfliktų spektrą, leidžia valdyti skirtingo pobūdžio ginčus;
 - sistema atvira visų kategorijų darbuotojams ir suteikia daug galimybių, įvairių variantų norinčiam ja pasinaudoti darbuotojui (pavyzdžiui, darbuotojas gali pateikti skundą tiesioginiam vadovui, tarybos biurui, kreiptis į profesinę sąjungą, žmogiškųjų išteklių tarnybą arba į sistemą koordinuojančią tarnybą);
 - sistema suteikia galimybę rinktis iš daugelio variantų, kaip spręsti ginčą taikant interesais arba teisėmis grįstus metodus.

Tiesioginiai vadovai, supervizoriai, žemiausios grandies vadybininkai gali būti laikomi pagrindiniais konfliktų valdymo sistemų dalyviais, svarbiausiais veikėjais (Roche ir Teague, 2014). Veiksmingai įsitraukę tiesioginiai vadovai sugeba numatyti galimus konfliktus ir imtis priemonių, kad tokie konfliktai nekiltų, jie tiesiogiai sprendžia ginčus, dalyvauja konfliktų valdymo mokymuose ir yra atskaitingi už tai, kaip atlieka šią veiklą.

Planuojant konfliktų valdymo organizacijoje sistemą, kuriamas konfliktų sprendimo modelis, kuriame numatomos įvairaus pobūdžio konfliktų reguliavimo procedūros (įprastai apima ir nusiskundimus dėl diskriminacijos, priekabiavimo, favoritizmo, neteisėto atleidimo iš darbo (Raines, 2012). Kuriant sistemą paprastai siekiama telkti dėmesį į konflikto šalių interesus, teikti pirmenybę mažiau sąnaudų reikalaujančioms procedūroms, siekti pasimokyti iš kiekvieno ginčo (Ury, Bertt ir Goldberg, 1988). Kai kurie konfliktų valdymo specialistai, kuriantys organizacijoms integruotas konfliktų valdymo sistemas, akcentuoja tam tikro bendro organizacijos požiūrio į konfliktus, arba konflikto kompetencijos, svarbą. Organizacijos konfliktų kompetencijos kultūra yra organizaciją apimanti praktika ir paremiančios struktūros, padedančios organizacijai užkirsti kelią ir valdyti konfliktus, skatinant ir palaikant konstruktyvų organizacijos narių požiūrį į konfliktus ir gebėjimų valdyti konfliktus ugdymą (Lynch, 2001, 2003). Konfliktų kompetencijos kultūra apima visos organizacijos masto praktinę veiklą ir paramos struktūras, padedančias organizacijai užkirsti kelią konfliktams ir juos valdyti ir puoselėjančias bei stiprinančias konflikto kultūros kompetenciją.

Esminiai konfliktų valdymo kompetencijos elementai:

1. *Bendras įsipareigojimas (perdavimas, vykdymas)*: vadovai modeliuoja bendrą problemų sprendimą; organizacijos misija, vizija, vertybės atitinka konfliktų valdymo filosofiją; konfliktų valdymo politika apima visą organizaciją; institucionalizuoti paskatinimai už konflikto atskleidimą ir tinkamą sprendimą; konflikto valdymas vertinamas kaip esminė kompetencija; skatinamas tinkamas elgesys ir neskatinamas netinkamas elgesys; paskiriamas atsakingas struktūrinis padalinys ar asmuo, tvarkantis teismines bei kitokias konfliktų sureguliuavimo išlaidas.

2. *Struktūros, paremiančios įgyvendinimą, institucionalizavimą ir pasitikėjimą sistema* (sistemai reikalingos paramos struktūros, galinčios koordinuoti ir valdyti galimybes bei pasiekimo taškus; struktūra turėtų integruoti efektyvų konflikto valdymą į kasdienę organizacijos veiklą): centrinis konfliktų valdymo koordinatorius turi gerą reputaciją; paramą suteikia nusimanantys asmenys: edukatoriai, konfidencialūs neutralūs asmenys (pavyzdžiui, organizacijos ombudsmenas); strateginis komunikavimas, iniciatyvos perduodamos tinkamais nuosekliais pranešimais; sistema yra lanksti, ją galima nuolat tobulinti; taikomi saugikliai: savanoriškumas, teisės, konfidencialumas, netaikomos represijos; vykdoma sistemos stebėseną, matavimas ir įvertinimas.

3. *Vidinių gebėjimų (pajėgumų) kūrimas*. Apmokomas kritinis darbuotojų skaičius: vadovybės bei asmenų, į kurių pareigas įeina konflikto valdymas, išklausymas, patarimai ir / ar nurodymai, įgūdžių lavinimas (pavyzdžiui, teisės departamentas, personalo tarnyba, vadybininkai); praktinis mokymas tų, į kurių pareigas įeina problemų sprendimas; visų dalyvių švietimas ir ugdymas įsisaugojimas; kasdieninė praktika, skatinanti atvirą požiūrį į konflikto valdymą: interesais grįstas valdymo stilius, sprendimai daromi tikrinant prielaidas, atsižvelgiant į visų suinteresuotųjų grupių, dalininkų poreikius bei interesus; bendraujama interesais grįsta kalba; visi projektai pradedami įvertinant potencialų konfliktą ir plėtojant bendradarbiavimu grįstą darbo procesą; taikoma atvirų durų praktika.

Konfliktų valdymo sistemos taikomos įvairiose šalyse, tačiau populiariausios tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus Šiaurės Amerikos organizacijose. Jungtinėse Valstijose atlikti *Fortune 1000* organizacijų tyrimai atskleidžia, kad konfliktų valdymo sistemas taikančių organizacijų pagausėjo nuo 17 proc. 1997 metais iki 33 proc. 2011 metais (Lipsky, 2012). Tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijoje pasirenkamą konfliktų

valdymo strategiją daugiau lemia organizacijos vidaus veiksniai, pavyzdžiui, vadovybės nuostatos į konfliktą, o ne išorinės sąlygos, pavyzdžiui, organizacijos veiklos sritis ar pramonės šaka. Konfliktų valdymo sistemų diegimą gali paskatinti išorinės aplinkos atskirtis, nauji vidiniai postūmiai, bendras nepasitenkinimas egzistuojančiomis procedūromis, taip pat organizacijos lyderystės pokyčiai (Roche ir Teague, 2014).

Empirinių tyrimų, patvirtinančių konfliktų valdymo sistemų taikymo pranašumus prieš tradicinę ginčų sprendimo praktiką, nėra daug, tačiau galima išskirti pagrindinius teigiamus tokių sistemų taikymo aspektus darbdaviams ir darbuotojams. Atlikus įvairius tyrimus nustatyta, kad konfliktų valdymo sistemų taikymas siejasi su mažesne nesankcionuotų streikų ir arbitražo tikimybe, sumažėjusiu absenteizmu, darbotvarkės keitimu, didesniu lojalumu, didesniu darbuotojų pasitenkinimu, įsipareigojimu organizacijai, identifikacija su organizacija, produktyvesniu darbu (Roche ir Teague, 2014). Tačiau konfliktų valdymo sistemų organizacijose veiksmingumo tyrimai nepateikia vienareikšmiško patvirtinimo, kad sumažėja laiko ir lėšų sąnaudos bei pagerėja veiklos rezultatai (Raines, 2012; Roche ir Teague, 2012). Airijoje atlikti išsamūs organizacijų tyrimai patvirtina, kad su teigiamomis pasekmėmis organizacijai akivaizdžiai susijusi konfliktų valdymo sistemų dimensija yra proaktyvus tiesioginių vadovų ir supervizorių dalyvavimas sprendžiant konfliktus (Teague ir Roche, 2012). Organizacijoje taikomų ginčų sprendimo būdų įvairovė, įdiegtos naujos priemonės nebūtinai gerina sistemos efektyvumą, jei taikomos procedūros nėra tinkamai suderintos. Labai svarbu, kad organizacijų ginčų sprendimo sistemose taikomi teisėmis grįsti procesai (pavyzdžiui, formalus skundų nagrinėjimo procedūra, arbitražas, bendradarbių peržiūra), interesais grįsti procesai (neutralių asmenų, pavyzdžiui, tarpininkų, fasilitatorių, ugdomojo vadovavimo specialistų, ombudsmenų dalyvavimas) ir derybiniai procesai būtų vieni kitus papildantys, gerai tarpusavyje integruoti (Bendersky, 2003). Integruojamosios konfliktų valdymo sistemos apima įvairius, neišvengiamai ir interesais grįstus procesus, ir laikomasi sisteminio požiūrio į konfliktų prevenciją, valdymą ir sprendimą. Nepaisant to, kad konfliktų valdymo sistemų projektavimas ir diegimas išreiškia akivaizdų šiuolaikinių organizacijų siekį sistemiskai spręsti su konfliktais organizacijose susijusius klausimus, tiek teigiama, tiek neigiama praktinė tokių sistemų taikymo patirtis ir moksliniai tyrimai leidžia teigti, kad ypač svarbu pritaikyti sistemą konkrečios organizacijos specifikai, šalių poreikiams.

5.3. Konfliktų tarp grupių valdymas

Konfliktai tarp grupių paprastai vyksta tarp organizacijos padalinių ar posistemų, kai kyla nesuderinamumas ar nesutarimas dėl užduočių, išteklių, informacijos ar kitų šaltinių. Specialistai teigia, kad konfliktai tarp grupių neišvengiami sudėtingose, kompleksinėse organizacijose, turinčiose skirtingus posistemius su savo normomis, orientacijomis, nuostatomis (Rahim, 2001, p. 165). Nepaisant skirtingumo ir įvairovės, yra tarpusavio priklausomybė dėl užduočių, išteklių, informacijos, nes visi padaliniai turi dirbti kartu, siekdami organizacijos tikslų. Tipiški konfliktų tarp grupių organizacijose pavyzdžiai – konfliktai tarp centrinės valdybos ir padalinių personalo, gamybos ir pardavimų, darbininkų ir vadybininkų, produkcijos ir eksploatacijos priežiūros, remonto.

Konfliktai tarp grupių turi dinamikos savitumų. Jeigu grupės suvokia tarpusavio konfliktą kaip laimėjimo-pralaimėjimo situaciją, grupės gali labiau susitelkti, mažėja grupės narių tarpusavio varžymasis grupės viduje, nariai linkę labiau paklusti grupės normoms, tapti lojalesni. Konfliktui plėtojantis vykstantys suvokimo pokyčiai skatina savus pasiekimus ir siūlomus sprendimus vertinti palankiau nei kitos grupės pasiekimus ar siūlymus, nepastebėti, kuo panašūs skirtingų grupių siūlomi sprendimai, išryškinti skirtumus. Konfliktų tarp grupių metu gali iškilti autokratiniai lyderiai, nusistovėti nauja galios struktūra, akcentuojanti tikslų pasiekimą, didesnę formalizavimo ir struktūravimo laipsnį, kuriame nustatomos taisyklės ir procedūros, varžančios komunikaciją tarp grupių, grupės perduodamą informaciją patikrina grupės vadovybė. Nors grupių konfliktą patiria visi dalyvaujančių grupių nariai, paprastai sprendžiant tokį ginčą dalyvauja atstovai (padalinio vadovai, profesinių sąjungų paskirti derybininkai ir pan.).

Warneris Burke'as (2014) rekomenduoja taikyti keturių etapų intervenciją valdant konfliktą, kilusį tarp grupių organizacijoje. Prieš susirinkimą, skirtą spręsti konfliktui, rekomenduojama organizuoti abiejų grupių susitikimą su atitinkamais organizacijos vadovybės atstovais. Tai svarbu numatant siekinius, patikslinant valdžios ribas bei kitus svarbius klausimus.

Pirmasis etapas – apsikeitimas vaizdiniais: grupės atsakinėja į klausimus, kaip mato save ir savo pareigas bei atsakomybę organizacijai, kaip supranta kitą grupę, kaip, vienos grupės supratimu, ją mato kita grupė.

Antrasis etapas – problemos identifikavimas: problemos suformuluojamos individualiai, konsoliduojamas individualus darbas organizacijos grupėse, grupės pateikia savo sąrašą ir šie du problemų sąrašai sujungiami į vieną darbinį sąrašą.

Trečiasis etapas – problemos sprendimo organizavimas: dalyviai individualiai surikiuoja problemas pagal svarbą nuo svarbiausios problemos iki nereikšmingiausios ir pasirenka, kurios norėtų imtis pirmiausia (pirmas ir antras pasirinkimas). Pagal tai bendriems tikslams pasiekti sudaromos grupės iš turinčių skirtingą funkcinę patirtį (arba skirtingų padalinių, grupių) atstovų.

Ketvirtasis etapas — problemos sprendimas: kiekviena problemų sprendimo grupė pristato savo darbą pagal kiekvieno etapo turinį ir savo veiksmų planą.

Vykstantiems tarp grupių konfliktams, nesiribojantiems paprastu varžymusi dėl išteklių, informacijos ar užduočių atlikimo kliūtimis, paaiškinti gali būti taikoma socialinio tapatumo teorija⁹². Žmonėms būdingas palankus šališkumas ne tik sau, bet ir savo grupei. Net kai tarp grupių nėra konflikto, žmonės lygina savo grupę su kitomis ir teikia pirmenybę tai grupei, kuriai patys priklauso. Vienas iš būdų padidinti subjektyvų savo grupės statusą yra socialinis varžymasis. Organizacijose vykstantys užsitęsę, sunkiai sprendžiami tarpgrupiniai konfliktai, įtampa tarp grupių dažnai siejasi su grupių tapatumu, konflikto šalių jaučiama grėsme, kad bus pažeistas jų tapatumas. Tokiu atveju specialistai rekomenduoja taikyti kiekvieno pogrupio tapatumą išsaugančias priemones (Fiol, Pratt ir O'Connor, 2008). Iš pradžių bendrame susitikime aptariamas siekis išlaikyti patvarią bendrosios grupės harmoniją, koncentruojantis į integruojamuosius tikslus ir siejančias struktūras. Po to reikėtų siekti, kad kiekvienos iš grupių tarpusavio skirtingumo ir kartu tarpusavio vienovės supratimas taptų dvigubo tapatumo stiprybe. Vėliau, kai kiekviena iš grupių ima jaustis pakankamai saugiai, patariama jas skatinti įsisažmoninti teigiamą grupių skirtingumo pusę, ir taip palaipsniui kiekviena konflikte dalyvaujanti grupė tampa „subrendusi“, pasirengusi tarpusavio dialogui sprendžiant iššylančius nesutarimus.

92 Socialinis tapatumas suprantamas kaip individo savasties dalis, kylanti iš jo įsisažmoninto priklausymo socialinei grupei (grupėms) ir vertės bei emocinio reikšmingumo, priskiriamo narystei toje grupėje. Save siedami su tam tikromis grupėmis žmonės įgyja savivertę. Grupėms priskiriama atitinkama vertė, ir siekdamas teigiamo socialinio tapatumo žmogus sutapatina save su grupe, kurią gerai vertina ir kurios narys jis yra (Tajfel ir Turner, 2004).

Kitas šiuo metu populiarėjantis požiūris aiškina ypač aštrius grupių konfliktus santykių tapatumo raida ir dėsningumais⁹³. Kai grupės nariai jaučiasi giminingi, pasižymintys tam tikrais skiriamaisiais požymiais, emociškai prisidėję prie grupės sutelktumo stiprinimo, gali formuotis „gentinis efektas“, kai santykių tapatumas tampa rigidiškas, nelankstus. Grupei kaip „genčiai“ svarbu lojalumas, kurį stiprina tos grupės normos bei atsparus pokyčiams mitas apie giminingumą ir bendrą likimą. „Gentinis efektas“ didina grupių poliarizaciją ir konflikto eskalavimą. Tam, kad būtų sėkmingai sprendžiamas konfliktas tarp tokių grupių, svarbu gerbti jų autonomiją ir kurti priėmimą, arba afiliaciją (Shapiro, 2010). Svarbu, kad grupė jaustųsi pripažinta kaip turinti teisę egzistuoti ir priimti sprendimus dėl savo ateities. Priimant grupei svarbius sprendimus reikėtų atsižvelgti į tai, ką paveiks šis sprendimas, kiek pagrindiniai šių grupių nariai bus įtraukti į sprendimo priėmimo procesą. Pagarba grupės autonomijai gali būti išreikšta įtraukiant grupę į derybų procesą, konsultuojantis dėl jiems svarbių klausimų, nedelsiant informuojant apie atitinkamus sprendimus.

Danielis Shapiro (2010) akcentuoja, kad sprendžiant tokių grupių konfliktus labai svarbus antrasis, priėmimo kūrimo, procesas, kai šalys tampa ne priešais, o partneriais, susidūrusiais su bendra problema. Tam gali padėti kelios priemonės. Grupių lyderiai gali susitikti neoficialioje aplinkoje, kad ieškotų galimybių įveikti savo skirtumus ir rasti sąsają. Šalys gali imtis laipsniško proceso kurdamos savitarpio priėmimą, pradėdamos bendradarbiauti dėl mažiau reikšmingų klausimų, taip keisdamos tarpusavio suvokimą ir didindamos atvirumą vėlesniam dialogui. Šalys gali kartu imtis probleminių klausimų, kurie yra tabu ir yra derybų aklovietės šerdis. Padėti gali ir „taikos palaikymas“, tai yra trečiųjų šalių

93 Remiantis santykių tapatumo teorija, sąsajas tarp asmenų ir grupių apibrėžia du motyvai: *priėmimo (afiliacijos)* ir *autonomijos* (Shapiro, 2010). *Priėmimas* nurodo emocinio ryšio su kitu laipsnį ir vertę (artimas ar tolimas, teigiamas ar neigiamas, priimančias ar atmetančias). *Autonomija* nurodo kiekvienos šalies laisvės nuo kitos šalies laipsnį ir vertę (nepriklausomybę mąstyti, jausti, veikti). Kaip teigia D. Shapiro (2010), santykių tapatumas trejopai veikia elgesį konflikto metu. Pirmiausia, jis tramdo normatyvinius lūkesčius, kas yra tabu, ko negalima sakyti, galvoti, jausti tuose santykiuose. Santykių kontekstas sukuria lūkesčius, kokios yra autonomijos ir priėmimo ribos, priklausančios nuo šalies statuso ir vaidmens. Santykių tapatumas gali paskatinti neigiamas emocijas ir priešišką elgesį. Konflikto metu šalys įvertina, kokio reikšmingumo jiems yra dalykai, konflikte statomi ant kortos. Kuo didesnis kontrastas tarp esamos ir trokšamos autonomijos ir priėmimo, tuo didesnė neigiamų emocijų tikimybė bei mažiau tikėtinas kūrybiškas problemų sprendimas. Tuo atveju, kai santykių tapatumo motyvams skiriamas pakankamas dėmesys, kyla teigiamos emocijos, elgesys tampa bendradarbiaujantis, nukreiptas į abipusės naudos siekį.

dalyvavimas atskiriant susipriešinusias grupes, kol jos pajėgs konstruktyviai ieškoti priimtinos išeities.

Galima teigti, kad nors valdant grupių tarpusavio konfliktus organizacijose plačiai taikomas tradicinis konflikto valdymo strategijos parinkimo, elgesio modelis, kuris telkia dėmesį į grupių interesų, poreikių susidūrimą ir šios priešpriešos įveiką per komunikaciją ir skirtingų interesų derinimą, svarbiausių konflikto šalims poreikių tenkinimą, vis dažniau siekiama į grupių tarpusavio santykius konfliktuose žvelgti sistemiskai, į konfliktų valdymą integruoti įvairius tapatumo aspektus.

5.4. Konfliktai grupėje ir jų valdymas

Organizacijoje egzistuojančios formalios ir neformalios grupės turi savo funkcijas, raidos dėsningumus, įvardytas ar neįvardytas veiklos ir tarpusavio santykių normas. Natūralu, kad grupėse gali kilti įvairių nesutarimų. Grupės vidaus konfliktas gali būti apibrėžtas kaip procesas, kylantis dėl grupės narių suvokiamo nesuderinamumo ar skirtumų (De Dreu ir Gelfand, 2012).

Konfliktų grupėje tipai pagal konflikto turinį. Mokslinėje literatūroje dažniausiai skiriami du grupės vidaus konflikto tipai: *užduoties* ir *santykių* konfliktai. *Užduoties konfliktai* apima grupės narių nesutarimus dėl užduočių turinio, atliekamos užduoties rezultatų. *Santykių konfliktai* apima grupės narių nesutarimus, kylančius dėl tarpasmeninio nesuderinamumo, tarpasmeninių klausimų, pavyzdžiui, normų ir vertybių bei asmenybiniai skirtumai. Gana dažnai nagrinėjama dar viena konflikto grupėje forma – *proceso* konfliktai. *Proceso konfliktai* apima grupės narių nesutarimus apie užduoties vykdymo logistiką, pavyzdžiui, užduočių ar atsakomybės paskirstymą ir perdavimą, sprendimą, kaip turi būti padarytas darbas. Užduoties, santykių ir proceso konfliktai yra grįsti skirtinga informacija arba užduoties rezultatų, grupės procesų, asmeninių vertybių skirtumų suvokimu.

Paskutiniaisiais metais konfliktų grupėse tyrėjai išskyrė dar vieną konfliktų grupėje tipą – statuso konfliktus, kurių šaltinis siejasi su grupės struktūros ir funkcionavimo dėsningumais. *Statuso konfliktai* yra nesutarimai dėl asmens padėties savo grupės socialinėje hierarchijoje, žmonių santykinio statuso grupėje, pagarbos, gaunamos iš kitų, santykinio lygio (Bendersky ir Hays, 2012). Statuso konfliktai yra struktūriniai, tad jų kilmė skiriasi nuo užduoties, santykių ar proceso konfliktų kilmės.

Statuso konfliktai skatina derybose taikyti varžymosi taktikas⁹⁴. Kadangi statusas yra fiksuotas socialinis išteklius, statuso konfliktai turi nulinės sumos pasekmes, tai yra jei kieno nors statusas pakilo, kažkas kitas prarado buvusį statusą ir užėmė žemesnę vietą hierarchijoje.

Konfliktų grupėje pasekmės. Remiantis informacijos apdorojimo požiūriu, konfliktų ryšys su kognityviniu lankstumu, kūrybišku mąstymu ir problemų sprendimo gebėjimais tikėtina yra apverstos U raidės formos (De Dreu ir Beersma, 2005). Grupės veiklos rezultatai bus geresni, kai konflikto intensyvumo lygis bus vidutinis, nuosaikus, o ne labai žemas arba aukštas. Vidutinio intensyvumo lygio konfliktas tikėtina skatina darbuotojus atsižvelgti ir kruopščiai išnagrinėti problemą, kurti idėjas, atrinkti ir pritaikyti tinkamą problemų sprendimą. Jei konflikto lygis aukštas, susijaudinimas, stresas, tarpasmeninė įtampa ir nepasitikėjimas trukdo dalyviams susitelkti į problemą, atvirai siūlyti idėjas, drauge atrinkti ir įgyvendinti adekvačius problemų sprendimo būdus. Analizuodami konfliktų grupėje pasekmes kitu aspektu, pagal konfliktų tipus, tiek organizacijų vadybos praktikai, tiek konfliktų tyrėjai sutinka, kad visų tipų konfliktai paprastai siejasi su narių nepasitenkinimu. Carstenas De Dreu ir Laurie Weingart (2003), atlikę tyrimų, nagrinėjusių konfliktų ir pasitenkinimo darbu ryšį, metaanalizę, nustatė, kad santykių konfliktai labai stipriai susiję su nepasitenkinimu darbu, o ryšys tarp užduočių konfliktų ir pasitenkinimo darbu taip pat neigiamas, tačiau vidutinio stiprumo. Grupių vidaus konfliktai turi įtakos grupių funkcionavimo efektyvumui, dauguma konfliktų blogina grupių veiklą. Tyrimai beveik vienareikšmiškai patvirtina neigiamą ryšį tarp santykių konflikto ir pasekmių grupei, prastesnių grupės veiklos rezultatų. Tačiau nustatyta, kad ne visų konfliktų įtaka grupės veiklos rezultatams yra neigiama. Pavyzdžiui, 89 darbo grupių aštuoniose viešojo sektoriaus organizacijose tyrimas atskleidė, kad dalyvių skirtingumas didino užduoties konfliktus, bet nebuvo susijęs su santykių konfliktais, tačiau nors abiejų tipų konfliktai buvo susiję su prastesniais darbo veiklos rezultatais

94 Corine Bendersky ir Nicholas A. Haysas (2012) teigia, kad statuso konfliktams ypač būdingą varžymąsi lemia kelios priežastys. Šių konfliktų poveikis ilgalaikiškesnis nei kitų tipų konfliktų, nes tarpusavio sąveikose nusistovėjęs dominavimas ar pagarbumas linkę ir vėliau išlikti. Be to, statuso konfliktai labiau nei kiti įtraukia kitus grupės narius, nes vientisas socialinių ryšių tinklas yra iššūkis socialinei hierarchijai. Sąjungininkai ir stebėtojai grupėje yra būtini pagrįstam, teisėtam socialiniam santykinio statuso pripažinimui. Hierarchinei statuso konflikto reikšmei įteisinti dažnai įtraukiami aktyvūs sąjungininkai, pagalbininkai ir pasyvūs stebėtojai. Aljansai, kuriuos potencialiai mobilizuoja statuso konfliktai, labiau remiasi žmonių struktūriniais ryšiais su veikėjais nei su jų dalykiniais (turinio) interesais.

ir grupės morale, veiksminga lyderystė sumažino šį neigiamą konfliktų poveikį iki minimumo (Ayoko ir Konrad, 2012). Įvairiose organizacijose atliktų tyrimų rezultatai atskleidė, kad konfliktai, susiję su užduotimis, gali paskatinti inovatyvumą ir pagerinti vadovaujančių grupių sprendimų priėmimą, nes jie apsaugo grupes nuo nebrandaus konsensuso ir skatina kritinį mąstymą. Kai kurių tyrimų duomenys rodo, kad nuosaikaus lygio užduoties konfliktai gali paskatinti apsikeitimo informacija procesą ir taip pagerinti komandos veiklos atlikimą (Jehn, 1995, 1997). Skirtingi grupės narių požiūriai gali pagerinti sprendimo kokybę, skatindami narius atsižvelgti į kitus požiūrius, skatindami kūrybiškumą. Statuso konfliktai neigiamai veikia užduoties atlikimą grupėje, be to, jie turi įtaką tam, kaip grupės veiklą paveiks užduoties konfliktai, kenkia dalinimuisi informacija labiau nei kitų tipų konfliktai.

Kristin Behfair, Randallas Petersonas, Elizabeth Mannix, Williamas Trochimas (2008), atlikę kokybinį 57 komandų tyrimą nagrinėdami konfliktų sprendimą komandoje ir ryšius tarp konfliktų tipo, konfliktų valdymo strategijų ir konfliktų pasekmių, pastebėjo, kad grupėms, pagerinusioms veiklos rezultatus arba išlaikiusioms aukštus veiklos rezultatus, būdingos trys tendencijos:

- sprendžiant konfliktą dėmesys labiau telkiamas į tarpasmeninės sąveikos turinį, o ne pateikimo stilių;
- diskutuojama, išsamiai aptariamos priežastys, glūdinčios už bet kurių sprendimų, pasiektų dėl darbo pavidimų skirstymo ar priėmimo;
- darbas pavedamas tiems nariams, kurie turi atitinkančią užduotį kvalifikaciją, o ne pavedama remiantis kitomis įprastomis nuostatomis, pavyzdžiui, savanoriškumu, patogumu, nauda, trūkumu, įsipareigojimų nevykdymu.

Taigi tikėtina, kad tinkamai taikant komunikacines ir organizacines priemones konfliktams organizacijose spręsti, konfliktas neturės neigiamo poveikio grupės veiklos rezultatams.

Konfliktų grupėje valdymo bendrieji principai: komunikacinis požiūris. Valdant grupėse vykstančius konfliktus, daugelis specialistų akcentuoja tinkamos komunikacijos svarbą. Tam, kad komandoje kilęs konfliktas nesiplėtotų, Deborah Barret (2014) pataria sprendžiant konfliktą vengti kelių pagrindinių klaidų. Reikėtų netaikyti spaudimo komandos nariams pasirinkti kurią nors iš pateiktų galimybių ar ribotų alternatyvų; vengti tapti pernelyg priklausomiems nuo to, kaip jų

komandos problemas išspręš kiti; nesistengti visų konfliktų ignoruoti. Būtų gerai išvengti situacijų, kai komandos nariai aptarinėja komandos problemas už jos ribų arba kai dalis komandos narių nusileidžia grupei ir vėliau jaučiasi tapę grupės spaudimo aukomis.

Konfliktų grupėje valdymas: du dalyviai. Tada, kai tarpusavio konfliktą sprendžia patys dalyviai, išsaugomas dalyvių privatumas, gali būti sutariama dėl informacijos apie nesutarimą konfidencialumo, tačiau kartais sėkmingo susitarimo galimybės būna nedidelės, nes šalys toliau remiasi joms įprasta sąveika, ir tiek patys dalyviai, tiek organizacija gali patirti žalą. D. Barret (2014) teigia, kad kilus komandoje konfliktui tarp dviejų asmenų dažnai pirmiausia jiems siūloma aptarti probleminius klausimus vieniems, tačiau toks būdas ne visada tinkamiausias. Konflikto pobūdis ar konflikto dalyvių asmeninės savybės, pavyzdžiui, intravertiškumas, gali lemti, kad patys dalyviai neišsprendžia problemos. Tačiau jeigu konfliktas yra dėl užduočių, pavyzdžiui, vienas konflikto dalyvis mano, kad kitam tenkantis darbo krūvis per mažas, tikėtina, kad patys konflikto dalyviai diskutuodami gali pasiekti susitarimą. Tada, kai patys dalyviai sprendžia probleminį klausimą, jiems naudinga laikytis tam tikrų pagrindinių bendrų taisyklių. Pavyzdžiui, diskusijai gali būti siūloma (Barret, 2014, p. 266):

1. Kiekvienas asmuo turi pradėti savo kalbą pateikdamas faktus, kaip jis juos supranta.
2. Abu turi atidžiai išklausti vienas kitą, nepertraukti kito kalbos. Kiekvienam asmeniui galima nustatyti laiko ribas, kad būtų galima apsisiekti informacija ir išvengti kurio nors asmens dominavimo.
3. Po to abu turėtų paaiškinti savo supratimą, kaip probleminis klausimas yra susijęs su visa komanda ir kaip tai gali sutrikdyti komandos darbą.
4. Asmenys turėtų pateikti požiūrius ar idėjas, kaip būtų galima išspręsti problemas.
5. Galiausiai, dalyviai turėtų susitarti, užrašyti susitarimą ir pasirašyti.

Konflikto sprendimas dalyvaujant visai komandai. Kai komanda nutaria, kad problemą reikėtų spręsti susitikus visiems nariams, patariama pasirinkti asmenį, kuris vadovautų diskusijai. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad tas susitikimas netaptų grupiniu asmens užsipuolimu. Pavyzdžiui, jeigu asmuo neatlieka savo darbo dalies, gali būti naudinga iš pradžių pasirinkti vieną grupės narį, kuris susitiktų su įtariamu „dyki-

nėtoju“, o tik po to susitikti tam asmeniui ir komandai (Barret, 2014). Patariama, kad komanda paskirtų vieną asmenį, kuris išsakytų komandos požiūrį, tad netektų konfrontuoti kiekvienam. Atkreiptinas dėmesys į aplinkos kūrimą (vengti panašumo į tardymą, kai komanda sėdi vienoje stalo pusėje, o besiaiškinanti šalis kitoje). Jeigu problema platesnė, susijusi su keliais komandos nariais arba visa komanda kaip visuma, diskusijai valdyti siūloma taikyti tokią seką (Barret, 2014, p. 267):

1. Išvardyti svarbius, susirūpinimą keliančius reikalus, pateikiant faktus, ne jausmus, ir bandant aptikti visus požiūrių skirtumus.

2. Apibūdinti konfliktą, kaip nesutarimas neatitinka, nesiderina ar kliudo komandos tikslams ir siekiniams.

3. Pasiiekti susitarimą, koks yra pagrindinis ginčijamas klausimas komandai, užtikrinant, kad visi komandos nariai turėjo galimybę būti išklausti ir visi susiję probleminiai klausimai buvo pateikti.

4. Išlaikyti diskusiją, sutelktą į faktus dėl pagrindinio ginčijamo klausimo, ir išvengti bet kokių asmeninių užsipuolimų ar šalutinių problemų nagrinėjimo.

5. Nuspręsti, ar probleminį klausimą galima išspręsti pasiekus geresnį supratimą, ar geriau to siekti įgyvendinant pagrindines komandos taisykles ir principus.

6. Užrašyti, ką komanda sutinka daryti, ir jei to reikėtų, priderinti, sureguliuoti pagrindines taisykles, principus, svarbius ginčijamam klausimui. Užtikrinti, kad visi veiksmai ir atsakomybė už juos yra aiškūs kiekvienam komandos nariui.

7. Sudaryti atsarginių priemonių planą, jei konfliktas tęstųsi.

Grupės susirinkimų metu kylančių konfliktų valdymas. Organizacijos susirinkimai yra viena iš įprastų galimybių spręsti organizacijoje kilusias problemas. Kai įprastinės susirinkimui problemos perauga į tiesioginį konfliktą, susirinkimo vedėjui tenka pasirinkti tinkamą taktiką. Vienas iš populiarių būdų yra atsižvelgti į susirinkimo dalyvių asertyvumo ir kooperatyvumo lygmenis, tai yra į tai, kiek dalyviai yra neagresyviai atkaklūs, linkę save įtvirtinti (asertyvumas), bei kiek linkę ieškoti visoms šalims priimtino palankaus sprendimo (kooperatyvumas). Tai padeda nuspręsti, kuri sprendimo strategija tuo metu tiktų: varžymasis, vengimas, bendradarbiavimas, kompromisas ar prisitaikymas. Pavyzdžiui, kai šalių asertyvumo ir kooperatyvumo lygiai žemi, patariama rinktis vengimą, jeigu aukšti – bendradarbiavimą. Tam, kad išlaikytų tinkamą susirinkimo eigą, susirinkimo vedėjui tenka taikyti

įvairius būdus. Kai kada sušvelninti situaciją gali padėti šios komunikacijos valdymo priemonės (Barret, 2014, p. 301):

1. Peradresuoti klausimą grupei.
2. Taikyti „yra / nėra“ siūlymą arba „už / prieš“ formą.
3. Bandyti išklausti dalykus, dėl kurių sutariama, ir dalykus, dėl kurių nesutariama.
4. Bandyti išsiaiškinti grindžiančias požiūrį prielaidas.
5. Nukreipti diskusiją į faktus.

Tikėtina, kad tinkamai taikomas komunikacinis požiūris į grupėje vykstančius konfliktus padės valdyti konfliktą taip, kad konflikto pasekmės bus palankios visai grupei, ir konflikto metu pavyks išspręsti pagrindines problemas, konfliktas paskatins teigiamus pokyčius.

Sudėtingi grupės konfliktai. Tiek konfliktų valdymo praktikai, tiek mokslininkai pripažįsta, kad kartais labai sunku rasti tinkamą variantą pasirenkant reagavimo į sudėtingą konfliktą būdą (Mayer, 2009). Pavyzdžiui, yra tyrimų duomenų, kad grupės veiklos rezultatai gali būti žymiai blogesni, kai santykių konfliktas bandomas valdyti taikant bendradarbiavimą ir varžymąsi, o ne tiesiog vengiama kištis ir ką nors daryti (De Dreu ir Van Vianen, 2001). Šie autoriai daro išvadą, kad santykių konfliktų metu vengimas ir nieko nedarymas, strategija leisti „sutikti nesutikti“ gali būti iš tiesų žymiai veiksmingesnė, nei kiti tyrėjai ir praktikai yra linkę manyti. Tarpusavio santykių grupėje kokybė (pasitikėjimas, pagalba, vieningumas) lengvina konfliktų valdymą: jeigu priskyrimas (atribucija) ir socialinio sprendimo procesai susieja kognityvinį ir emocinį konfliktus, tada tie grupės procesai ir grupės narių socialinį suvokimą formuojančios normos turėtų sušvelninti kognityvinio konflikto tapsmą emociniu, afektyviu konfliktu (Mooney, Holahan ir Amason, 2007). Tad sprendžiant dėl intervencijos į grupėje vykstantį konfliktą strategijos labai svarbu įvertinti konflikto bei konflikto šalių santykių pobūdį.

5.5. Tarpasmeninių konfliktų valdymas

Aptariant konfliktų valdymą, vadybininkams dažniausiai siūloma įsitraukti į užduoties konfliktą, bet vengti santykių konflikto. Deja, iš tiesų ir užduočių konfliktai gali išprovokuoti neigiamas nuostatas dėl kitos konflikto šalies motyvų, gebėjimų, slopinamų ar išreiškiamų asmenybės savybių. Vieno iš labiausiai mokslinėje konfliktų valdymo litera-

tūroje cituojamų straipsnių autorės Amy C. Edmonson ir Diana McLain Smith (2006, p. 25) teigia, kad vadovų komandos turėtų tiesiogiai aptarti santykių konfliktus, jei tik pajėgia tai atlikti taip, kad konfliktas nurimtų, o ne būtų kurstomas. Patariama aptarti probleminius klausimus valdant save, pokalbius ir santykius (5.3, 5.4, 5.5 lentelės):

5.3 lentelė. Savęs valdymas santykių konfliktų metu
(Edmonson ir McLain Smith, 2006, p. 26)

Veiksmai	Elgesys	Poveikis
Refleksija	<ul style="list-style-type: none"> • Stebėkite savo emocines reakcijas • Identifikuokite visas turimas situacijos interpretacijas arba kitų ketinimus, kaip mes suprantame • Išnagrinėkite, ką turimos interpretacijos gali sakyti apie mus (taip pat ir apie kitus) 	<ul style="list-style-type: none"> • Atvėsina emocines reakcijas • Leidžia mums turėti savo reakcijas, o ne joms valdyti mus • Didina saviziņą, stiprina savimonę
Įrėminimo keitimas	<ul style="list-style-type: none"> • Raskite (ir išbandykite) alternatyvius priskyrimus • Atsižvelkite, ką galėjote praleisti, į ką neatsižvelgti ir ką galėjo pastebėti kiti • Išplėskite galimybes, kitiems palikdami tas pačias teises, kurių reikalaujate sau 	<ul style="list-style-type: none"> • Sukuria galimybę mąstyti peržengiant turimų įsitikinimų ribas • Leidžia komandos nariams formuluoti klausimus, kuriančius naujus duomenis • Sukuria individualią nusiramino sistemą

5.4 lentelė. Pokalbių valdymas santykių konfliktų metu
(Edmonson ir McLain Smith, 2006, p. 26)

Veiksmai	Elgesys	Poveikis
Ieškoti, nagrinėti sukeliančias skilimą ir nesantaiką temas	<ul style="list-style-type: none"> • Žmonių rūpesčius ir interesus laikykite teisėtomis pokalbio temomis 	<ul style="list-style-type: none"> • Padaro skiriančius diskusinius klausimus aptariamus, taigi apie juos galima kalbėtis tiesiogiai

	<ul style="list-style-type: none"> • Viešai pateikite savo reakcijas: išdėstykite susirūpinimą, interesus, įsitikinimus ir informaciją, kurie suformavo Jūsų požiūrį, ir paprašykite, kad kiti darytų tą patį • Pripažinkite, patvirtinkite turimus keblumus, klausimus ar patiriamus suvaržymus, sunkumus ir kvieskite kitus padėti to imtis, atkreipti į tai dėmesį 	<ul style="list-style-type: none"> • Didina komandos narių savimonę ir kitų įsisa- moninimą • Gerina komandos narių tarpusavio supratimą ir kartu probleminės temos supratimą
Išnagrinėti konku- ruojančius požiūrius	<ul style="list-style-type: none"> • Išnagrinėkite konkuruojančius įsitikinimus, remdamiesi tais duomenimis, kuriuos kiekvienas (ne tik jūs) laikote pagrįstais • Paklauskite kitų, ką jie jaučia ir galvoja ir kas lemia, kad jie taip jaučia / galvoja. • Išnagrinėkite, kaip skirtingų komandos narių interesai yra susiję su komandos interesais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sukuria naudingesnius duomenis ir platesnę galimybių skalę • Sukuria veiksmingesnius sprendinius • Stiprina komandos tarpusavio ryšius • Sukuria komandos „atvėsimo“ sistemą

5.5 lentelė. Santykių valdymas santykių konfliktų metu
(Edmonson ir McLain Smith, 2006, p. 27)

Veiksmai	Elgesys	Poveikis
Kurti pagrįstą pasitikėjimą	<ul style="list-style-type: none"> • Kurkite pagrįstą pasitikėjimą – pasitikėjimą, pagrįstą kiekvieno asmens „aktyvų ir pasyvų“ pripažinimu • Išlaikykite teisę klysti ir tą pačią teisę suteikite kitiems. • Prisiimkite atsakomybę už mokymąsi iš klaidų ir padėkite kitiems komandos nariams daryti tai 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumažina tikimybę, kad žmonės bus apgauti ar nuvilti • Gerina sprendimų priėmimo komandoje efektyvumą • Paspertina individualų komandos narių ir visos komandos mokymąsi

<p>Nukreipti į svarbiausius santykius</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nukreipkite investavimą į santykius, kurie veikia, funkcionuoja pagal organizacijos skiriamąsias linijas • Planuokite, braižykite sąveikos, kuri veikia komandos gebėjimą kartu priimti sprendimus, modelius • Pasitarkite konfliktus keičiant dinamiką tų, kurie kenkia komandos veiksmingumui 	<ul style="list-style-type: none"> • Palengvina ir paspartina tarpfunkcinių problemų sprendimą • Paspertina institucinį / organizacinį išmokimą • Kuria organizacijos „atvėsimo“, nusiramimo sistema
---	---	---

Tikimasi, kad savo reakcijų supratimas ir valdymas, pokalbio ir santykių valdymas turėtų neleisti stiprėti konfliktui ir skatinti dalykišką nesutarimo sprendimą.

5.6. Trečiųjų šalių vaidmuo valdant konfliktus organizacijoje. Žmogiškųjų išteklių / personalo valdymo tarnybos vaidmuo sprendžiant konfliktus organizacijoje

Trečiųjų šalių vaidmuo valdant konfliktus organizacijoje turi būti suprantamas bendros organizacijos pasirinktos konfliktų valdymo strategijos kontekste: kai renkamasi sisteminį požiūrį, pirmenybę teikiant šalių interesais grindžiamoms procedūroms, ir organizacija linkusi reglamentuoti konfliktų valdymo veiklas, trečiosioms šalims gali tekti organizacijos integruotoje konfliktų valdymo sistemoje numatyti vaidmenys, pavyzdžiui, tarpininkas, ugdantysis vadovas, fasilitatorius, konsultantas. Jeigu organizacija taiko teisėmis grįstą strategiją, tikėtina, kad trečiosios šalys dalyvaus kaip skundus nagrinėjančių ar etikos komisijų, grupių nariai, kaip ekspertai, patarėjai ar sprendimus priimančios asmenys; tuo tarpu jeigu organizacijoje nėra jokio reglamentavimo, pats vadybininkas gali spręsti, ar būtina intervencija, ir pasirinkti dalyvavimo formą. Skirtingose šalyse dominuojantis darbo ginčų sprendimo mechanizmas gali būti arba kolektyviniais derybų sutarimais patvirtinta daugiapakopė skundo nagrinėjimo sistema, kurios galutinė pakopa yra darbo arbitražas, arba specializuoti darbo tribunolai, formalūs darbo teismai (Mahony ir Klaas, 2014). Lietuvoje ši tvarka taip pat turi pakopas: pagal 2013 m. pradžioje įsigaliojusią tvarką individualius darbo

ginčius, kurių nepavyko išspręsti darbovietėje, nagrinėja darbo ginčų komisijos, įsteigtos prie Valstybinės darbo inspekcijos teritorinių skyrių, ir tik nesutikus su šios komisijos sprendimu arba kai darbo santykiai jau nutrūkę, gali būti kreipiamasi į teismą. Dalis darbdavių tikslingai sumažina savo galią organizacinėje hierarchijoje ir perduoda trečiosioms šalims dalį teisių spręsti apie sankcijų ir drausminimo priemonių taikymą. Konfliktų valdymo organizacijose tikslai gali būti įvardijami kaip **veiksmingumas** (angl. *efficiency*) (efektyvus, naudą maksimizuojantis darbo ir kitų išteklių naudojimas), **teisingumas** (angl. *equity*) (teisingas, garbingas atlygio ir veiklos kurso paskirstymas bei administravimas), ir **balsas, nuomonės reiškimas** (angl. *voice*) (galimybė dalyviams įnešti prasmingą indėlį) (Budd ir Colvin, 2014). Organizacijos žmogiškųjų išteklių politika, suteikianti darbuotojams daugiau galimybių išreikšti savo balsą sprendžiant konfliktus, mažina darbuotojų norą pasitraukti, keisti darbovietę, ieškoti organizuotų profsąjungų paramos, didina darbuotojo pasitenkinimo bei veiklos atlikimo lygį, darbo produktyvumą (Mahony ir Klaas, 2014). Vienas iš būdų, kaip sustiprinti darbuotojų pasitikėjimą ir galimybę išreikšti savo požiūrį tobulinant konfliktų valdymą organizacijoje ir sprendžiant konkrečius konfliktus, yra darbuotojų dalyvavimas, aktyvus įsitraukimas kuriant ir diegiant organizacijos konfliktų valdymo sistemą.

Svarbus kriterijus, į kurį rekomenduojama atsižvelgti trečiajai šaliai renkantis intervenciją, yra konflikto priežasčių pobūdis. Sprendžiant konfliktus, kilusius dėl konkuruojančių interesų, labiau tiktų racionalūs konfliktų sprendimo modeliai, konflikto kaip problemos sprendimas. Tokių priemonių nepakaks, jei konfliktas bus susijęs su konflikto šalių tapatumu, kai kuriais esminiais šalių poreikiais ir vertybėmis. Peteris Colemanas (2014) teigia, kad trečiosioms šalims, taikančioms intervenciją užsitęsusių sunkius konfliktus, svarbu būti budrioms, pasiruošusioms priimti neigiamą grįžtamąjį ryšį, nenumatytas pasekmes, keisti situacijos supratimą bei joje taikomas taktikas bei strategijas:

1. Atsakyti į dinamiką, o ne į įvykius – reikia pripažinti, kad užsitęsusių konfliktus keičia pirmiausia jų pačių vidinė dinamika;
2. Mąstyti ne tiesmukai, o lanksčiai, kad būtų galima sugrįžti ciklo ratu;
3. Siekti keisti modelius, o ne pasekmes, rezultatus;
4. Suteikti išskirtinę teisę emocijoms;
5. Galvoti „kitaip“, atrasti naują požiūrį;

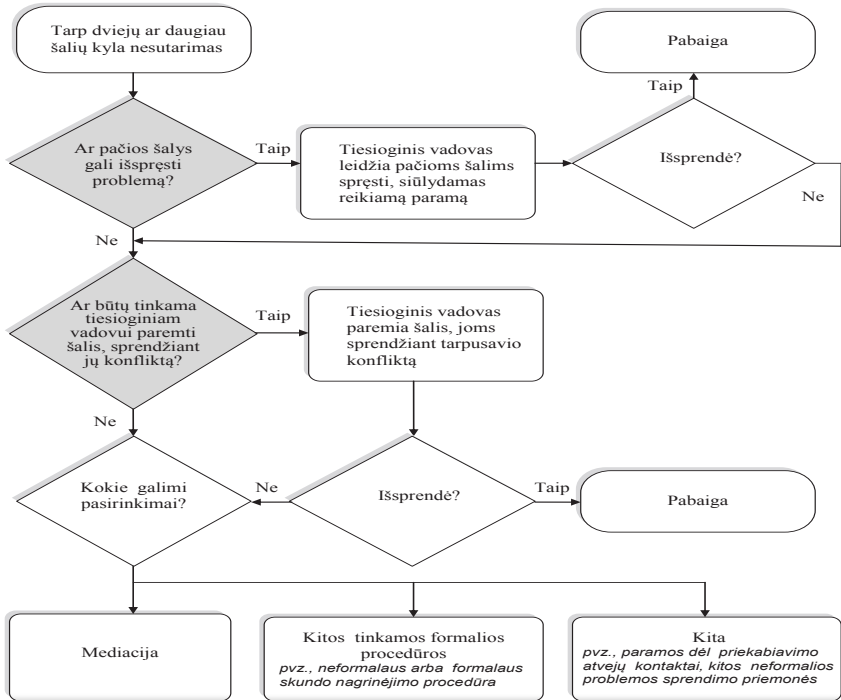
6. Žinoti, kad konfliktas ir taika gali egzistuoti drauge;
7. Matyti neišreikštą potencialą sistemai suardyti, keisti;
8. Gerbti konflikto logiką;
9. Atskleisti jį, imti atvirai kalbėti;
10. Ieškoti paprastų sprendimų, kuriuose atsižvelgiama į kompleksiskumą;
11. Taikyti akivaizdžias, įrodymais grįstas praktikas;
12. Numatyti galimas netyčines pasekmes, palikti erdvės dalykams, kurių nebuvo tikėtasi.

Vadybininko intervenciją valdant konfliktą galima kategorizuoti pagal įvairius kriterijus. Pagal tai, kiek asmuo turi darbingų nesutarimo sprendimo idėjų, esamą emocinę būseną (kartu gebėjimą objektyviai mąstyti), kiek jam priimtina klausti arba pateikti atsakymus, galima išskirti tokius vadovo stilius arba vaidmenis (Johnson ir Keddy, 2010, p. 93):

- Konsultantas
- Fasilitatorius
- Mentorius
- Reflektyvus stebėtojas
- Ugdantysis vadovas
- Mokytojas arba treneris
- Patarėjas
- Bendradarbiaujantis arba partneris
- Modeliuotojas
- Praktinis ekspertas

Įprasčiausios intervencijos yra ugdomasis vadovavimas, fasilitavimas, mentorstė ir konsultavimas. Vienas iš svarbiausių kriterijų, pagal kurį pasirenkamas trečiosios šalies vaidmuo, yra konflikto eskalavimo lygis. Kol konfliktas ribojasi latentine įtampa, pagrindinis dėmesys turėtų tekti prevencijai, tad vadybininkui svarbu atpažinti galimus požymius ir pasirinkti atsakymą, kuris būtų pagarbus dalyviams. Kai konfliktas tampa atviras, trečioji šalis gali padėti jį spręsti, pasirinkdama aktyvesnę ar pasyvesnę poziciją, taikydama savo turimą galią arba nukreipdama šalį siekti teisėmis ar interesais grįsto sprendimo.

Kai kurios organizacijos turi patvirtintas schemas, kurias rekomenduoja taikyti kilus darbuotojų konfliktams. 5.2 pav. pateikiama, koku algoritmu siūloma remtis sprendžiant darbuotojų nesutarimus Londono imperatoriškajame koledže:



5.2 pav. Darbuotojų konflikto organizacijoje sprendimo algoritmas
(Imperial College London Mediation Procedure p. 10 [žiūrėta 2014-05-26].
 <https://workplace.imperial.ac.uk/hr/Public/Procedures/Mediation/Mediation_Procedure_updated_13.09.pdf>

Apibendrinama individualias sėkmingų ir nesėkmingų vadybininkų savybes bei elgesio charakteristikas, Susan Raines (2012, p. 157–158) pabrėžia komunikacinius ir kognityvinius aspektus. Nesėkmės siejamos su pasyviu santykiu su darbuotojais, per menku dėmesiu veiklos valdymui bei darbuotojų ugdymui, karjeros raidai, nepakankamu laiku, skiriamu komunikacijai su darbuotojais ir grupės valdymui, nepakankamu organizacijos kultūros, procesų supratimu ir nepakankamu pasirengimu atlikti vadovo vaidmenį. Tuo tarpu sėkmingai dirbantiems vadovams būdingi geri ugdomojo vadovavimo gebėjimai, techniniai įgūdžiai, tinkama abipusė komunikacija su darbuotojais, orientavimasis į rezultatus, aiški komandos strategija ir vizija, gebėjimas išlaikyti pusiausvyrą tarp darbuotojų laisvės ir jiems teikiamų patarimų, pagalba darbuotojų

karjeros raidai, išreiškiamas domėjimasis darbuotojų gerove. Tad teigti-
na, kad siekiant sėkmingai valdyti konfliktus svarbus sisteminis vadybi-
ninko pasirengimas, pakankamos žinios, gebėjimai, įgūdžiai ir nuosta-
tos, leidžiančios veiksmingai reaguoti konfliktinėse situacijose.

Vienas iš labai svarbių klausimų, nuo kurių priklauso konfliktų or-
ganizacijoje eiga ir jų valdymo sėkmė, yra tai, kaip vadovai reaguoja į
darbuotojų reiškiamą nuomonę apie įvairias pastebėtas organizacijoje
negeroves. Galima pabrėžti du aspektus: kiek tokios nuomonės reiški-
mas yra leidžiamas arba skatinamas, ir kiek vadovas linkęs priimti dar-
buotojų reiškiamą požiūrį. Darbuotojai, kurie jaučiasi psichologiškai
saugūs, patenkinti darbu, lojalūs ir įsipareigoję organizacijai, yra daž-
niau linkę išreikšti nuomonę neformaliai. Darbuotojai, kurie mano, kad
vadovas yra atviras siūlymams ir susirūpinimui dėl organizacijos veik-
loje pastebimų trūkumų, yra linkę savo nuomonę išreikšti neformaliai
ir tikisi, kad atskleistą problemą bus galima spręsti bendrai, tad formalų
skundą laiko kraštutine priemone (Mahony ir Klaas, 2014). Darbuotojų
išsakomos nuomonės gali suteikti vadybininkui būtiną informaciją, kuri
padėtų tobulinti veiklą, tačiau vadybininkai kartais reaguoja gynybiškai,
išreikštą požiūrį interpretuodami kaip savanaudišką, konfrontacinį el-
gesį, kėsiniąsi į vadovo autoritetą. Tyrimai rodo, kad svarbu, kaip dar-
buotojas išreiškia savo nuomonę: vadovai prasčiau vertina darbuotojų
veiklą, jeigu darbuotojai kelia problemas, nesūlydami sprendimo, jeigu
pastabos išsakomos ne laiku, jeigu formalus skundas pateikiamas aukš-
tesnei vadovybei po to, kai buvo atmestas tiesioginio vadovo (Mahony ir
Klaas, 2014).

Konfliktų valdymas, darbuotojų konfliktų valdymo įgūdžių tobu-
linimas gali būti traktuojama kaip svarbi darbuotojų santykių, darbo
aplinkos, mokymosi ir raidos, įsipareigojimo ir motyvavimo, žinių ir
intelektinio kapitalo vadybos kaip žmogiškųjų išteklių praktikos sričių
dalis. Kai kurių organizacijų žmogiškųjų išteklių tarnyboms priskiria-
mose funkcijose konfliktų valdymas gali būti numatytas tiesiogiai ir
reglamentuojamas, kitose organizacijose tai gali būti kaip tikėtina pa-
geidaujama veikla arba šių tarnybų veikla gali būti nesusieta su jokia
organizacijos viduje vykdoma konfliktų valdymo procedūra. Personalo
vadybininkų funkcinė padėtis gali lemti tam tikrą jų vaidmens neapi-
brėžtumą ir riboti dalyvavimo valdant organizacijoje kylančius konf-
liktus galimybes. Tai gali lemti jų nedidelę įtaką vadybinių sprendimų
priėmimo procesui, ypač strateginiame lygyje; negebėjimas išlaikyti ar

apginti savo kaip specialisto ekspertizės ribas nuo vadovų įsikišimo ar kontrolės; aiškumo ar atsiskaitomumo stoka apibrėžiant tikslus, verslo rezultatus, indėlių į personalo veiklą; įtampa išlaikant abipusiškumą, kai vadovybės ir darbuotojų interesai yra priešingi (Caldwell, 2003).

Organizacijoje taikant konfliktų valdymo modelį, kai derinamos į teises ir į interesus nukreiptos procedūros, žmogiškųjų išteklių padalinio funkcijoms gali būti priskirtas tiek formalus nusiskundimų nagrinėjimas (tai yra teisėmis grįsta procedūra), tiek tarpininkavimas (kaip interesais grįsta procedūra). Kai žmogiškųjų išteklių / personalo valdymo tarnyboms organizacijose patikimas organizacijos darbuotojų tarpusavio konfliktų valdymo vaidmuo, šios tarnybos gali būti kaip trečiųjų šalių pagalbos sprendžiant darbuotojų tarpusavio konfliktus koordinatoriai (koordinuoja savanorių konflikto tarpininkų veiklą, siūlo galimų tarpininkų sąrašą, suteikia patalpas tarpininkavimui) arba ši tarnyba gali būti tiesiogiai atsakinga už tokios paslaugos teikimą savo organizacijos darbuotojams ir suteikti jiems reikalingas tarpininkavimo (mediacijos), fasilitavimo, taikinimo, ugdomojo vadovavimo paslaugas. Pavyzdžiui, tarpininkavimui (mediacijai) sprendžiant darbuotojų konfliktus gali būti numatyta tokia tvarka:

- žmogiškųjų išteklių departamentas priima prašymą dėl mediacijos (paprastai iš tiesioginio vadovo, taip pat priimami prašymai iš asmens, profsąjungos arba paties žmogiškųjų išteklių personalo);
- tarpininkas pasitikslina ir patvirtina, kad visi įtraukti į konfliktą darbuotojai nori dalyvauti;
- žmogiškųjų išteklių departamentas aptaria su tiesioginiu vadovu, ir jeigu sutariama, organizuoja mediacijos vykdymą;
- tarpininkas surengia susitikimus su nesutarime dalyvaujančiais darbuotojais saugioje, neutralioje aplinkoje;
- tarpininkas surengia ir vadovauja bendram konflikto šalių susitikimui. Esant poreikiui, rengiami keli susitikimai;
- tarpininkavimas (mediacija) užbaigiamas šalių susitarimu arba konstatuojama, kad tarpininkaujant konflikto išspręsti nepavyko.

Taikant šią tvarką, jeigu tarpininkavimas sprendžiant konfliktą buvo alternatyva formaliam darbovietės administracijai pateikto skundo nagrinėjimui, po tarpininkavimo pranešama žmogiškųjų išteklių departamentui, ar konfliktas buvo išspręstas, ar reikėtų atnaujinti formalią ginčo nagrinėjimo procedūrą. Taigi žmogiškųjų išteklių padalinio dar-

buotojai gali būti kaip pagrindiniai tarpusavio nesutarimų sprendimo talkininkai arba kaip padėjėjai pereinant prie teisėmis arba galia grįstų ginčo sprendimo procedūrų.

Lyginant Lietuvos ir kitų šalių konfliktų valdymo organizacijose praktiką galima pastebėti, kad Lietuvoje palankiau vertinamas kompromisas, kai konflikto šalys daro abipuses nuolaidas ir taip pasiekia susitarimą, tokia sprendimo strategija dažnai pateikiama kaip pageidautina, siektina. Lietuvos organizacijose lyginant su Vakarų Europos ar Šiaurės Amerikos šalimis organizacijos ir padalinių lygmenyje rečiau ieškoma integruojamųjų susitarimų, kuriais visos konflikto šalys pasiekia sau palankesnius nei galimi kompromisai sprendimus, rečiau taikomos interesais grįstos konfliktų valdymo strategijos, trečiųjų šalių intervencijos, priskiriamos interesais grindžiamoms konfliktų valdymo procedūroms (konfliktų tarpininkavimas, fasilitavimas, konfliktų ugdomasis vadovavimas (angl. *conflict coaching*), dažniau taikomos galia ir teisėmis grįstos konfliktų valdymo strategijos ir atitinkamos organizacinės bei teisinės procedūros.

Remiantis tyrimų Lietuvoje duomenimis, galima teigti, kad pramonės įmonės susiduria su personalo valdymo problemomis ir daliai jų didžiausia problema yra vadovo ir pavaldinių konfliktai (Meldiuk ir Taločka, 2012). Vertinant žmogiškųjų išteklių vadybos praktikas Lietuvoje, tyrimo rezultatai rodo, kad darbo pagerinimo komandų buvimas ir problemų sprendimo grupių buvimas yra mažai populiarios tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje, ir, ekspertų nuomone, tobulinant žmogiškųjų išteklių vadybą darbuotojų įtraukimas į problemų sprendimą, kokybės gerinimą, taip keliant kvalifikaciją ir lankstumą, turi perspektyvą (Lobanova ir Ozolina-Ozola, 2013). Tikėtina, kad tokios grupės galėtų padėti pagerinti konfliktų valdymą organizacijose. Žmogiškųjų išteklių atsakomybė ir perdavimas tiesioginiams vadovams yra svarbus strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo bruožas, o remiantis tyrimų duomenimis Lietuvai būdingas žmogiškųjų išteklių funkcijos centralizavimas, taigi ribotas strateginis žmogiškųjų išteklių funkcijų integravimas (Kazlauskaitė ir Bučiūnienė, 2010). Šios autorės teigia, kad Lietuvoje atsakomybė už daugelį žmogiškųjų išteklių praktikų yra padalyta tarp tiesioginio vadovo ir žmogiškųjų išteklių tarnybos funkcijų, tačiau lyginant su kitomis Europos šalimis Lietuvai būdingesnis centralizavimas nei perdavimas tiesioginiams vadovams. Siekiant pasinaudoti kitų šalių patirtimi ir tinkamai skirstyti su konfliktų valdymu susijusias funkcijas,

svarbu atsižvelgti į šias ypatybes. Dar vienas tyrimais nustatytas bruožas yra tai, kad Lietuvos žmogiškųjų išteklių valdymo darbuotojai žymiai mažiau nei kitose Europos šalyse atstovaujami darbuotojų profesinių sąjungų, taigi menkesnė įtaka, mažesnės kolektyvinių derybų galimybės sprendžiant kolektyvinius ginčus (Kazlauskaitė ir Bučiūnienė, 2010).

Remiantis žmogiškųjų išteklių raidos (angl. *human resource development*) paradigma, konfliktų valdymo įgūdžiai per ugdomąją vadovavimą, įgūdžių ugdymo mokymus gali būti svarbi dalis, kartu kurdama sąlygas žmogiškųjų išteklių raidai, karjeros raidai ir talentų vadybai. Nagrinėjant dabartinę Lietuvos organizacijų praktiką remiantis organizacijose vykdomų konfliktų valdymo mokymų vadovams ir personalo darbuotojams turinio apžvalgos duomenimis, galima pastebėti, kad daugumą mokymų galima priskirti į procesą orientuotam konfliktų valdymo mokymui, taigi komunikaciniam požiūriui, kai daugiausia dėmesio skiriama elgesiui konfliktinėje situacijoje, tinkamos strategijos pasirinkimui, konflikto dinamikos valdymui, emocijų ir agresijos valdymui. Mažesnė konfliktų valdymo mokymų organizacijose dalis priskirtina į rezultatus nukreiptam konfliktų valdymui, kai konfliktas suprantamas kaip dalykinė problema, kurią reikia racionaliai spręsti, taikant tiek tradicinius racionalius problemų sprendimo, tiek kognityvinius modelius, paremtus vadybos teorijomis, pavyzdžiui, apribojimų teorija grindžiamą išsisklaidančių debesų metodą, skirtą derinti konflikto šalių interesus ir sėkmingai taikomą kitose šalyse konfliktams darbovietėje spręsti (Gupta, Boyd ir Kuzmits, 2011). Konflikto transformacijos požiūris ir juo paremtas konfliktų valdymo mokymas kol kas nėra įprastas ir pakankamai žinomas Lietuvoje, taip pat ir integruotų konflikto valdymo sistemų projektavimas ir diegimas organizacijose. Tikėtina, kad Lietuvos organizacijos, atsižvelgdamos į sėkmingą kitų šalių organizacijų patirtį, perims veiksmingo konfliktų valdymo principus, ir pakitusi organizacijų konfliktų valdymo kultūra leis pasiekti geresnių organizacijos veiklos rezultatų.

KLAUSIMAI DISKUSIJAI:

1. Kiek naudingos (ar nenaudingos) vadybininkams yra teorinės konfliktų valdymo žinios? Kaip galima susieti konfliktų valdymo teoriją ir praktinius personalo valdymo sprendimus?
2. Pasirinkite konfliktą organizacijoje, aptartą žiniasklaidoje. Kuris iš

skyrį pateiktų konfliktų valdymo modelių geriausiai tinka aptariamo konflikto eigai ir šalių taikytiems pasirinkimams paaiškinti? Koks požiūris į konfliktų valdymą organizacijoje Jums atrodo perspektyviausias? Pagrįskite savo nuomonę.

3. Pasirinkite konkrečią potencialaus konflikto situaciją organizacijoje, apie kurią turite pakankamai informacijos, ir nustatykite, kokie indikatoriai (požymiai) rodo, kad yra galimas konfliktas.
4. Pasirinkite konkretų konfliktą organizacijoje, geriausia iš savo darbo patirties arba praktikos, ir aptarkite vadybininkų kaip trečiųjų šalių taikytus dalyvavimo būdus bei tų būdų pranašumus ir ribotumus. Aptarkite, kokiais kriterijais labiausiai rėmėtės sprenddami.

Užduotis taikyti kritinį mąstymą analizuojant konfliktinę situaciją (šaltinis: Johnson ir Keddy, 2010, p. 239):

1. Pasirinkite konkrečią konfliktinę situaciją, apimančią įvykius, kitų žmonių pozicijas ir pan.
2. Į kairiąją viršutinės lentelės dalį užrašykite, kaip dabar interpretuojate tą situaciją. Šalia dešinės pusėje užrašykite pagrindines priežastis, lemiančias tokį Jūsų požiūrį.
3. Pabandykite identifikuoti galimus alternatyvius paaiškinimus ir juos užrašykite apatinėje lentelėje. Įvertinkite, kiek tikėtina, kad atsižvelgęte, ar šios galimybės tiktų šiai situacijai, ir įrašykite tą vertinimą dešinėje lentelės pusėje.
4. Grįžkite prie to, ką užrašėte, ne anksčiau kaip po dienos, ir pasižiūrėkite, ar norėtumėte pakeisti įvertinimus. Užpildykite paskutinį vertinimų stulpelį.

Dabartinis požiūris, supratimas	Logiškas išaiškinimas, pagrindimas Kuo grindžiate savo požiūrį?

Kitos interpretacijos Kokios galimos alternatyvos Jūsų požiūriui galėtų egzistuoti?	Vertinimas Skalėje nuo 1 iki 10 įvertinkite, kokia tikimybė, kad šios alternatyvos gali būti teisingos?	
	Pradinis	Peržiūrėtas

Šios užduoties tikslas paskatinti žmones apsvarstyti, ar jie norėtų pakeisti užtikrintumą dėl kokios nors konkrečios perspektyvos ar paaiškinimo, leidžiant jiems patiems reflektuoti kitas galimybes ir įvertinti, kiek jie yra linkę į jas atsižvelgti. Po kiek laiko žmonės paprastai padidina galimų alternatyvų vertinimą ir lengviau priima diskusijos dėl ankstesnio tvirto įsitikinimo galimybę.

Literatūros šaltiniai

1. AYOKO, O. B.; KONRAD, A. M. Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 2012, vol. 31, no. 8: 694–724.
2. APPELBAUM, S. H.; SHAPIRO, B. The management of multicultural group conflict. *Team Performance Management*, 1998, vol. 4, no. 5: 21–234.
3. ARNOLD, J. A. The influence of the need for closure on managerial third-party dispute intervention. *Journal of Managerial Psychology*. 2007, vol. 22, no. 5: 496–505.
4. BARRET, D. J. *Leadership communication*. Fourth edition. McGraw-Hill Education, International Edition, New York, 2014.
5. BENDERSKY, C.; HAYS, N. A. Status Conflict in Groups. *Organization Science*. 2012, 23(2): 323–340.
6. BENDERSKY, C. Organizational dispute resolution systems: a complementarities model. *Academy of Management Review*. 2003, vol. 28, no 4: 643–656.
7. BEHFAR, K. J.; PETERSON, R. S.; MANNIX, E. A.; TROCHIM, W. M. K. The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the

- Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 2008, vol. 93, no. 1: 170–188.
8. BOROS, S.; MESLEC, N. L.; CURSEU, P.; EMONS, W. Struggles for cooperation: conflict resolution strategies in multicultural groups. *Journal of Managerial Psychology*. 2010, vol. 25, no. 5: 539–554.
 9. BRINKERT, R. Conflict coaching: advancing the conflict resolution field by developing an individual disputant process. *Conflict Resolution Quarterly*. 2006, vol. 23, no 4: 517–528.
 10. BRUK-LEE, V. Conflict management. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. SAGE publications, 2006.
 11. BUDD, J. W.; COLVIN, A. J. The goals and assumptions of conflict management in organizations. *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations* / ed. W. K. Roche, P. Teague, A. J. S.Colvin. Oxford University Press, 2014, p. 12–29.
 12. BURKE, W. W. Conflict in Organizations. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice, 3rd Edition*. Peter T. Coleman (Editor), Morton Deutsch (Editor), Eric C. Marcus (Editor). San Francisco: Jossey-Bass: Wiley Imprint, 2014.
 13. CALDWELL, R. The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*. 2003, vol. 40, no 4: 983–1004.
 14. CHONG, H.-Y.; ZIN, R. M. Selection of dispute resolution methods: factor analysis approach. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2012, vol. 19, no. 4: 428–443.
 15. COLEMAN, P. Intractable conflict. *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice, 3rd Edition*. Peter T. Coleman (Editor), Morton Deutsch (Editor), Eric C. Marcus (Editor). San Francisco: Jossey-Bass: Wiley Imprint, 2014, p. 708–744.
 16. CONBERE, J. P. Theory building for conflict management systems design. *Conflict Resolution Quarterly*. 2001, vol. 19: 215–236.
 17. DE DREU, C. K. W. The virtue and vice of workplace conflict: food for pessimistic thought // *Journal of Organizational Behavior*. 2008, 29: 5–18.
 18. DE DREU, C. K. W.; BEERSMA, B. Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2005, vol. 14, no 2: 105–117.
 19. DE DREU, C. K. W.; GELFAND, M. J. Conflict in the workplace: sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*/ ed. C. K. W. De Dreu, M. J. Gelfand. New York: Taylor & Francis Group: Psychology Press, 2012, p. 3–54.

20. DE DREU, C. K.W.; VAN VIANEN, A. E.M. Responses to relationship conflict and team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*. 2001, 22, 309–328.
21. DE DREU, C. K. W.; WEINGART, L. R. Task versus relationship conflict, team member satisfaction, and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2003, 88: 741–749.
22. DE WIT, F. R. C.; GREER, L. L.; JEHN, K. A. The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2012, vol. 97, no. 2: 360–390.
23. DE REUVER, R.; VAN WOERKOM, M. Can conflict management bean antidote to subordinate absenteeism? *Journal of Managerial Psychology*. 2010, vol. 25, no. 5: 479–494.
24. DEUTSCH, M. Cooperation and Competition. *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. Ed. M. Deutsch; P. T. Coleman; E. C. Marcus. SanFrancisco: Jossey-Bass: Wiley Imprint, 2006, p. 36–37.
25. DEUTSCH, M. Sixty years of conflict. *The International Journal of Conflict Management*. 1990, 1: 237–263.
26. DICTIONARY OF CONFLICT RESOLUTION / ed. D. T. Yarn. – San Francisco: Jossey-Bass: A Willey Imprint, 1999.
27. DRUCKMAN, D. Negotiation / *Conflict: From Analysis to Intervention*. Ed. S. Cheldelin, D. Druckman, L. Fast. Continuum: New York-London, 2008, p. 252–279.
28. EDMONSON, A. C.; MC LAIN SMITH, D. Too hot to handle? How to manage relationship conflict. *California Management Review*. 2006, vol. 49, no. 1: 6–31.
29. ELANGOVA, A. R. Framing effects in managerial third- party intervention: anexploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*. 2005, vol. 26, no. 7: 542–557.
30. FIOL, C. M.; PRAITT, M. G.; O'CONNOR, E. J. Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*. 2008, vol. 34, no 1: 32–55.
31. GELFAND, M.; LESLIE, L. M.; KELLER, K. M. On the etiology of conflict cultures, *Research in Organizational Behavior*. 2008, 28, 137–166.
32. GLASL, F. *Konflikt-Management: Ein Handbuch fur Furungskrafte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt Verlag, 2004.
33. GLASL, F. Wie Organisationmediation mit Macht in Konflikten umgehen kann. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*. 2012, 43: 153–171.
34. GUPTA, M.; BOYD, L.; KUZMITS, F. The evaporating cloud: a tool for resolving workplace conflict. *International Journal of Conflict Management*. 2011, vol. 22, iss: 4: 394–412.

35. GUTTMAN, H. M. Conflict Management as a Core Competency for HR Professionals. *Human Resource Planning*. 2009, vol. 32, issue 1: 32–39.
36. *Imperial College London Mediation Procedure*, p. 10 [žiūrėta 2014-05-26]. <https://workplace.imperial.ac.uk/hr/Public/Procedures/Mediation/Mediation_Procedure_updated_13.09.pdf>.
37. JAFFEE, D. Conflict at work throughout the history of organizations. *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* / ed. C. K. W. De Dreu, M. J. Gelfand. New York: Taylor & Francis Group: Psychology Press, 2012, p. 55–77.
38. JOHNSON, C.; KEDDY, J. *Managing Conflict at Work*. London: Kogan Page, 2010.
39. KAZLAUSKAITĖ, R.; BUČIŪNIENĖ, I. HR function developments in Lithuania. *Baltic Journal of Management*. 2010, vol. 5, no. 2: 218–241.
40. LEBARON, M.; PILLAY, V. *Conflict Across Cultures: A Unique Experience of Bridging Differences*. Boston, London: Intercultural Press, 2006.
41. LEWICKI, R. J.; WEISS, S. E.; LEWIN, D. Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal Of Organizational Behavior*. 1992, 13: 209–252.
42. LIPSKY, D. B. How corporate America uses conflict management: the evidence from a new survey of the Fortune 1000. *Alternatives*. 2012, vol. 30, no 7: 139–142.
43. LIPSKY, D.; SEEBER, R. L.; FINCHER, R. D. *Emerging systems for managing workplace conflict: lessons from American corporations for managers and dispute resolution professionals*. San Francisco: Jossey-Bass: A Willey Imprint, 2003.
44. LYNCH, J. F. Beyond ADR: A systems approach to conflict management. *Negotiation Journal*. 2001, vol. 17, no. 3: 207–215.
45. LYNCH, J. *Are your organization's conflict management practices an integrated conflict management system?* January 2003 [žiūrėta 2014-05-26]. <<http://www.mediate.com>>.
46. LOBANOVA, L.; OZOLINA-OZOLA, I. *Comparative evaluation of the practical aspects of human resource management in Lithuania and Latvia Contemporary Issues in Business, Management and Education*. 2013, p. 607–616.
47. MAHONY, D. M.; KLAAS, B. S. HRM and conflict management. *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations* / ed. W. K. Roche, P. Teague, A. J. S. Colvin. Oxford University Press, 2014, p. 79–104.
48. MAYER, B. *Staying with conflict: a strategic approach to ongoing disputes*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

49. MCGRANE, F.; WILSON, J.; CAMMOCK, T. Leading employees in one-to-one dispute resolution. *Leadership & Organization Development Journal*. 2005, vol. 26, no. 4: 263–279.
50. MELDIUK, J.; TOLOČKA, E. Personalo valdymo problemų tyrimas Lietuvos pramonės įmonėse ir inovatyvus jų sprendimas. *Mokslas – Lietuvos ateitis. Science- Future of Lithuania*. 2012, 4 (6): 533–536.
51. MOONEY, A. C. HOLAHAN, P. J.; AMASON, A. C. Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict. *Journal of Management Studies*. 2005, 42 (2): 277–300.
52. O'NEILL, T. A.; ALLEN, N. J.; HASTINGS, S. E. Examining the “Pros” and “Cons” of Team Conflict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship, and Process Conflict. *Human Performance*. 2013, 26: 3, 236–260.
53. OLSON-BUCHANAN, J. B.; BOSWELL, W. R. Organizational Dyspute Resolution Systems. *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* / ed. C. K. W. De Dreu, M. J. Gelfand. New York: Taylor & Francis Group: Psychology Press, 2012, p. 321–351.
54. OXENSTIERNA, G.; MAGNUSSON, H. G.; WIDMARK, M.; FINNHOLM, K.; STENFORS, C.; ELOFSSON, S.; THEORELL, T. Conflicts at Work — The Relationship with Workplace Factors, Work Characteristics and Self-rated Health. *Industrial Health*. 2011, 49: 501–510.
55. POSTHUMA, R. A. Conflict management and performance outcomes. *International Journal of Conflict Management*. 2011, vol. 22, iss: 2: 108–110.
56. RAČELYTĖ, D. Mediacija konfliktų sprendimo procese. *Mediacija. Vadovėlis*. Red. N. Kamiskienė. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013, p. 22–57.
57. RAHIM, A. *Managing Conflict in Organizations*. Quorum Books: Westport, Connecticut, London, 2001.
58. RAINES, S. S. *Conflict Management for Managers: Resolving Workplace, Client, and Policy Disputes*. San Francisco: JosseyBass: John Wiley & Sons, 2012
59. ROCHE, W.; TEAGUE, P. Do conflict management systems matter? *Human Resource Management*. 2012, vol. 51, no. 2: 231–258.
60. ROCHE, W.; TEAGUE, P. Conflict management systems. *The Oxford Handbook of Conflict Management in Organizations* / ed. W. K. Roche, P. Teague, A. J. S. Colvin. Oxford University Press, 2014, p. 250–272.
61. ROGNES, J. K.; SCHEI, V. Understanding the integrative approach to conflict management. *Journal of Managerial Psychology*. 2010, vol. 25, no. 1: 82–97.

62. ROTHMAN, J. Engaging the painful past and forging a promising future. *From Identity-Based Conflict to Identity Based Cooperation/* ed. J. Rothman. NewYork: Springer, 2012.
63. SHAPIRO, D. Relational Identity Theory: a systematic approach for transforming the emotional dimensijon of conflict. *American Psychologist*. 2010, vol. 65, no. 7: 634.
64. STERNBERG, R. J.; DOBSON, D. M. Resolving interpersonal conflicts: An analysis of stylistic consistency. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987, 52: 794–812.
65. SOCIETY OF PROFESSIONALS IN DISPUTE RESOLUTION: GUIDELINES FOR THE DESIGN OF INTEGRATED CONFLICT MANAGEMENT SYSTEMS WITHIN ORGANIZATIONS. *Journal of Alternative Dispute Resolution in Employment*. 2001, vol. 3, no. 1: 45-48.
66. TEAGUE, P.; ROCHE, W. K.Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland. *Human Resource Management Journal*. 2012, vol. 22, no. 3: 235–251.
67. THOMAS, K. W. Toward multi-dimensional values in teaching: example of conflict behaviors. *Academy of Management Review*. 1977, p. 484–490.
68. TJOSVOLD, D. The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*. 2008, 29:19–28.
69. URY, W. L.; BRETT, J. M.; GOLDBERG, S. B. *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
70. WALL, J. A.; ROBERTS CALLISTER, R. Conflict and its management. *Journal of Management*. 1995, 21 (3): 515–558.

6 tema

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VYSTYMAS ORGANIZACIJOJE

Temos tikslai: išanalizuoti žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą, atsižvelgiant į pokyčius šiuolaikinėje visuomenėje ir organizacijose; išryškinti šiuolaikines žmogiškųjų išteklių vystymo perspektyvas, aptarti teorines paradigmas; išnagrinėti žinių vadybos ir žmogiškųjų išteklių vystymo sąsajas organizacijoje; išnagrinėti mokymosi, kaip pagrindinio žmogiškųjų išteklių vystymo elemento, apibrėžtį ir teorines prielaidas; išanalizuoti mokymosi individualiu ir organizaciniu lygmeniu ypatumus; aptarti besimokančios organizacijos modelį; išnagrinėti mokymosi valdymą organizacijoje sisteminiu požiūriu.

6.1. Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata šiuolaikinės visuomenės ir organizacijos kontekste

Sudarykite minčių žemėlapi „Kaip aš suprantu, kas yra žmogiškųjų išteklių vystymas“

Šiuolaikinėje sparčiais pokyčiais pasižyminčioje visuomenėje organizacijų gebėjimas palaikyti pajėgumą šiuos pokyčius valdyti yra svarbi sąlyga, įgalinanti organizacijas išlikti ir pasiekti sėkmę. Kita vertus, nuolatiniai pokyčiai ekonomikoje, darbo rinkoje ir organizacijose neišvengiamai daro poveikį organizacijoje dirbantiems žmonėms ir kelia reikalavimą nuolat atnaujinti turimas bei įgyti naujų kompetencijų. Šiame kontekste ypatingai svarbus tampa nuolatinis organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymas. Galimybė tobulėti, nuolat mokytis ir įgyti naujų įgūdžių nenutrūkstamo vystymosi procese leidžia kiekvienam darbuotojui visiškai realizuoti savo potencialą, o organizacijai sudaro sąlygas sėkmingai plėtotis ir išlikti konkurencingai.

Žmogiškųjų išteklių vystymo (angl. *Human Resource Development*) fenomenas mokslininkų nagrinėjamas jau nuo XX amžiaus pirmos pusės. Tačiau nerasime universalaus ir vienareikšmiško šios sampratos apibrėžimo. Ir mokslininkų, ir praktikų nuomone, neįmanoma ir net netikslinga ieškoti vienos žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžties, nes galimi skirtingi filosofiniai, teoriniai pagrindimai, įvairialypės priežastys suponuoja ir sampratos skirtumus (McLean ir McLean 2001), todėl tiek teoretikų, tiek praktikų dėmesys buvo sutelktas į žmogiškųjų išteklių vystymo analizę iš skirtingų perspektyvų (ekonominių, mokymosi, plėtros, strateginių), o ir apibrėžties mastelis skiriasi (ŽI vystymo fenomenas gali būti nagrinėjamas tiek individo, tiek ir globaliu mastu). Be to, ši samprata skiriasi ir skirtingose šalyse (McLean ir McLean, 2001).

Gary N. McLeanas ir Lairdas D. McLeanas (2001) amžių sandūros laikotarpiu atliko platų tyrimą, nagrinėdami ne tik Europos ar JAV, bet ir kitų Azijos ir Afrikos žemynų mokslininkų pateikiamą žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą. Tyrimo metu ekspertų buvo prašoma pateikti savo asmeninę žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžtį bei jų šalyje plačiausiai paplitusią sampratą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad žmogiškųjų išteklių vystymas skirtingose šalyse susilaukia skirtingo požiūrio ir interpretacijų. Viena išryškėjusių skalės poliujė – aiškus mokymo(si) proceso akcentavimas, kitame poliujė akcentuojama viso žmogaus potencialo sklaida fizinėje, emocinėje, dvasinėje ir intelektinėje srityse. Vis dėlto autoriai pažymi, kad dauguma ekspertų pateiktų apibrėžčių išsidėsto tarp išryškėjusių prieštaringų nuomonių ir daugiau akcentuoja mokymąsi ir gebėjimų pokyčius. Žmogiškųjų išteklių vystymas siejamas su mokymusi, veiklos rezultatų gerinimu, elgsenos pokyčiais, organizacinės kultūros pokyčiais (Jungtinėje Karalystėje) karjeros vystymu (Kanadoje), socialiniu tobulėjimu (Prancūzijoje, Tailandė). Dažniausiai įvardijamos žmogiškųjų išteklių vystymo tikslinės grupės – individai (mokymas(is), tobulinimas(is) ir karjeros valdymas) ir organizacijos (organizacijos vystymasis). Tačiau kai kuriose šalyse (pvz., Singapūre, Tailandė, Indijoje) ypač akcentuojamas ir žmogiškųjų išteklių vystymas nacionaliniu lygmeniu. Pasak minėtų autorių, šalyse, kuriose vyksta dideli pokyčiai (Rusija, Kinija), pastebimas ir žmogiškųjų išteklių sampratos siaurumas, neapibrėžtumas. Pavyzdžiui, Rusijos eksperto teigimu, šalyje vyrauja personalo atrankos ir mokymo samprata, o žodis „vystymas“ vartojamas nedažnai.

Gilinantį į sampratą apibrėžtis, išryškėja jos kompleksiskumas. Ekonomistai F. Habrisonas ir C. A. Myersas (cit. pagal Wang ir McLean, 2007) dar XX amžiaus viduryje suformulavo sampratą, apibūdinančią žmogiškųjų išteklių plėtrą kultūriniame, ekonominiame, socialiniame ir politiniame kontekstuose. Pasak minėtų autorių, ekonominiu požiūriu žmogiškųjų išteklių vystymo procesai gali būti apibūdinami kaip žmogiškojo kapitalo augimas ir jo efektyvus investavimas į ekonomikos plėtrą, politiniu požiūriu žmogiškųjų išteklių vystymas prisideda prie demokratiškų piliečių ugdymo ir skatina ištraukti į dalyvavimą politiniuose procesuose, o socialiniu bei kultūriniu požiūriais žmogiškųjų išteklių vystymas padeda žmonėms gyventi visavertiškesnę ir turiningesnę gyvenimą, ištrūkti iš tradicijų suponuotų ribotumų.

Garsus žmogiškųjų išteklių vystymo teoretikas Richardas Swansonas (2001; 2005) žmogiškųjų išteklių vystymą traktuoja kaip procesą, kurio metu, pasitelkiant tokias priemones kaip organizacijos plėtra ir personalo mokymas ir ugdymas, plėtojama darbuotojo kompetencija ir kartu siekiama pagerinti veiklos rezultatus. Pasak šio autoriaus, trys pagrindinės žmogiškųjų išteklių vystymo pritaikymo sritys yra žmogiškųjų išteklių vadyba, karjeros vystymas ir kokybės gerinimas.

Davidas Mankinas (2009) žmogiškųjų išteklių vystymą apibūdina kaip organizacines praktikas, nukreiptas į mokymą(si), mokymus, vykdomus darbo vietoje; karjeros plėtrą ir mokymąsi visą gyvenimą bei organizacinę vystymą.

Žmogiškųjų išteklių vystymo koncepcija apibrėžiama ir kaip strategijų, struktūrų, sistemų, technologijų ir žmonių kūrybinis sutelkimas individo ir organizacijos mokymąsi skatinančiais bei veiklos efektyvumą palaikančiais būdais (Dilworth, 2003).

Atlikę anksčiau aptartą tyrimą, G. N. McLeanas ir L. D. McLeanas (2001, p. 322) pateikė apibrėžimą, autorių nuomone, aprėpiančią pagrindinius žmogiškųjų išteklių vystymo globaliame pasaulyje lygius – individą, grupę, organizaciją, visuomenę, valstybę ir visą pasaulį:

žmogiškųjų išteklių vystymas yra bet koks procesas arba veikla, galinti pagilinti suaugusiųjų žinias, susijusias su darbu (angl. work based knowledge), ugdyti jų profesionalumą, didinti produktyvumą ir pasitenkinimo jausmą ir teikianti naudą individui, grupei (komandai), organizacijai, bendruomenei, valstybei ir galiausiai visai žmonijai.

Mokslininkai (Garavan ir kt., 1999; Joy-Matthews ir kt., 2006) skiria tokias vyraujančias organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo apibrėžties charakteristikas:

- išryškinamos sąsajos su bendra organizacijos strategija ir konkurenciniu pranašumu, kitomis organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo strategijomis (pabrėžiamas prioritetų, atliepančių organizacijos tikslus, išskyrimas);
- plėtojamas požiūris į darbuotoją iš holistinės perspektyvos;
- plėtojami pokyčiai tiek individo, tiek ir organizaciniu lygmeniu (siejama su individualiu ir organizaciniu mokymu(si));
- pagrindinių su mokymu(si) susietų veiklų visumos atskleidimas ir mokymo paslaugų valdymas organizacijoje;
- diversifikuotos darbo jėgos vystymas (*etninių ir kultūrinių skirtumų suvokimas ir integracija bei panaudojimas tikslams įgyvendinti*);
- nuotolinis mokymas(is) ir informacinių technologijų integracija su organizacijos žmogiškaisiais ištekliais
- informacinio organizacijos kapitalo valdymas.

Pagal nagrinėjamus lygmenis žmogiškųjų išteklių vystymas dažniausiai yra apibrėžiamas ir nagrinėjamas individualiame, organizacijos ir visuomenės kontekstuose.

Individualiu lygmeniu pabrėžiamas žmogaus aspektas, jo žinių, gebėjimų, kompetencijų tobulinimas, taip pat asmeninis vystymasis, savigarba, motyvacija mokytis ir pan. (Garavan, 2004). Darbuotojas organizacijoje gali būti suinteresuotas tobulėti siekdamas pagerinti savo darbo rezultatus (tobulinti su darbo veikla susijusias kompetencijas) ir siekdamas asmeninio tobulėjimo (tobulinti asmenines savybes ir kompetencijas). Taigi žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje aspektu išryškėja dvi individo vystymosi kryptys: 1) žmogaus kaip asmenybės vystymasis; 2) tobulinimas tų žinių ir gebėjimų, kurie tuo metu reikalingi darbo rinkoje. Abiem atvejais akcentuojama pačių individų atsakomybė, tačiau kartu aptariamas ir organizacijų vaidmuo, nes būtent organizacijos kontekste turi būti užtikrinta, kad darbuotojui būtų sudarytos sąlygos ir suteiktos galimybės tobulėti.

Žmogiškųjų išteklių vystyme organizaciniu lygmeniu pabrėžiamas būtent *išteklų* aspektas, todėl nagrinėjamas darbuotojų potencialo realizavimas, produktyvumo didinimas, veiksmų ir metodų visuma, kuri

padeda pasiekti organizacijos tikslus bei patenkinti organizacijos poreikius. Dažniausiai tam organizacijose pasitelkiamos įvairios vidinio ir išorinio mokymosi formos (Garavan, 2004).

Be dviejų paminėtų iš esmės daugiausiai mokslininkų dėmesio sulaukiančių žmogiškųjų išteklių vystymo analizės lygmenų, T. N. Garavanas (2004) analizuoja visuomeninį žmogiškųjų išteklių vystymo lygmenį. Šiame lygmenyje akcentuojamas bendruomenės vystymasis bei nacionalinis konkurencingumas, išryškėja tikslas – užtikrinti žmogishkojo potencialo vystymosi galimybes šalies mastu siekiant padidinti nacionalinį konkurencingumą pasaulinėje rinkoje ir pagerinti savo piliečių gyvenimo kokybę.

Apibrėžiamas ir nacionalinis žmogiškųjų išteklių vystymo lygmuo (McLean, 2004) (angl. *National Human Resource Development* – NHRD) bei, žvelgiant dar plačiau, galima būtų paminėti X. Wango ir G. N. McLeano (2007) aptariamą tarptautinio žmogiškųjų išteklių vystymo (angl. *International Human Resource Development* – IHRD) fenomeną.

Lietuvos mokslininkai žmogiškųjų išteklių vystymą nagrinėja tiek iš vadybinių, tiek ir iš andragoginių (suaugusiųjų mokymosi) pozicijų. Reikia pažymėti, kad Lietuvoje vartojamos įvairios sąvokos: *ugdymas*, *tobulinimas*, *ugdymas ir tobulinimas*, *lavinimas*, *vystymas*. Pasaulyje plačiai paplitusios sąvokos „*human resources development*“ žodis „*development*“ į lietuvių kalbą gali būti verčiamas įvairiai – kaip *tobulinimas*, *ugdymas*, *plėtra*, *raida*, *augimas* ir *vystymas*.

Europos žodynas (tezauras) *Eurovoc*⁹⁵ siūlo *development* versti kaip *plėtra*. Tačiau su žmogiškaisiais ištekliais šios sąvokos nesiejamos. Remiantis prof. Leono Jovaišos (2007) pateiktomis apibrėžtimis, *ugdymas* „yra bendriausia pedagogikos kategorija, apimanti augimą, švietimą, mokymą, lavinimą, auklėjimą, formavimą“ (Jovaiša, 2007, p. 311), todėl gali būti labai plačiai traktuojama. *Vystymosi* sąvoka apima tiek kokybės kaitos, tiek vadybinio poveikio aspektus: tai „dėsningas, negrįžtamas ir kryptingas kokybės kaitos procesas“ (Jovaiša, 2007, p. 310), todėl šiame vadovylyje vartojame žmogiškųjų išteklių vystymo terminą.

Lietuvoje daug dėmesio skirta sampratos nagrinėjimui personalo valdymo kontekste (Sakalas, 2003; Garalis, 2004; Bakanauskienė, 2008 ir kt.). Nemažai publikacijų skirta darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo aspektų analizei (Smalskys, 2011; Patapas ir kt., 2009), daug gilintasi į

95 Europos žodynas (tezauras) *Eurovoc*. <<http://www3.lrs.lt/pls/ev/ev.query?w=development&l=2&b=1e%F0koti>>.

pedagogų kvalifikacijos tobulinimą (Dačiulytė, Dromantienė ir kt., 2013; Gedvilienė, Laužackas ir Tūtlys, 2010). Andragoginiai (suaugusiųjų mokymosi) sampratos aspektai daugiau plėtojami Vytauto Didžiojo universiteto Edukologijos katedros mokslininkų (Teresevičienė, 2006, 2008; Zuzevičiūtė, 2008; Linkaitytė ir kt., 2003). Nagrinėjamas suaugusiųjų tobulinimasis mokymosi visą gyvenimą kontekste (Balčiūnaitienė ir Petkevičiūtė, 2011). Plačią studiją „Besimokantis miestas“ yra paskelbusi KTU profesorė Palmira Jucevičienė (2007). Renata Korsakienė su bendraautoriais (2011) nagrinėja darbuotojų ugdymą žmogiškųjų išteklių valdymo strategijų ir procedūrų kontekste. Jurgita Šiugždinienė (2008; 2009), nagrinėdama valstybės tarnautojų mokymo sistemas, gilinasi į strateginius žmogiškųjų išteklių vystymo aspektus. Žmogiškųjų išteklių vystymas ir darbuotojų mokymasis nagrinėjami ir žinių vadybos kontekste (Jucevičienė ir Mozūriūnienė, 2009; Sakalas, 2012).

Reikia pažymėti, kad Lietuvos mokslininkų pateikiamose sampratoje žmogiškųjų išteklių ugdymas orientuotas ne tik į darbuotojų kompetencijų plėtrą, kvalifikacijos, reikalingos jo einamoms pareigoms ir paskirtiems darbams atlikti, tobulinimą, pavienius mokymus, bet kartu leidžiantis žvelgti į ateities perspektyvas ir įgalinantis planuoti ir priekį, pasitelkus kompetentingus darbuotojus, taigi moksliniame kontekste personalo ir žmogiškųjų išteklių *vystymo, tobulinimo, ugdymo samprata* apibūdinama gana išsamiai, tačiau organizacijų ir individų praktikoje vyrauja siauresnė, daugiau personalo mokymą atspindinti samprata. Taip pat pasigendama tarpdisciplininių tyrimų ir įžvalgų, apimančių suaugusiųjų mokymosi teorinius ir praktinius aspektus, efektyvių ŽI vystymo strategijų ir formų paiešką Lietuvos organizacijose. Platesnis mokslinis diskursas Lietuvos mastu praplėstų ŽI vystymo sampratą Lietuvoje ir leistų pagerinti vadybinės praktikos efektyvumą.

KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS:

1. Peržiūrėkite ir papildykite prieš pradedant poskyrio studijas susidarytą minčių žemėlapi „Žmogiškųjų išteklių vystymo samprata“. Kokių aspektų buvote nepažymėję? Gal yra aspektų, kurie nepaminėti šiame poskyryje? Pasiūlykite juos aptarti seminare.
2. Prisiminkite išnagrinetas sampratas ir apibrėžkite žmogiškųjų išteklių vystymą savais žodžiais.

3. Kokie žmogiškųjų išteklių vystymo aspektai ryškūs organizacijoje, kurioje dirbate? Jei turite darbo patirties keliose organizacijose, palyginkite, ar skyrėsi ir kaip skyrėsi žmogiškųjų išteklių vystymas.

6.2. Žmogiškųjų išteklių vystymo teorinės paradigmos

Mokslinėje literatūroje išryškėja keli teoriniai požiūriai į žmogiškųjų išteklių vystymą. Bene anksčiausiai Jungtinėse Amerikos Valstijose susiformavo veiklos rezultatus (angl. *performance*⁹⁶) akcentuojantis požiūris (Mankin, 2009). Šio požiūrio šalininkų nuomone, geri veiklos rezultatai yra pagrindinis organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo tikslas. Tokiu atveju, pasak požiūrio šalininkų, pagrindiniai žmogiškųjų išteklių vystymo komponentai yra darbuotojų mokymas(is) / vystymas, lavinimas ir organizacijos plėtra, kurie kartu sukuria geresnį veiklos rezultatą. Lavinimo ir vystymo sąvokos dažnai yra vartojamos kartu – „lavinimas ir vystymas“ (angl. *Training and Development* – T&D).

Vienas žymiausių į darbo rezultatus orientuoto požiūrio teoretikų R. Swansonas (1995; 2001) žmogiškųjų išteklių vystymą apibrėžė kaip procesą, kurio metu siekiama pagerinti veiklos rezultatus, pasitelkiant organizacijos plėtrą ir personalo lavinimą ir vystymą ir taip plėtojant žmogiškąją kompetenciją. Šis požiūris grindžiamas trimis teorijoms – ekonomikos, psichologijos ir organizacijų (sistemų). Visos šios teorijos grindžiamos etika. Psichologijos teorija suteikia pagrindus žmogiškiems aspektams nagrinėti, ekonomikos teorija pagrindžia pagrindinius efektyvaus ir veiksmingo išteklių panaudojimo aspektus konkurencinėje aplinkoje, sistemų teorija leidžia aprėpti sudėtingą ir dinamišką aplinkos, organizacijų, procesų, grupių ir individualių kintamųjų, išsidėsčiusių laike ir veikiančių bet kuriuo metu, sąveiką.

Elwoodas F. Holtonas (2000, p. 18–22) pateikia tokią į rezultatą orientuotos žmogiškųjų išteklių vystymo paradigmos apibrėžtį: *žmogiškųjų išteklių vystymo tikslas – prisidėti prie organizacijos, kurioje jis veikia, misijos įgyvendinimo tobulinant joje dirbančių darbuotojų darbo atlikimą*. Autorius įvardija šios paradigmos prielaidas:

► organizacijos turi efektyviai dirbti, kad išgyventų ir klestėtų, o jose dirbantys darbuotojai turi stengtis pasiekti gerų veiklos rezultatų darbe, kad turėtų galimybę kilti karjeros laiptais ir išlaikyti savo darbo vietą.

96 Šis terminas gali būti verčiamas kaip darbo rezultatai arba darbo atliktis.

Taigi, pagrindinis žmogiškųjų išteklių vystymo tikslas yra didinti organizacijos, kuri į jį investuoja, efektyvumą. Priešingu atveju organizacija neturės pakankamai lojalių klientų ir laikui bėgant bankrutuos. Tie organizacijos darbuotojai, kurie nesiekia gerinti organizacijos rezultatų, ne tik praranda karjeros galimybes, bet jiems kyla grėsmė prarasti ir darbą.

► Žinių, įgytų mokantis, pritaikymas ir susiejimas su darbo rezultatais, yra ypatingai svarbus. Įgytos žinios turi būti pritaikomos darbe siekiant organizacijos ir individualių tikslų.

► Žmogiškųjų išteklių vystymas turi pagerinti esamus organizacijos veiklos rezultatus ir ugdyti darbuotojų galias ateityje pasiekti gerų rezultatų, taigi svarbu, kad organizacijos vadovai bei darbuotojai orientuotųsi ne tik į trumpalaikius, bet ir į ilgalaikius veiklos rezultatus.

► Organizacijos veiklos efektyvumo augimas turi didinti mokymosi vertės suvokimą organizacijoje. Vystant organizacijos žmogiškuosius išteklius yra tikimasi, kad organizacijos vadovai ir joje dirbantis personalas dar geriau suvoks, kad mokymasis ir darbuotojų žinios bei kompetencija yra gyvybiškai svarbūs veiksniai sėkmingai siekiant organizacijos tikslų.

► Kitas svarbus aspektas – darbuotojų potencialas organizacijose turi būti puoselėjamas, gerbiamas ir vystomas. Žmogiškųjų išteklių vystymo metodai turi garantuoti ne tik organizacijos veiklą ir tikslų pasiekimą. Svarbu nepamiršti, kad būtent darbuotojai, jų žinios ir gebėjimai padeda pasiekti norimus rezultatus, todėl darbuotojai turi būti gerbiami, saugomi ir tikslingai ugdomi. Geri veiklos rezultatai turi nešti naudą ir pačiam darbuotojui. Geri darbo rezultatai ir įvertinimas padidina darbuotojo pasitikėjimą savimi, sėkmingai pasiekti užsibrėžti tikslai didina darbuotojo motyvaciją dar geriau dirbti ir mokytis, stengtis įgyti dar daugiau darbo patirties.

► Etinė ir moralinė žmogiškųjų išteklių specialistų pareiga – užtikrinti, kad siekiant organizacijos veiklos rezultatų nebūtų piktnaudžiaujama darbuotojais ir jų gabumais.

► Mokymasis kartu naudojant ir kitas veiklos rezultatų gerinimo priemones duoda geriausių rezultatų.

► Siekiant organizacijos tikslų, už žmogiškųjų išteklių vystymą atsakingas padalinys privalo bendradarbiauti su kitais funkciniais organizacijos padaliniais.

Kaip kontrastas JAV mokslininkų mintims, Europos šalių mokslininkų definicijos paremtos humanistiniu mąstymu (Mankin, 2009).

Žvelgiant iš šios perspektyvos žmogiškųjų išteklių vystymas suprantamas visų pirma kaip asmeninis augimas ir žmogiškojo potencialo vystymas, veiklos rezultatų gerėjimas yra šio tobulėjimo pasekmė. Santykinai ši požiūrį galima pavadinti į mokymąsi orientuotu. Individualus, grupinis ar organizacinis mokymasis tiek darbo vietoje, tiek už jos ribų įgalina darbuotoją greičiau įsisąmoninti naujausias žinias bei spręsti naujų kompetencijų reikalaujančius klausimus ir problemas darbe, taip pat tobulėti asmeniškai.

Karen E. Watkins (2000) pasiūlė žmogiškųjų išteklių vystymą apibrėžti kaip *tyrimų sritį, atsakingą už ilgalaikio, su darbu susijusio individualaus, grupinio ar organizacinio mokymosi skatinimą*. Pokyčiai suvokiami kaip mokymosi proceso dalis, kurio metu įgyjami nauji įgūdžiai, žinios ir praplečiama pasaulėžiūra. Nuo darbuotojų kompetencijų tiesiogiai priklauso organizacijų išlikimas konkurencijos sąlygomis, tad darbuotojams svarbu mokytis, kad galėtų gerai atlikti jiems pavedamus darbus ne tik „dabar“, bet ir ateityje, ir besikeičiančiomis sąlygomis tobulinti savo profesinę kvalifikaciją. Pasak į mokymąsi orientuoto požiūrio šalininkų, individai turėtų patys kontroliuoti savo mokymąsi, o organizacijos turi į šį mokymąsi investuoti ir skatinti organizacinį mokymąsi, kuriant atitinkamą mokymosi kultūrą organizacijoje.

Pažymėtina, kad, nors darbas ir darbo vieta akcentuojami kaip mokymosi šaltinis, šio požiūrio šalininkai vertina asmens tobulėjimą ir už darbo vietos bei su darbu susijusios veiklos ribų, mokymosi ir pokyčių skatinimas laikomas vienu pagrindinių iššūkių. Kaip pavyzdį galima pateikti naujoje mokytojų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos redakcijoje⁹⁷ įvardytą kompetencijų tobulinimą per individams aktualias laisvalaikio veiklas: kultūrinės kompetencijos tobulinimą įskaitant meninę raišką, kultūrinį aktyvumą (meno propagavimą ir kultūrinės veiklos organizavimą); socialinės kompetencijos tobulinimą <...> įskaitant labdaros ir paramos organizavimą, kitą pagalbą neįgaliesiems ir socialiai pažeidžiamiems asmenims; sportinės kompetencijos tobulinimą, įskaitant sporto ir nuolatinio fizinio aktyvumo propagavimą bei sporto renginių organizavimą.

Prielaidos, pabrėžiančios mokymosi svarbą tiek individo, tiek organizacijos lygmeniu (Swanson ir Holton III, 2001):

97 Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2012 m. gegužės 30 d. įsakymas Nr. V-899 „Dėl pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos tvirtinimo“ [žiūrėta 2014-09-20]. <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=425929&p_query=&p_tr2=2>.

▫ švietimas, tobulėjimas ir mokymasis yra iš prigimties teigiamas ir būtinas dalykas.

▫ Žmonės turi būti vertinami dėl savo vidinių žmogiškųjų savybių. Požiūris į darbuotojus tik kaip į išteklius, įgalinančius pasiekti gerų rezultatų darbo veikloje, sumenkina darbuotojo kaip asmenybės vertę ir gali žlugdyti jo motyvaciją.

▫ Labiausiai pažengusios organizacijos yra tos, kurios turi gerai išugdytus ir profesionalius darbuotojus.

▫ Pagrindinis žmogiškųjų išteklių vystymo rezultatas turi būti mokymasis ir tobulėjimas, apimantis tiek individualų, tiek organizacinį lygmenį. Būtina atsižvelgti į individualius darbuotojų poreikius: individo tobulėjimas yra vienas pagrindinių žmogiškųjų išteklių vystymo tikslų. Tačiau kartu organizacijoje turi būti palaikoma pusiausvyra tarp individualių darbuotojo tobulėjimo ir organizacijos plėtros poreikių.

▫ Darbuotojai turi turėti galimybę kontroliuoti savo pačių mokymosi procesą, patys įvertinti savo mokymosi poreikius ir žinių bei kompetencijos spragas ir rodyti iniciatyvą mokytis.

▫ Darbuotojų tobulinimas turėtų būti holistinis procesas: svarbu visapusiškai ugdyti darbuotojus, norint kad jie iki galo atskleistų savo potencialą, o ne tik tobulinti tam tikrus gebėjimus, reikalingus apibrėžtomis užduotims atlikti.

▫ Organizacija turi suteikti darbuotojui galimybes ir priemones pasiekti savo aukščiausią potencialą dirbant prasmingą darbą. Kiekvienas darbuotojas turi jausti, kad jo darbas reikalingas ir vertinamas ir jam suteikiamos galimybės tobulėti.

Pasak į mokymąsi orientuoto požiūrio šalininkų, organizacija efektyviai valdys pokyčius, jei sukurs mokymą ir plėtrą palaikančią organizacinę aplinką, palaikys darbuotojų motyvaciją mokytis ir lavinti įgūdžius ir sieks suteikti darbuotojams naujų žinių ir įgūdžių, kurie reikalingi atlikti darbą pasikeitusioje aplinkoje. Taigi į mokymąsi orientuoto požiūrio šalininkai akcentuoja tiek individų, tiek ir organizacijos mokymąsi.

Pastaruosiu metu bene plačiausiai žmogiškųjų išteklių vystymas analizuojamas ir nagrinėjamas *strateginiu požiūriu* (angl. *Strategic Human Resource Development* – SHRD). Jau pati sąvoka – „strateginis žmogiškųjų išteklių vystymas“ – implikuoja, kad svarbų vaidmenį čia vaidina tokios koncepcijos kaip strategija, žmogiškųjų išteklių (personalo) strategija, strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas.

Strategija yra tikslinis veiklos planas, sudaromas atsižvelgus į organizacijoje egzistuojančias problemas ir veiklos spragas, sistemingai išanalizavus konkurencinę aplinką ir įvertinus turimus išteklius. Šis planas nukreiptas į ateitį bei numato priemones veiklos kokybei gerinti ir konkurenciniam pranašumui didinti ir jį palaikyti. Žmogiškųjų išteklių strateginiu valdymu paprastai vadinamas organizacijai reikalingų žmogiškųjų išteklių – organizacijoje dirbančių asmenų kompetencijos, įgūdžių bei pastangų, išnaudojamų organizacijos tikslams – numatymas ir užtikrinimas. Pagrindinis tokio valdymo tikslas – kryptingai panaudoti ir ugdyti darbuotojų potencialą, siekiant organizacijos veiklos efektyvumo bei strateginių tikslų įgyvendinimo. Organizacija didina savo galimybes prisitaikyti prie aplinkos pokyčių tinkamai formuodama žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, stiprinančią išpareigojimą, kompetenciją, atitikimą ir kaštų efektyvumą. Žymiausi strateginio požiūrio į žmogiškųjų išteklių vystymą šalininkai Vakaruose yra Thomas N. Garavanas (2007), Martinas McCrackenas ir Mary Wallace (2000), Jimas Grievesas (2003), M. Armstrongas (2008) ir kiti. Lietuvoje strateginį žmogiškųjų išteklių plėtros aspektą nagrinėjo J. Šiugždinienė (2008, 2009) ir apibrėžė žmogiškųjų išteklių vystymą kaip procesą, skatinantį ilgalaikių, su darbu susijusių *mokymo(si)* ir *atsietų nuo mokymo(si)* (angl. *nonlearning*) gebėjimų vystymą(si) individo, komandos ir organizacijos lygmenyse, siekiant pagerinti organizacijos veiklos rezultatus. Pasak minėtos autorės, strateginio požiūrio diegimas yra viena galimų žmogiškųjų išteklių plėtros sistemos modernizavimo krypčių (Šiugždinienė, 2008, p. 40).

Strateginio žmogiškųjų išteklių vystymo principai (pagal Armstrong, 2008, p. 176–177):

- žmogiškųjų išteklių vystymas labai prisideda prie sėkmingo organizacijos tikslų pasiekimo, todėl investavimas į žmogiškuosius išteklius naudą teikia visiems organizacijos socialiniams dalininkams.

- Žmogiškųjų išteklių vystymo planai ir programos turėtų būti integruotos į organizacijos veiklos ir žmogiškųjų išteklių strategijas bei padėti tas strategijas įgyvendinti.

- Žmogiškųjų išteklių vystymas visada turėtų būti orientuotas į darbo rezultatus, siekiant pagerinti korporatyvinę, funkcinę, grupės ir individualią darbo atliktį.

- Svarbu, kad kiekvienas organizacijos narys būtų skatinamas mokytis ir turėtų galimybę tobulinti savo įgūdžius ir žinias, maksimaliai atskleisti savo potencialą.

▫ Darbuotojų asmeninio tobulėjimo planai turėtų būti orientuoti į savivaldų mokymąsi, kartu taikant ugdomojo vadovavimo, mentoriavimo bei formalaus instruktavimo principus.

▫ Organizacija turi investuoti į darbuotojų mokymąsi ir lavinimą suteikdama vadovybės paramą, galimybes bei tinkamą aplinką, tačiau pagrindinė atsakomybė už mokymąsi ir lavinimą tenka patiems darbuotojams.

▫ Organizacijos turi kurti mokymosi kultūrą, kuriai būdingas ne instruktavimas, o savivaldus mokymasis, ne trumpalaikiai, o ilgalaikiai gebėjimai, ne priežiūra, o galios suteikimas.

Tolesniuose poskyriuose nagrinėdami mokymą(si) mes grįšime prie aptartų paradigmų ir jas susiesime su mokymosi teorijomis ir ŽI vystymo vadybos organizacijoje konkrečiais veiksmais.

KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS:

1. Savais žodžiais apibūdinkite į rezultatus orientuotą ŽI vystymą.
2. Apibūdinkite į mokymąsi orientuotą ŽI vystymąsi.
3. Kas būdinga strateginiam požiūriui į organizacijos žmogiškuosius išteklius?
4. Koks požiūris į ŽI vystymą būdingas organizacijai, kurioje dirbate. Pagrįskite, kodėl taip manote. Trumpai užsirašykite.
5. Aptarkite su kolegomis grupelėje savo išryškintus požiūrius. Apibendrinkite grupelės narių patirtį ir trumpai pristatykite.

6.3. Žmogiškųjų išteklių vystymo ir žinių valdymo organizacijoje sąsajos

Intelektinio kapitalo vadyba tampa vienu svarbiausių iššūkių XXI amžiaus organizacijose. Šiame kontekste išryškėja tokių organizacijos resursų kaip žinios ir žinojimas svarba bei ryšys su individualiu darbuotojų ir organizacijos vystymusi. Todėl šių naujausių žmogiškųjų išteklių vadybos iššūkių šviesoje svarbu aptarti organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo ir žinių valdymo sąsajas.

Kaip pažymi Brianas Delahaye (2003), žinios ir žinojimas yra unikalūs organizacijos ištekliai, jie gali būti sukurti žmogaus proto, nenaudojant brangių išorinių resursų.

Pirmiausia svarbu išsiaiškinti pagrindines sąvokas: žinios, žinojimas, žinių kūrimas organizacijoje. Žinios mokslininkų nagrinėjamos dviem aspektais – kaip išreikštos (angl. *explicit*) ir slypinčios (angl. *tacit*) (Nonaka ir Takeuchi, 1995; Delahaye, 2003; Jucevičienė, 2007; Jucevičienė ir Mozūriūnienė, 2009). Išreikštos žinios yra suvoktos žinios, jos gali būti išreikštos žodžiais ir turi savo sklaidą. Įvairūs duomenys, projektai, užrašytos idėjos, veiklos vadovai, instrukcijos, specifikacijos – tai vis išreikštų žinių organizacijoje pavyzdžiai.

Slypinčios žinios (subjektyvios išvalgos, nuojautos, pajautos, intucija, prielaidos ir pan.) yra labai individualios ir sunkiai išreiškiamos. Šios žinios įgyjamos per įvairias individų patirtis, taip pat ir įkūnijamos veikloje, todėl jomis sudėtinga arba net išvis neįmanoma pasidalyti su kitais. Slypinčios žinios apima tiek kognityvinius konstruktus (mentaliniai individo modeliai, susiformavę neįsisąmoninti požiūriai ir pan.), tiek ir reiškiasi per veiklą, asmeninius įgūdžius ir gebėjimus (pvz., tam tikri amato gebėjimai) (Delahaye, 2003).

Žinojimas – slypi žmogaus veikloje, tai žinios, įkūnytos veikloje ir nuo jos neatsiejamos (Jucevičienė ir Mozūriūnienė, 2009). Žinojimas yra išreiškiamas žmogaus santykiu su socialiniu ir fiziniu pasauliu. Minėtos autorės pateikia važiavimo dviračiu pavyzdį. Važiuodamas dviračiu žmogus taiko savo išreikštas žinias apie dviratį (jis žino, kokios dalys sudaro dviratį, kam jos reikalingos, kas yra vairas, ką reikia su juo daryti, kaip priversti dviratį važiuoti ir kt.) ir slypinčias žinias (kaip važiuojant išlaikyti pusiausvyrą). Žmogus turi šias žinias ir tuo metu, kai jis dviračiu nevažiuoja. Važiuodamas dviračiu jis išreiškia savo žinojimą, t. y. įkūnija žinias veikloje.

Žinojimas apibūdinamas trimis pagrindinėmis charakteristikomis:

- žinojimas yra neišreikštas (jam išreikšti turi būti naudojami simboliai ir vaizdai);
- žinojimo plitimui būtina, jog vienas individas pasidalintų savo žinojimu su kitu ar kitais individais;
- naujo žinojimo atsiradimui įtakos turi informacijos nevienareikšmiškumas (angl. *ambiguity*) ir perteklius (angl. *redundancy*) (cit. pagal Jucevičienė ir Mozūriūnienė, 2009).

Organizacijoje žinios kuriamos vykstant išreikštų ir slypinčių žinių sąveikai. Ikujiro Nonaka ir Hirotaka Takeuchi (1995) šį kūrimo procesą apibrėžia kaip keturių pakopų – *socializacijos* (angl. *socialisation*), *eksternalizacijos* (angl. *externalisation*), *kombinacijos* (angl. *combination*) ir *internalizacijos* (angl. *internalisation*) – nuolatinę spiralinę kaitą.

Toliau trumpai apžvelgsime minėtas organizacijos žinių kūrimo pakopas ir jų sąsajas su žmogiškųjų išteklių vystymu.

Socializacija (slypinčios žinios – slypinčios žinios) tai procesas, kurio metu per bendrą veiklą, bendravimą organizacijos nariai perduoda dalį savo slypinčio žinojimo, kuris virsta kolektyvinėmis slypinčiomis žiniomis. Tai tarsi savotiškas „žinių difuzijos“ procesas, kurio metu vyksta kompleksinių slypinčių žinių apykaita organizacijoje (Delahaye, 2003). Darbuotojų tobulinimo(si) procese pavyzdys gali būti darbo, veiklos metu stebima labiau patyrusių kolegų veikla. Socializacija apima labai platų patirties spektrą, kai pastebėti veiklos, elgesio niuansai, neverbalinis bendravimas (gestai, mimika, išraiška ir kt.) susijungia į sudėtingą vidinį individualų kompleksą. Siekiant valdyti socializacijos procesus žmogiškųjų išteklių vystymo kontekste ji derinama su *kombinacija* (aprašyta toliau tekste).

Eksternalizacija (slypinčios žinios – išreikštos žinios) vyksta tada, kai individas ar organizacija išreiškia savo slypinčias žinias, tarsi išverčia jas į protui suvokiamą kalbą (pavyzdžiui, užrašo savo vidinį žinojimą refleksijos metu, išsako žodžiu diskusijoje). Organizacijose tai vyksta dirbant kartu grupėse, komandose, projektuose, kai, taikant veiklos refleksijos metodus, metaforas, analogijas, pavyzdžius ir kt., sukuriamos kolektyvinės išreikštos žinios (taisyklės, aprašai ir t. t.).

Kombinacija (išreikštos žinios – išreikštos žinios) vyksta, kai išreikštos žinios konvertuojamos į kompleksiškesnius, sudėtingesnius išreikštų žinių rinkinius (Delahaye, 2003). Pavyzdžiui, skaitydami šį skyrių Jūs nagrinėjate čia pateiktas (išreikštas) žinias. Atsakydami į klausimus, rengdami rašto darbus Jūs derinate jau turėtą savo žinojimą su šiame vadovylyje pateiktomis ar paskaitose nagrinėtomis žiniomis, o išreikšite jas atsakydami į klausimą, parengdami rašto darbą, sudarydami minčių žemėlapių ir pan. Organizacijoje derinimas vyksta kaupiant, interpretuojant, sisteminant, skleidžiant ir restruktūrizuojant išreikštas žinias tarp atskirų padalinių ir tokiu būdu formuojant kolektyvines išreikštas organizacijos lygmens žinias (instrukcijos, taisyklės, veiklos aprašymai, technologijos, strategijos ir pan.). Žinių kombinacija dažna ir darbuotojų

mokymo(si) veiklose. Ji tikrai naudinga, kai reikia įsisavinti naujas žinias ar transformuoti jau esamas. Tačiau būtent tokių žinių perdavimas ir įsisavinimas kartais vadybininkų traktuojamas kaip vienintelis galimas mokymas(is). Kaip pažymi B. L. Delahaye, (2003), iššūkis žmogiškųjų išteklių vadybininkams yra, kad išreikštų žinių perdavimo procesai per daug sureikšminami, tuo tarpu kitų žinojimo kūrimo komponentų vertingumas ir realizavimas ne visada pakankamai suvokiamas.

Internalizacija (išreikštos žinios – slypinčios žinios) dažniau siejama su individualiu mokymusi, kai asmuo įsisavina tam tikras žinias veikdamas (angl. *learning by doing*). Štai, pavyzdžiui, Jūs rengiate mokslinį darbą ir žinote, kaip reikia atlikti tyrimą (išreikštos žinios), tačiau kai pradėsite taikyti tai praktikoje (formuluojate klausimus, renkate duomenis, nagrinėjate rezultatus ir pan.), *patiriate* tyrimo procesą, įgyjate kokybiškai kitokį žinojimą, t. y. internalizuojate anksčiau turėtas išreikštas žinias. Organizacijoje taip pat per mokymąsi veikloje kolektyvinės išreikštos organizacijos lygmens žinios tolesnėje veikloje paverčiamos grupiniu ir individualiu slypinčiu žinojimu.

Organizacijos žinojimas nėra paprasta visų jos organizacijos narių ir jų grupių žinojimo suma, didelė šio žinojimo dalis yra įkūnyta socialiniuose santykiuose, organizacijos kultūroje (Stankevičiūtė, 2002). Pasak autorės, tai holistinė kategorija. Viena organizacijos žinojimo dalis įkūnijama produktuose, koncepcijose, strategijose, institucionalizuojama procedūrų ir taisyklių forma, o kita dalis lieka organizacijos lygmenyje kaip kolektyvinis žinojimas. Organizacijos žinojimo kūrimas vyksta spirale: socializacija – eksternalizacija – kombinacija – internalizacija, vykstant slypinčių ir išreikštų žinių nuolatinei tarpusavio transformacijai.

Pasak B. L. Delahaye (2003), vienas didžiausių iššūkių yra pasiekti, kad žmogiškųjų išteklių vystymas organizacijoje būtų susietas su visomis organizacijos žinojimo formavimo pakopomis (socializacija, eksternalizacija, kombinacija ir internalizacija). Kol kas gana paplitęs išreikštų žinių perdavimas (trumpalaikiai seminarai ir kiti kvalifikacijos tobulinimo, mokomieji renginiai) užtikrina kombinacijos proceso dominavimą. Kitas iššūkis – perkelti žinias iš individualaus lygmens į organizacijos lygmenį. Darbuotojų jau turėtų ir įgytų žinių potencialas šiuo aspektu nėra pakankamai išnaudojamas, todėl praverstų platesnis mentorystės, ugdomojo vadovavimo skatinimas.

KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS:

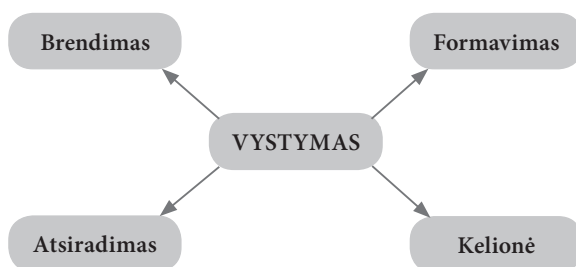
1. Kokios žinios vadinamos slypinčiomis? Pateikite pavyzdžių.
2. Kaip apibūdinamos išreikštos žinios? Pateikite išreikštų žinių pavyzdžių.
3. Kaip apibrėžiamas žinojimas?
4. Prisiminkite, kokios yra organizacijos žinojimo kūrimo stadijos?
5. Apibūdinkite, kaip kuriamos žinios organizacijoje?
6. Pateikite žinių kūrimo socializacijos procese pavydžių.
7. Pateikite pavyzdžių iš savo patirties, kai slypinčios žinios buvo transformuojamos į išreikštas. Kaip vadinasi šis procesas?
8. Pateikite žinių internalizacijos proceso iliustracijų.
9. Aptarkite pateiktą situaciją, išryškindami organizacijos žinių kūrimo aspektus. Ką siūlytumėte pakeisti ir kodėl?

X organizacijoje vieno padalinio vadovui sudaroma galimybė dalyvauti išorės mokymuose (seminare „Sėkmingas bendravimas komandoje“). Vadovas įpareigojamas atsirinkti naudingiausią informaciją, kurią būtų galima pateikti kitiems darbuotojams. Po seminaro jis organizuoja susitikimą su darbuotojais. Panaudodamas per mokymus gautą medžiagą, pasakoja, rodo skaidres. Taip pat darbuotojai diskutuoja bendrai ir nedidelėse grupelėse, keičiasi nuomonėmis.

6.4. Darbuotojų mokymasis – esminis žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje veiksnys

Prieš skaitydami šį poskyrį, sudarykite minčių žemėlapi, kuriame pasistenkite apibendrinti savo mokymosi patirtį ir atskleisti savo mokymosi sampratą.

Sąvoką „vystymas“ galima interpretuoti skirtingai (Lee, 2001) (6.4.1. pav.).



6.4.1. pav. Sąvokos „vystymas“ interpretacijos
(adaptuota pagal Lee, 2001, 331 p.)

Vystymas *kaip brendimas* (angl. *as maturation*) yra suvokiamas kaip nuolatinė plėtra. Šiuo aspektu asmenys, grupės ir organizacijos suvokiamos kaip galinčios būti plėtojamoms pagal iš anksto nustatytą ir iš tam tikrų etapų sudarytą mokymosi modelį. Aptariant vystymą *kaip formavimą* (angl. *as shaping*) akcentuojamas organizacijai reikalingų darbuotojų ugdymas, darbuotojų prisitaikymas prie organizacijos. Vystymas *kaip kelionė* (angl. *as a voyage*), traktuojamas mokymosi visą gyvenimą aspektu, suprantams kaip visą gyvenimą trunkanti asmeninė kelionė neatrastais vidiniais keliais. Šiuo atveju kiekvienas asmuo yra vienintelė varomoji vystymosi proceso identifikavimo ir įgyvendinimo jėga. Vystymas *kaip atsiradimas* (angl. *as emergent*) suprantamas socialiniame kontekste ir vyksta asmenims bendraujant vieniems su kitais.

Aiškinantis žmogiškųjų išteklių vystymo sampratą bei aptariant pagrindinius teorinius požiūrius išryškėjo, kad vystymas yra gana plati samprata, o mokymasis (angl. *learning*) ir lavinimas (angl. *training*) ir yra esminiai ŽI vystymo aspektai. Mokymasis yra siejamas su naujų

žinių įgijimu ir šių žinių poveikiu individui (jo mąstymui, veiklai, elgesiui). Lavinimas siejamas su konkrečių įgūdžių ar gebėjimų formavimu. Juo siekiama pakeisti darbuotojų elgesį darbo vietoje ir padidinti veiklos produktyvumą. Lavinimo metu įgyjamos tiek aiškios (angl. *explicit*) žinios, žinojimas, *kas tai* (angl. *know what*) (pvz., asmuo supranta ir gali paaiškinti įrangos saugaus naudojimo principus), tiek ir numanomas (angl. *tacit*) žinojimas, žinojimas kaip (angl. *know-how*) (asmuo praktiškai lavina saugaus įrangos naudojimo įgūdžius (judesius, veiksmus ir kt.). Tiek mokymasis, tiek lavinimas yra sudėtingi kompleksiški konstruktai, norint juos sėkmingai valdyti, svarbu gerai žinoti jų prigimtį. Todėl pirmiausia aptarsime, kaip vyksta mokymosi procesai, pasigilinsime į mokymosi teorijas.

6.4.1. Mokymosi teorijos ir jų klasifikacija

Tik suprantant, kaip žmogus išmoksta, galima tikslingai ir efektyviai valdyti mokymo(si) veiklas. Nuo XIX amžiaus pabaigos šis aspektas ypač aktualus ir susilaukia aktyvaus mokslininkų bei praktikų dėmesio. Pažinti mokymosi prigimtį siekė ir siekia daugelio sričių mąstytojai, mokslininkai, praktikai (filosofai, švietėjai, pedagogai, psichologai, politikai ir t. t.). Gilinantis į mokymosi esmę ir siekiant suprasti, kaip vyksta mokymasis, tikslinga aptarti susiformavusias mokymosi teorijas. Mokymosi teorija – tai bandymas paaiškinti, kaip įvyksta tie kokybiniai pokyčiai, kuriuos galima vadinti išmokimu. Tokių aiškinimų yra tikrai daug, kaip ir bandymų juos klasifikuoti. Nors, pasak Davido Mankino (2009, p. 35), visa plati mokymosi teorijų įvairovė iš tikrųjų remiasi dviem aspektais: psichologiniu (mokymasis vyksta žmogaus viduje) ir sociologiniu (mokymasis yra veikiamas socialinio konteksto). Į šiuos du aspektus turėtų atsižvelgti ir žmogiškųjų išteklių vystymo praktikai, siekdami sukurti mokymosi aplinką, mokymosi klimatą organizacijoje. Vis dėlto atsižvelgiant į mokymosi daugiaplaniškumą, tikslinga teorinius aspektus aptarti detaliau.

Sharan B. Merriam, Rosemary S. Caffrella ir Lisa M. Baumgartner (2007) apžvelgia ir nagrinėja penkias kryptis, kurios pagrindžia nemažai mokymosi teorijų: bihevioristinę, humanistinę, kognityvinę, socialinę kognityvinę ir konstruktyvistinę.

Bihevioristinės krypties teorijos (remiasi Watsono, Skinnerio, Thorndiko, Tolmano, Pavlovo darbais) mokymąsi traktuoja kaip akivaizdų el-

gesio pasikeitimą, atsaką į išorės stimulą, kuris gali būti išmatuojamas. Tai, ką individas išmoksta, lemia aplinka, atliekamo poveikio dažnumas bei pastiprinimas mokymo(si) procese. Akcentuojami aiškiai matomi besimokančiojo veiklos, elgesio pokyčiai po tam tikros intervencijos. Bihevioristinėje sampratoje svarbus mokančiojo (mokytojo) vaidmuo, nes svarbu tinkamai organizuoti aplinką, laiku pašalinti nenumatytus trukdžius, taip nukreipti veiklą, kad norima elgsena tikrai atsirastų, t. y. akcentuojamas tinkamas mokymosi proceso organizavimas, metodai.

Bihevioristinė samprata gana paplitusi suaugusiųjų profesinio tobulinimo kontekste. Būtent ja dažniausiai grindžiamas profesinis rengimas, kvalifikacijos tobulinimas, instruktuojamojo pobūdžio mokymai, kuriuose siekiama didinti darbuotojų veiklos efektyvumą, lavinti įgūdžius. Tokiu atveju aiškiai apibrėžiama, kokių kompetencijų (gebėjimų) darbuotojui reikia tam tikrai veiklai atlikti, sudaromi standartai, parengiama ir įgyvendinama programa. Žmogiškųjų išteklių vystymo veiklose tokie mokymai dažnai siejami su darbuotojų lavinimu darbo vietoje (angl. *training*), kai formuojami tam tikri konkretūs veiklos gebėjimai.

Humanistinės krypties mokymosi teorijos remiasi A. Maslowo ir ypač Carlo Rogerso idėjomis ir darbais. Šių teorijų šalininkai pabrėžia žmogiškos prigimties galimybes, potencialo sklaidą, kiekvieno žmogaus gebėjimą atskleisti savo unikalią savastį. Pasak A. Maslowo (cit. pagal 2006 m. lietuvišką leidimą) mokymosi motyvacija yra vidinė, ji kyla iš paties besimokančiojo. O mokymosi tikslas yra tapsmas save aktualizavusiu asmeniu. Augimo motyvacijai būdingas pažinimo poreikis, troškimas žinoti ir pažinti. Save atskleidę, aktualizavę, brandūs žmonės turi stiprią savivoką, supranta, kas jie yra, kas yra kiti, geba spręsti problemas, tarytum atsitraukti iš sunkios situacijos. Kartu jie linkę keistis, tobulėti, mokytis. Net ir sudėtingais laikotarpiais jie nepraranda gebėjimo žavėtis pasauliu. Tokie žmonės yra savarankiški, pasitiki savimi, nebijo būti nepopuliarūs, nepasiduoda niveliuojančiai dominuojančių idėjų ar kitų žmonių įtakai.

C. Rogersas (2005) pagrindžia „į besimokantįjį orientuotą mokymąsi“, „reikšmingą mokymąsi“, kuris apima ne tik faktų kaupimą, bet ir keičia individo elgesį. Jis 1952 metais Harvardo universiteto organizuotoje konferencijoje „Mokymo metodų įtaka žmogaus elgsenai“ pristatė pagrindinius terapiniais principais grįsto į besimokantįjį orientuoto mokymosi postulatus, kurie buvo labai kontroversiškai auditorijos priimti ir sukėlė audringas diskusijas. Šiame pasisakyme C. Rogersas ak-

centavo savo patirtį, jog neįmanoma išmokyti kitą asmenį, o visa, ko galima išmokyti kitą, „yra nereikšminga ir turi mažai įtakos elgesiui. <...> Vienintelis daugiau įtakos elgesiui turintis išmokymas yra paties asmens atrastos ir perimtos žinios. Toks įgytas žinojimas, toji tiesa, kuri buvo asmeniškai perimta ir tapo patyrimo dalimi, negali tiesiogiai būti perteikta kitam“ (cit. pagal Rogers, 2005, 251)⁹⁸.

Humanistinės krypties mokymosi teorijose akcentuojamas žmogaus savaveiksmiškumas ir autonomiškumas, individas suvokiamas kaip savarankiškas, linkęs sąmoningai pasirinkti, kintantis, „nuolat tampantis“. Mokymasis traktuojamas kaip asmens veiksmas siekiant tobulėjimo, jis stipriai siejasi su motyvacija, paties asmens pasirinkimu, atsakomybe. Humanistinės krypties šalininkų įsitikinimu, jei žmogus turės galimybę pasirinkti, jis rinksis augimą, nes jį žadina savęs aktualizavimo tendencija, glūdinti pačioje jo prigimtyje.

Humanistiniu požiūriu paremtas savarankiškas mokymasis, savi-valdus mokymasis, transformacinis mokymasis.

Kognityvinės krypties teorijos (žymiausi atstovai – Bruneris, Levinas, Piaget), priešingai nei biheviorizmas, pagrindinį dėmesį skiria vidiniams protiniams procesams ir tam, kaip protas įprasmina iš aplinkos gaunamą informaciją, stimulus. Šių teorijų šviesoje nagrinėjama, kaip žmonės suvokia ir viduje atspindi išorinį pasaulį ir kaip tai lemia jų elgesį. Mokymasis siejamas su informacijos apdorojimu, saugojimu, analize, transformavimu į žinias. Besimokantysis pats aktyviai konstruoja savo supratimą, mokosi.

Pasak šios krypties teorijų šalininkų (cit. pagal Merriam ir kt, 2007, 287), išmokimą lemia:

- (1) tinkamai perteikta informacija, kuri turi būti suprasta ir įsiminta,
- (2) anksčiau įgytos (jau turimos) besimokančiojo žinios;
- (3) informacijos supratimą ir suvokimą skatinantys procesai / veiksmai.

Šios krypties teorijos itin reikšmingos, nagrinėjant suaugusiųjų mokymosi ir raidos (biologinės, psichologinės) sąsajas (pavyzdžiui, kaip, keičiantis žmogaus amžiui, keičiasi jo mentaliniai gebėjimai ir mokymasis). Taip pat kognityvine samprata remiasi daugelis mokomųjų programų, kuriose siekiama suteikti platesnį žinių spektrą. Tokiose programose vyrauja paskaitos ir seminarai.

Socialinės-kognityvinės krypties teorijų šalininkai (Bandura, Rotter) sujungia kognityvinę ir bihevioristinę kryptis. Akcentuojama

98 Visas šio pristatymo tekstas nagrinėjamas ir aptariamas užsiėmimuose.

mokymosi socialiniame kontekste svarba, mokymasis stebint, sąveikos su kitais asmenimis metu. Mokymasis apibūdinamas socialinio dalyvavimo aspektu, kuris pasireiškia įsitraukimu į atitinkamos grupės veiklą, aktyviu dalyvavimu socialinių bendruomenių veiklose. Siekiama išmokti naujų vaidmenų ir elgesio modelių.

Žmogiškųjų išteklių vystymui organizacijose šios krypties teorijos reikšmingos gilinantis į darbuotojų savaiminį mokymąsi, darbuotojų mokymąsi socializacijos procese, siekiant tobulinti instruktavimo, konsultavimo, ugdomojo vadovavimo procesus. Taip pat mokymasis, pagrįstas socialinio dalyvavimo požymiu, reikšmingas nagrinėjant besimokančios grupės (komandos), organizacijos, besimokančios visuomenės fenomenus.

Konstruktivistinės krypties teorijos (Candy, Dewey, Piaget, Vygotskis) mokymąsi traktuoja kaip aktyvų paties besimokančiojo prasmų konstravimą protinės veiklos ir interaktyvių socialinių mainų procese. Pasak šios krypties teorijų šalininkų, kiekvienas asmuo jau turi tam tikrą žinių, nuostatų, gebėjimų, patirties sandaugą. Mokydamasis jis šį bagažą papildo naujais konstruktais. Ši nauja informacija turi būti susieta su jau egzistuojančia, kitu atveju ji bus pamiršta. Pagrindinis dėmesys skiriamas tam, kaip besimokantieji konstruoja savo pačių patirtines žinias. Pasak S. B. Merriam ir bendraautorių (2007, 293), dauguma suaugusiųjų mokymosi teorijų yra konstruktyvistinės prigimties. Konstruktyvizmo aspektų galima rasti savaiminio mokymosi, savivaldaus mokymosi, transformuojamojo mokymosi, patirtinio mokymosi, reflektyvios praktikos teorijose.

Organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymui ir asmeniniam tobulėjimui svarbu suprasti mokymosi per patirtį teorijų esmę. Šiuolaikinių iššūkių šviesoje ypač išryškėja poreikis greitai reaguoti į pokyčius, mokytis nuolat, tuo pat metu nenutrūkstamai papildant savo patirtį ir kuriant naujas žinias. Patirties svarba akcentuojama daugelio suaugusiųjų mokymosi teoretikų, tačiau skiriasi mokslininkų supratimas, kaip šis mokymasis iš patirties vyksta (Merriam ir kt., 2007). Pagrindinė idėja – žmogus mokosi, praktiškai veikdamas, įgydamas atitinkamos veiklos patirties. Tačiau, kaip akcentavo Peteris Jarvisas (2001), patirtis savaime nemoko. Tam, kad panaudojant patirtį įvyktų kokybiniai kompetencijų pokyčiai, reikia suprasti mokymosi per patirtį ypatumus. Todėl toliau aptarsime keletą konstruktivistinės prigimties mokymosi iš patirties teorijų.

6.4.2. Mokymasis per patirtį: transformuojamojo mokymosi ir mokymosi ciklą samprata

Transformatyviojo mokymosi (angl. *transformational learning*) (Mezirow, Cranton) šviesoje mokymasis aiškinamas kaip:

- prasmės paieška – žmogus turi suvokti savo patirtį ir suprasti, kuo ji reikšminga;
- transformacijos procesas – anksčiau žmogaus asimiliuotos prielaidos, įsitikinimai, vertybės, turima patirties interpretacija mokymosi metu turi būti peržiūrimi ir keičiami; tokia kaita padeda išeiti iš ribojančių įsitikinimų, išlaisvina žmogų, nes būsimuose veiksmuose jis vadovaujasi jau transformuotu suvokimu.

Transformuojamojo mokymosi metu svarbus supratimas, kuris remiasi asmens kritine **refleksija**.

Refleksija – atsigręžimas į įvykius ir sąmoningas suvokimas, kas apie juos galvota. Jos metu situacijoms suteikiama prasmė, žmogus pažįsta savo paties būsenas (Jarvis, 2001). Refleksija yra procesas, per kurį patirtis transformuojama į mokymąsi, jos metu kuriamos naujos žinios, mokymasis perauga į asmeninį ir profesinį tobulėjimą, o tai savo ruožtu padeda kokybiškiau veikti. Būtent refleksijos metu gimsta naujos išvalgos, kurios tikrinamos bendraujant su kitais žmonėmis. Jei šios išvalgos asmeniui priimtinos, jis tolesnėje veikloje jas įgyvendina.

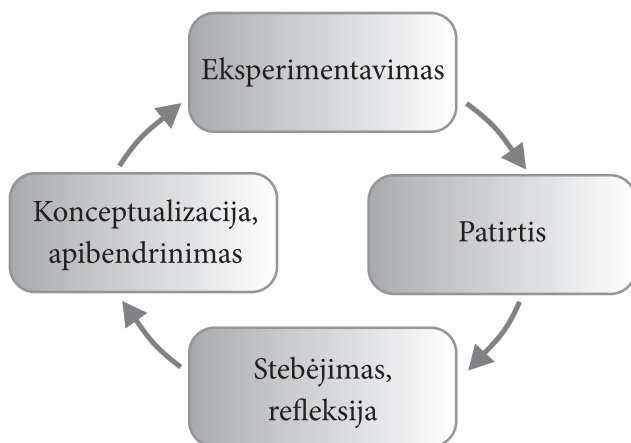
Transformacijos fazės (pagal Mezirow, 2000, p. 22):

- dilemos išgyvenimas – supratimas, kad „kažkas ne taip“;
- atsigręžimas į save „toje situacijoje“, savianalizė, jausmų (baimės, pykčio, kaltės, gėdos) įsisąmoninimas ;
- kritinis prielaidų įvertinimas;
- sąsajos su aplinkinių patyrimu, supratimas, kad ir kiti yra susidūrę su panašiomis problemomis, palyginimas;
- svarstymas, kokie galėtų būti veiklos, elgsenos, santykių pokyčiai, ką galima daryti kitaip;
- pokyčių planavimas – kokia turėtų būti tolesnė veiksmų eiga;
- naujų žinių ir gebėjimų, reikalingų suplanuotiems pokyčiams, įgijimas;
- naujų vaidmenų išbandymas; ir
- naujų kompetencijų stiprinimas;
- reintegravimas į gyvenimą ir veiklą remiantis naujomis perspektyvomis.

Vienas iš esminių mokymąsi nusakančių aspektų yra jo cikliškumas (mokymasis vyksta ciklais). Šis aspektas nagrinėtas daugelio mokslininkų. Bene geriausiai žinomas yra Davido Kolbo mokymosi ciklas.

D. Kolbas (Kolb, 1984), nusakydamas mokymąsi kaip procesą, kuriame žinios kuriamos transformuojant patirtį, taip pat akcentavo ne tik patirties turėjimo, bet ir transformavimo aspektus. Šį procesą jis pavaizdavo kaip mokymosi per patirtį ciklą (6.4.2.1 pav.). Mokymasis iš patirties vyksta, kai:

- asmuo įvardija savo siekius;
- įsisąmonina ir stebi savo patirtį, atlieka veiklos retrospekciją (t. y. užbaigęs veiklą, sąmoningai atsigręžia atgal ir pergalvoja savo veiksmus) bei refleksiją (įsisąmonina savo būsenas, pojūčius, mintis);
- analizuoja, kas lėmė, kad jis būtent taip veikė;
- šios analizės pagrindu priima sprendimus, kaip veiklą galima keisti;
- realizuoja numatytus pokyčius, vėl iš naujo apmąsto rezultatus ir palygina savo pažangą ir norimą pasiekti tikslą.



6.4.2.1 pav. Mokymosi per patirtį ciklas (Kolb, 1984)

Šis ciklas yra populiarus ir dažnai taikomas praktikuojančių, nes nusako gan aiškiai mokymosi iš patirties schemą. Moksliniame diskurse jis nemažai nagrinėtas, taip pat ir kritikuotas, įvairiais aspektais papildytas ir

transformuotas. Toliau aptarsime P. Jarviso (2001) pasiūlytą mokymosi iš patirties modifikaciją. Ji grindžiama tuo, kad patirties veiksmingumas priklauso nuo reakcijos į patirtį, o šią reakciją, savo ruožtu lemia ir įgyjamos patirties įvairovė. Remdamasis R. Mertono žmogaus adaptacijos organizacinei elgsenai klasifikacija, P. Jarvisas (2001) aptarė skirtingus veiklos tipus:

1. Eksperimentinė / kūrybinė, kai žmogus veikia išgyvendamas atotrūkį tarp jau turimos patirties ir naujos situacijos, jis turi ieškoti naujų veikimo būdų.

2. Kartotinė – kai veikiama jau nebe pirmą kartą, nebėra naujumo ir eksperimentavimo elemento, tačiau veikla ar elgsena dar neautomatizuota ir atidžiai paties asmens stebima.

3. Prezumpcinė – veikla vyksta visiškai įprastoje, suprantamoje situacijoje, kurią veikėjas gerai žino.

4. Ritualinė – veiksmai automatizuoti iki gerai žinomų ritualų, elgsenys beveik nekontroliuojamas, nors sąmoningumo lygmuo ir gana aukštas (pavyzdžiui, automobilio vairavimas autostradoje).

5. Susvetimėjimo – mechaniška veikla, kuriai būdinga beprasmiškumo, bejėgiškumo, izoliacijos ir nutolimo pajauta (pavyzdžiui, darbas prie konvejerio).

Tačiau, veikla yra ne vienintelis įmanomas reagavimo į patirtį būdas; žmogus gali reaguoti ir neveiklumu. Neveiklumo formos yra trys :

1. Anominė – kai individui atrodo neįmanoma prasminga vieša veikla, jis pasitraukia į vidinę erdvę. Tokiu atveju trūksta harmonijos tarp žmogaus ir sociokultūrinės aplinkos, išgyvenamas per didelis atotrūkis ir asmuo reaguoja į tokią patirtį neveiklumu;

2. Prevencinė – kai asmens veikimą varžo kitų individų, socialinės grupės įtaka;

3. Be atsako – kai individas nereaguoja į išorinius stimulus veikti.

Remiantis šia veiklos tipologija, P. Jarvisas (2001) skiria patirtinio mokymosi tipus (6.4.2.1 lentelė).

6.4.2.1 lentelė. Mokymosi per patirtį tipai

Reakcija į patirtį	Mokymosi / nesimokymo tipas ⁹⁹
Nesimokymas	Prezumpcija – tipiška reakcija į kasdienę patirtį, pasaulis traktuojamas kaip nekintamas, nesusimąstant kartojami anksčiau išmokti pavykę veiksmai (1-2-3-4)
	Nesvarstymas – potenciali mokymosi situacija neįvertinama ir į ją nereaguojama (asmuo mokymosi situacijos neatpažįsta arba nepajėgia ja pasinaudoti) (1-2-3-4)
	Atmetimas – kai nesistengiama suprasti situacijos ir atsisakoma mokytis. Tokia reakcija galima ir kai situacija yra per sunki (1-2-3-4) ar kai ji neatitinka vidinių individo nuostatų ir įsitikinimų (1-2-3-7-4)
Nereflektyvusis mokymasis	Pasąmoninis mokymasis – dar vadinamas atsitiktiniu, žinojimas nebūtinai susijęs su tiesiogine patirtimi, pavyzdžiui, žmogus atlikdamas tam tikrą konkrečią vieną veiklą dar „akies krašteliai“ stebi aplinką. Tokiu atveju jis „lyg kažką girdėjo“ (1-2-3-6-4)
	Igūdžių įgijimas – įvairių darbo operacijų mokymasis taikant imitavimą ar modeliuojant atitinkamus veiksmus (1-2-3-5-8-6-4 arba 9)
	Mokymasis mintinai – gerai žinomas reproduktyvus mokymasis, kai informacija mechaniškai įsimenama ir atkartojama (1-2-3-6-8-4 arba 9)
Reflektyvusis mokymasis	Kontempliacija – patirties apmąstymas, priežastinių ryšių ieškojimas ir išvadų formulavimas (1-2-3-7-8-6-9)
	Reflektyvus igūdžių įgijimas – reflekyvi praktika, kurios metu ne tik išmokstami tam tikri veiksmai, bet ir suvokiama jų prasmė, visos užduoties esmė, teorijos ir praktikos sąsajos (1-2-3-[5-7-8-6] ¹⁰⁰⁻⁹).
	Mokymasis eksperimentuojant – teorija išbandoma praktikoje, nuolat eksperimentuojama su savo aplinka, ieškoma naujų veikimo būdų ir taip sukuriamos naujos žinios (1-2-3-[7-5-8-6] ¹⁰¹⁻⁹)

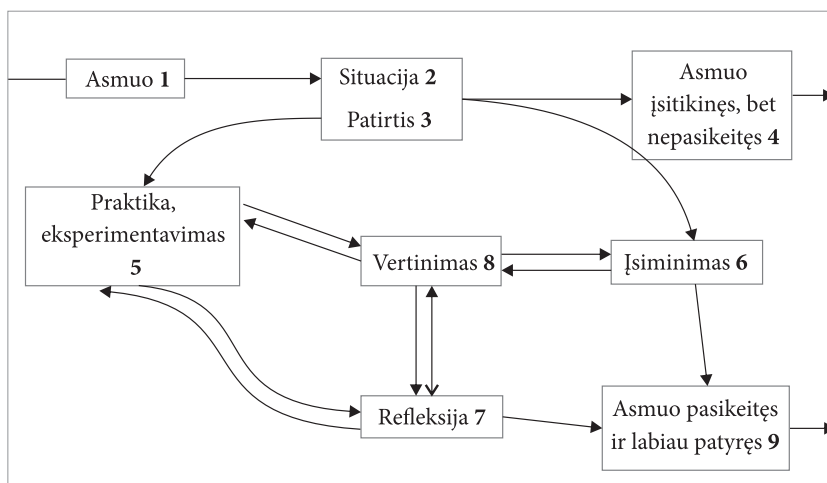
Transformuota pagal: Jarvis, 2001, 57 p.

99 Nagrinėti kartu su 6.4.2.2. pav. Mokymosi per patirtį modelis pagal P. Jarvisą.

100 Ši kilpa gali būti kartojama kiek nori kartų.

101 Ši kilpa gali būti kartojama kiek nori kartų.

Kasdieniniame gyvenime suaugę žmonės turi daug gyvenimo vaidmenų (šeimoje, darbe, visuomenėje), daug įsipareigojimų, todėl toli gražu ne visada linkę mokyti, siekia tokios padėties, kad gyvenimas tarsi tekėtų sava vaga ir atrodytų beveik nekintantis. Todėl daugeliui priimtinos tokios gyvenimo situacijos, kai sudaromos prezumpcinės, kartotinės, ritualinės ar net susvetimėjimo veiklos sąlygos. Tai yra klasikinės nesimokymo situacijos, kuriose nedaug planuojama, reflektuojama. Tokiu atveju žmonės veikia ir sąveikauja tarpusavyje, tikėdamiesi tam tikrų iš anksto numatomų savo elgsenos rezultatų.



6.4.2.2 pav. Mokymosi per patirtį modelis pagal P. Jarvisą

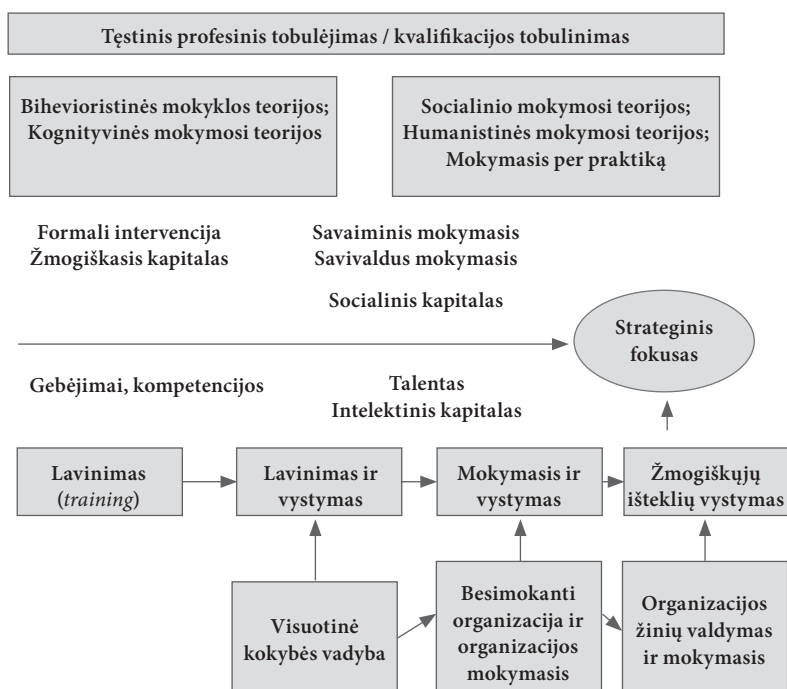
(cit. pagal: Jarvis, 2001, p. 58)

Pasak P. Jarviso (2001), mokymasis prasideda, kai atsiranda neatitikimas tarp žmogaus patirties ir išgyvenamos naujos, neaiškios situacijos, t. y. žmogus išgyvena *atotrūkį*. Tokiu atveju individas siekia išvengti nerimo, kurį kelia šis neatitikimas, ir keičia situaciją, keisdamas savo veiklą. Kai susidaro *atotrūkis* tarp žmogaus biografijos ir realios situacijos, tarsi sugriūna harmonija tarp pasaulio ir žmogaus, jis suvokia, kad turimų kompetencijų nebepakanka. Tokiu atveju žmogus yra priverstas reflektuoti esamą situaciją, ankstesnę savo patirtį ir veiklą. Jis pradeda planuoti būsimą veiklą. *Atotrūkio* momentas yra bet kurio mokymosi pradžia. Taigi mokymasis atsiranda tada, kai neįmanoma veikti gyny-

biškai. Moderni visuomenė kinta taip greitai, kad atotrūkis tarp vidinio ir išorinio pasaulių yra tiesiog neišvengiamas.

Aptarti D. Kolbo ir P. Jarviso mokymosi ciklai toli gražu nėra vieninteliai bandymai atskleisti mokymosi prigimties cikliškumą. Honey ir Mumfordo ciklas remiasi identifikuotais mokymosi stiliais (aktyvistas, reflektyvusis, teoretikas, pragmatikas). Lankasterio mokymosi ciklas aiškina mokymąsi per individo vidinio ir išorinio pasaulio sąveiką, vidinius ir išorinius procesus (įeiga, išeiga, atradimas ir refleksija).

APIBENDRINANT šio skyrelio medžiagą ir sujungiant ją su ankstesniuose poskyriuose aptartomis temomis tikslinga pasigilinti į Davido Mankino (2009) pateiktą žmogiškųjų išteklių vystymo teorijos ir praktikos evoliucijos schemą (6.4.2.3 pav.).



6.4.2.3 pav. Žmogiškųjų išteklių vystymosi ir mokymosi raida
(adaptuota pagal: Mankin, 2009, p. 43)

Paveiksle matome, kad ŽI vystymas kito nuo lavinimo link mokymosi, bihevioristinė mokymosi samprata buvo praplėsta socialine, humanistine ir konstruktyvizmu. Mokymąsi formaliuose užsiėmimuose ir organizuotose programose papildė savaiminio ir savivaldaus mokymosi sampratos. Kartu šalia formalių instruktorių atsiranda žmogiškųjų išteklių vystymo praktikai – konsultantai, arba šios funkcijos pavedamos linijiniams vadovams. Vis labiau įsigali socialinio mokymosi (mokymosi grupėje, organizacijoje, visuomenėje) samprata. Nuo gebėjimų ir kompetencijų lavinimo dėmesys vis labiau krypsta link talentų ugdymo ir organizacijos intelektualio kapitalo kaupimo.

KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS:

1. Kodėl svarbu pažinti vidinius mokymosi proceso aspektus, išsiaiškinti, kaip žmogus mokosi?
2. Savais žodžiais nusakykite pagrindinių mokymosi teorijų esmę.
3. Pergalvokite savo patirtį ir pateikite mokymosi pavyzdžių, kuriuos būtų galima interpretuoti remiantis skirtingomis teorijomis. Užsirašykite tuos pavyzdžius.
4. Aptarkite savo pavyzdžius nedidelėse grupelėse su kolegomis. Išrinkite, Jūsų manymu, tiksliausiai atspindinčius mokymąsi bihevioristinės, kognityvinės, humanistinės, socialinės konstruktyvinės, konstruktyvinės krypties teorijų šviesoje. Trumpai pristatykite atrinktus pavyzdžius seminare.
5. Išanalizuokite savo mokymosi patirtį remdamiesi Jarviso mokymosi ciklu ir pateikite nesimokymo, nereflektyvaus ir reflektivaus mokymosi pavyzdžių. Pasistenkite išryškinti visus esminius elementus, kurie padėjo pasiekti kokybiškai naują rezultatą.

6.4.3. Darbuotojų mokymasis organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo kontekste: savivaldaus mokymosi reikšmė

Norint įsigilinti į individualaus darbuotojų mokymosi organizacijos žmogiškųjų išteklių kontekste galimybes, pirmiausia tikslinga trumpai aptarti mokymo organizavimo dimensijas. Lietuvos Respublikos švie-

timo įstatyme¹⁰² įvardytas *formalusis švietimas*, kuris vykdomas pagal Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintas ir įregistruotas švietimo programas, kurias baigus įgyjamas tam tikro lygmens išsilavinimas ir (ar) kvalifikacija arba pripažįstama kompetencija, reikalinga įstatymų reglamentuojamam darbui ar funkcijai atlikti. Taip pat įstatyme aptariamas ir *neformalusis švietimas*, vykdomas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas¹⁰³. Formalusis mokymas vyksta specializuotose institucijose. Organizacijos išnaudoja šio mokymo galimybes žmogiškųjų išteklių plėtrai darbuotojų paieškos etape, taip pat gali sudaryti savo darbuotojams sąlygas studijuoti formaliojo ugdymo programas ir siekti aukštesnio lygmens kompetencijų. Tuo tarpu neformaliojo mokymo(si) dimensija realizuojama per kvalifikacijos tobulinimo procesą. Tačiau jau praeito šimtmečio aštuntajame dešimtmetyje organizacijų akiratyje atsirado ir savaiminio darbuotojų mokymosi (angl. *informal learning*) dimensija (Mankin, 2009).

Savaiminis mokymasis įvardijamas ir kaip viena iš mokymosi visą gyvenimą formų¹⁰⁴. Toks mokymasis visų pirma siejamas su kasdieniu gyvenimu, pabrėžiama jo natūrali prigimtis, kai besimokantysis net ne visada įsisąmonina mokymosi procesą, mokosi be papildomų pastangų, tiesiog atlikdamas įvairius savo gyvenimo vaidmenis. Tokiu aspektu savaiminis mokymasis dar traktuojamas kaip atsitiktinis mokymasis. Tačiau savaiminio mokymosi tyrinėtojai pažymi ir šios sampratos sudėtingumą, nevienareikšmiškumą. Pabrėžiamas šio mokymosi holistinis (visuminis) pobūdis, priklausymas nuo konteksto, aplinkybių, turimos asmens patirties. Savaiminis mokymasis, nors ir nesiejamas su konkrečių programų įgyvendinimu, yra svarbus profesiniam tobulėjimui (Zuzevičiūtė ir Teresevičienė, 2008). Dažnu atveju šis mokymasis vyksta bendradarbiaujant įvairiose darbo veiklose, vykdamt projektus, komandinio darbo organizavimo metu, stažuotėse, komandiruotėse ir kiekvienoje situacijoje, kai darbuotojui reikia įvaldyti naujus veikimo būdus, taigi jis neatsiejamas nuo konkrečios darbo vietos ir joje sprendžiamų problemų. Tokio mokymosi metu generuojamos tiek slypinčios, tiek ir išreikštos žinios. Savaiminio mokymosi metu asmuo gali įgyti nemen-

102 Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. 2011 m. kovo 17 d. Nr. XI-1281. <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=395105&p_query=&p_tr2=>>.

103 Ten pat.

104 Mokymosi visą gyvenimą koncepcija, 2004.

kos patirties, darbo veikloje vertingų kompetencijų, tačiau savaiminio mokymosi rezultatus sudėtinga įvertinti, atestuoti. Pastaruoju laiku siekiama įteisinti savaiminio mokymosi pasiekimus, sudarant galimybes juos formalizuoti aukštosiose mokyklose.

V. Žydzūnaitė (2012, p. 25), nagrinėdama savaiminį mokymąsi darbo aplinkoje ir remdamasi užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbų analize, apibrėžia šį mokymąsi kaip bet kokią veiklą, kuri apima „supratimo, žinių ar įgūdžių siekimą ir kuri vyksta be išoriškai primestų mokymosi programų kriterijų, gali vykti bet kokiame kontekste, už ugdymo institucijų programų ribų“.

Tačiau savaiminio mokymosi potencialas žmogiškųjų išteklių specialistų praktikų organizacijose dar nėra iki galo suvoktas. Tuo tarpu būtent savaiminio mokymosi metu dažniausiai vyksta žinių socializacijos ir internalizacijos procesai. Organizacija gali skatinti savaiminį mokymąsi, kurdama mokymąsi įgalinančią aplinką, tačiau darbuotojo savarankiškumas, sąmoningumas, įsitraukimas lieka esminiai šį mokymąsi nusakantys aspektai.

Šiuolaikinėje organizacijoje, plėtojančioje strateginį požiūrį į žmogiškųjų išteklių vystymą, aktualus tampa savivaldus darbuotojų mokymasis (angl. *self-directed learning*). Užsienio mokslininkai (Garavan, 2004; Ellinger, 2004; Tobin, 2000; Grow, 1991 ir kt.) savivaldžiam mokymuisi teikia didelę reikšmę, įvairūs tokios mokymosi formos aspektai tyrinėjami žmogiškųjų išteklių valdymo, sociologijos, andragogikos, psichologijos srityse. Lietuvoje savivaldus mokymasis nėra plačiai nagrinėjamas moksliniame žmogiškųjų išteklių vystymo diskurse ir tikrai vis dar nepakankamai įvertintas praktikų. Lietuvių kalboje neturime tikslaus šios sampratos atitiktens, nors mūsų ausiai labiau įprastos sąvokos *saviugda*, *savišvieta*, tačiau jos nevisiškai atspindi šio mokslinėje literatūroje plačiai paplitusio anglosaksiško termino turinį.

Savivaldos sąvoka skirta apibūdinti besimokančiojo savarankiškumui, aktyviam ir sąmoningam mokymuisi neformalioje aplinkoje ar mokymosi veiklai, kurioje nedalyvauja mokytojas (Linkaitytė ir Lukšytė, 2003). Pasak P. Jarviso (2001), savarankiškas / savivaldus mokymasis būna tuomet, kai žmonės patys ar kitų paskatinti kontroliuoja savo veiklą. Toks mokymasis yra planuotas, intencionalus, proaktyvus, apimantis visus mokymosi aspektus. Tuo tarpu savaiminis mokymasis yra reaktyvus ir besąlygiškas, nenumatytas ir dažnu atveju nesuvoktas.

Šiandieninėje sudėtingoje situacijoje tiek vadovai, tiek ir visi darbuotojai patys turi imtis atsakomybės už savo mokymąsi. Net jei organiza-

cijoje sukurta mokymosi strategiją, tik pats darbuotojas geriausiai žino, kokių žinių jam labiausiai trūksta. Savivaldus mokymasis ypač aktualus protinio darbo darbuotojams (angl. *knowledge workers*), kurių jau pats veiklos pobūdis, pasak P. Druckerio (2004, p. 166), yra neatsiejamas nuo mokymosi, o savivaldumas ir autonomija yra viena iš veiklos sąlygų.

Savivaldaus mokymosi teorinis pagrindimas visų pirma glūdi humanistiniame požiūryje į mokymąsi. Vienas iš suaugusiųjų mokymosi teoretikų Malkomas Knowlesas (2007) apibūdindamas suaugusiųjų mokymąsi pabrėžia, kad suaugusieji yra savivaldūs ir mokosi tada, kai supranta, kodėl mokymasis jiems naudingas, kai turi tam motyvaciją, įsisąmonina savo poreikį kažką naujo sužinoti ar padaryti, jie linkę mokytis, nes siekia realizuoti savo potencialą. Kitas svarbus teorinis aspektas – transformatyvusis mokymasis. Pasak J. Mezirowo (cit. pagal Merriam ir kt., 2007), kritinė refleksija ir savivoka yra būtina savivaldaus mokymosi autonomiškumo sąlyga. Be to, pažymima, kad suaugęs besimokantysis išmoksta tik tų dalykų, kurių jis pats nori išmokti, o kitos įgytos žinios greitai pasimiršta. Savivaldūs pasikeitimai yra sąmoningi, o savivaldus mokymasis ir yra siekimas *pakeisti save, asmuo žino apie pasikeitimą ir supranta pokyčio procesą*.

Tačiau nemažai mokslininkų pažymi, kad didelė dalis suaugusių žmonių turi gan neigiamą mokymosi patirtį, jų mokymosi įgūdžiai silpnai išvystyti ir jie baiminasi tolesnio mokymosi (Beardwell ir kt., 2007). Tuo tarpu kad asmuo galėtų savivaldžiai mokytis, reikalingi aukšto lygio mokymosi gebėjimai. Be to, tokiu atveju asmuo turi pats išsianalizuoti poreikius ir išsikelti tikslus, susidaryti programą, ją realizuoti ir įsivertinti. Norint įsitraukti į savivaldų mokymąsi, reikia laiko, energijos, siekio mokytis visą gyvenimą ir neblėstančio smalsumo (Delahaye, 2003). Daugelis autorių sutaria, kad besimokančiųjų pasiruošimo priimti atsakomybę už jų mokymąsi lygis, savivaldumas gali atsirasti ir keistis mokantis, todėl organizacijoje turi būti numatytas savivaldaus mokymosi skatinimas ir palaikymas. Individų savivaldų mokymąsi organizacijoje dažnu atveju skatina jų karjeros siekiai, taip pat organizacijos apibrėžtos vertybės ir strategijos, puoselėjama mokymosi kultūra. D. Mankinas (2009) galimybę darbuotojams patiems nuspręsti dėl mokymosi reikalingumo priskiria prie pagrindinių motyvuojančių mokytis priežasčių. Kartu autorius įvardija ir tokius motyvuojančius veiksnius kaip mokymąsi palaikanti organizacijos aplinka, pasitenkinimas darbu.

S. B. Merriam ir bendraautorai (2007) skiria tris savivaldaus mokymosi skatinimo organizacijoje tikslus: (1) plėtoti darbuotojų savivaldumo gebėjimus mokymesi, (2) kartu skatinti transformuojamąjį mokymąsi (nes, pasak autorių, tai pagrindinė savivaldaus mokymosi ašis) ir (3) plėtoti šiuolaikinio mokymosi sampratą ir socialinę veiklą.

Mokslininkų nuomone, asmuo gali pradėti savivaldžiai mokytis bet kuriuo proceso metu, tačiau dažniausiai tai įvyksta, kai žmogus išgyvena atotrūkį, patiria proceso netolydumą arba esant neatidėliotinam reikalui. Savivaldumo lygmuo gali būti skirtingas, priklausomai nuo to, kiek pats individas atsakingas už savo mokymąsi. Gali skirtis ir tai, ar mokymosi procese individui reikalinga pagalba, ar jos nereikia. Visiškai savivaldaus mokymosi situacija susiformuoja, kai besimokantis asmuo kontroliuoja ir mokymosi tikslus, ir mokymosi priemones. D. Tobinas (2000), aptardamas savivaldumo laipsnį, skiria 4 galimas mokymosi situacijas organizacijoje: nepriklausomas, kitų reguliuojamas mokymasis; nepriklausomas – savivaldus mokymasis; priklausomas, kitų reguliuojamas mokymasis; ir priklausomas – savivaldus mokymasis (6.4.3.1 lentelė).

6.4.3.1 lentelė. Mokymasis organizacijoje (Sudaryta pagal Tobin, 2000)

	KITŲ REGULIUOJAMAS	SAVIVALDUS
NEPRIKLAUSOMAS	<p>Kvadrantas III</p> <p>Organizacija parenka mokymosi dalykus, metodus, medžiagą. Darbuotojas gali pasirinkti tinkamiausią iš siūlomų metodų, taip pat pasirinkti tvarkaraštį. Mokymo pabaigoje darbuotojas turi parodyti dalyko turinio žinojimą</p>	<p>Kvadrantas IV</p> <p>Darbuotojas pats pasirenka mokymosi dalykus, metodus, medžiagą. Tik darbuotojas yra atsakingas už tai, kas buvo išmokta</p>
PRIKLAUSOMAS	<p>Kvadrantas II</p> <p>Organizacija parenka mokymosi dalykus, metodus, medžiagą. Taip pat pateikia instrukcijas. Mokymo pabaigoje darbuotojas egzaminuojamas</p>	<p>Kvadrantas I</p> <p>Darbuotojas pats pasirenka mokymosi dalykus. Tačiau darbuotojas priklausomas nuo organizacijos nustatytų mokymosi metodų ir tvarkaraščių</p>

I kvadrantas (priklausomas – savivaldus) – darbuotojas pats nusprendžia, ką jis turi išmokti, bet priklauso nuo organizacijos / ar kitų asmenų, teikiančių mokymo paslaugas, nuo sudaryto tvarkaraščio ir kt. Pavyzdžiui, organizacija gali pateikti mokymosi programų katalogą, apimantį mokymus klasėje ir savarankiškus mokymus, nurodyti mokymo centrą, savarankiško mokymosi medžiagą intranete ar bibliotekoje.

II kvadrantas (priklausomas – kitų reguliuojamas) – organizacija įpareigoja darbuotoją mokytis. Pavyzdys gali būti privalomas saugos darbe kursas. Šiuo atveju organizacija nusprendžia, koks turi būti mokymo turinys, instrukcijos, tvarkaraštis.

III kvadrantas (nepriklausomas – kitų reguliuojamas) – tokio mokymosi pabaigoje neatliekams darbuotojo mokymosi vertinimas, tačiau darbuotojai supranta, kad medžiagos žinojimas yra privalomas. Kiekvienas darbuotojas gali pats pasirinkti medžiagą ir būdus, pavyzdžiui, jis gali sužinoti apie dalyką iš bendradarbio, kuris jau baigė šį mokymą.

IV kvadrantas – darbuotojas pats nusprendžia, koks mokymas jam reikalingas, randa optimalų būdą gauti reikalingoms žinioms ir naujų žinių pritaikymo būdus darbe. Tik pats darbuotojas gali įvertinti tokio mokymosi efektyvumą.

Aptariant savivaldų mokymąsi skatinančius veiksnius ypač pabrėžiamas vadovo vaidmuo. Tiesioginis vadovas dažnai daro įtaką palankių savivaldžiam mokymuisi sąlygų sudarymui: kuriant mokymosi aplinką, įgalinant mokytis savivaldžiai, rodyti iniciatyvą. Taip pat vadovams dažnai tenka apmokyti savo darbuotojus, duoti patarimus, todėl jie neretai atlieka instruktoriaus, mentoriaus vaidmenį, palengvina mokymosi procesą ir užtikrina grįžtamąjį ryšį (Ellinger, 2004; Webster-Wright, 2009). Svarbus savivaldaus mokymosi veiksnys organizaciniame lygmenyje yra organizacinė kultūra, apimanti tokius aspektus kaip proaktyvumas, bendradarbių pagalba ir dalijimasis žiniomis, mokymosi kultūra bei savivaldaus mokymosi vertinimas organizacijose.

Lietuvoje savivaldaus mokymosi tyrimai kol kas nėra išplėtoti. Plačiau išnagrinėta pati savivaldaus mokymosi koncepcija (Jucevičienė, 2007; Linkaitytė ir kt., 2003; Bartkevičienė ir Žydžiūnaitė, 2010; Žydžiūnaitė, 2012; Vaivada, 2012), tirtos mokytojų savivaldaus mokymosi kompetencijos (Juodaitytė ir Kvedaraitė, 2010), taip pat savivaldus mokymasis nagrinėtas kaip švietimo inovacija Bolonijos proceso kontekste aptariant mokytojų ugdymą (Kazlauskienė ir kt., 2010). Žmogiškųjų

išteklių vystymo kontekste atliktas tyrimas, kurio metu buvo nagrinėti ir palyginti darbuotojų savivaldaus mokymosi ypatumai privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose (Dačiulytė ir Pinčiuk, 2010). Šis tyrimas išryškino, kad nor savivaldaus mokymosi samprata kol kas gan siaura, privačios organizacijos darbuotojai savivaldų mokymąsi įvertino pozityviau, jie pasirodė labiau pasiruošę mokytis savivaldžiai, linkę pasinaudoti įvairesnėmis mokymosi galimybėmis, nei tai darė viešos organizacijos respondentai.

KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS:

1. Kas yra darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas? Kaip jis gali būti vykdomas?
2. Kaip suprantate, kas yra savaiminis darbuotojų mokymasis?
3. Kaip apibrėžiamas savivaldus darbuotojų mokymasis?
4. Kokių mokymosi teorijų šviesoje gali būti aptariamas savaiminis ir savivaldus mokymasis?
5. Kaip kvalifikacijos tobulinimas, savaiminis ir savivaldus mokymasis gali būti aiškinami žinių vadybos organizacijoje kontekste?
6. Ar savivaldus mokymasis skatinamas organizacijoje, kurioje dirbate? Kaip tai atliekama?
7. Apmąstykite savo kvalifikacijos tobulinimo, savaiminio ir savivaldaus mokymosi patirtį, aptarkite šią patirtį su kolegomis. Ką norėtumėte keisti?

6.4.4. Organizacinis žmogiškųjų išteklių vystymo lygmuo ir besimokančios organizacijos kūrimas

Darbo vietų mažinimas, plokštėjančios hierarchinės struktūros, komandinis darbas, padidėjęs pagal laikinas sutartis dirbančių darbuotojų skaičius – visi šie faktoriai skatina atsakomybės dėl mokymosi perkėlimą nuo organizacijų ant darbuotojų pečių, tačiau tuo pat metu ryškėja organizacijos svarba sudarant sąlygas žmogiškojo potencialo plėtrai, motyvacinės terpės formavimui. Darbuotojų potencialo vystymo ypatumus organizacijose nulemia ugdymo strategijos, kurias kiekviena organizacija susiformuluoja atsižvelgdama į savo tikslus. Mokymasis kolektyviniame lygmenyje vyksta, kai organizacijos nariai veikia bendrai

padaliniuose, grupėse, komandose ar visos organizacijos mastu. Tokio mokymosi rezultatas – įgytos organizacinės žinios, galinčios daryti įtaką organizacijos elgsenai (Jucevičienė, 2009).

Reikia pripažinti, kad darbuotojų vystymo sistema organizaciniu požiūriu dažnai nagrinėjama kaip darbuotojų mokymo(si) ir tobulinimo(si) proceso organizavimas (Kondrotienė ir kt., 2011; Stankevičienė ir Lobanova, 2006; Bakanauskienė, 2008; Rosen, 2007; Mankin, 2009 ir kt.), daugiau dėmesio skiriama darbuotojų neformalaus mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesų valdymui. Tuo tarpu organizacijoje turi būti numatyti tokie svarbūs aspektai kaip skatinančios tobulėti aplinkos kūrimas; pagalba mokantis ir mokymosi mokytis kompetencijų plėtra; mokymosi būdų įvairovės užtikrinimas; žmogiškųjų išteklių vystymo sistemos organizacijoje kūrimas (Joy-Mathews, 2006). Mokyimąsi ir plėtrą skatinančios aplinkos kūrimas apima:

- efektyvios komunikacijos plėtrą, kontaktavimo būdų numatymą ir kūrimą,
- formalių ir neformalių santykių įvairiuose lygmenyse numatymą, suinteresuotos bendruomenės subūrimą.

Tokios aplinkos sukūrimas ne tik užtikrina žmogiškųjų išteklių vystymą, bet ir padeda išvengti žmogiškųjų išteklių vystymo naudos pasidalijimo problemos. Jeigu darbuotojai neskatinami dalytis savo unikalioomis žiniomis ir gebėjimais, tai šios žinios ir gebėjimai lieka tik individo asmenine nuosavybe. Išeidamas iš organizacijos darbuotojas „išsineša“ ir savo žinias. Tokiu būdu dalijimasis patirtimi yra vienas iš žmogiškųjų išteklių vystymo prioritetų, padedančių transformuoti individų žinias į organizacijos žinias. Taip išvengiama rizikos, kad žmogiškasis kapitalas pereis į kitas organizacijas, tarp jų ir į konkuruojančias firmas, siūlančias didesnę atlygį už turimas asmens žinias ir gebėjimus (Gnyawali ir Offstein, 2007).

Jau keli dešimtmečiai mokslinėje literatūroje (De Villiers, 2008; Khadra ir kt., 2006; Senge, 2003; Watkins ir Marsik, 1999; Pedler ir kt., 1998) itin aktyviai nagrinėjamas besimokančios organizacijos fenomenas. Besimokanti organizacija yra aptariama kaip tas organizacijos modelis, kuris užtikrintų organizacijos gebėjimą lanksčiai ir efektyviai reaguoti į aplinkos pokyčius bei skatintų ugdyti darbuotojus, gebančius nuosekliai dalyvauti nuolatinio tobulėjimo procesuose. Lietuvoje nagrinėjant besimokančios organizacijos fenomeną daugiausia dėmesio skirta

švietimo įstaigų analizei (Jucevičienė, 2009; Markvaldienė, 2007; Simonaitienė, 2007).

Analizuojant mokymąsi organizacijos lygmeniu ir besimokančios organizacijos kūrimą akcentuojamas mokymasis kaip pagrindinė organizacijos kultūros vertybė, pokyčiai kaip mokymosi pasekmė bei mokymosi veiklos ir procesai (darbas su informacija, jos rinkimas ir apdorojimas, mokymosi skatinimo mechanizmas, mokymosi gebėjimų vystymas ir t. t.). Mokymasis tampa tokios organizacijos esminiu leitmotyvu, jis turėtų apimti visas veiklas, įtraukti darbuotojus į savo praktikos refleksyvumą, apmąstymą ir kaitą – taip jiems sudarant naujos patirties įgijimo bei mokymosi galimybes. Tokioje organizacijoje yra sunku atskirti, kur baigiasi mokymasis ir prasideda veikla, kur baigiasi veikla ir prasideda mokymasis (Simonaitienė, 2007).

Mokslinėje vadybinėje literatūroje gana gausu besimokančios organizacijos charakteristikų, aptariami skirtingi tokios organizacijos modelio bruožai, tačiau visada akcentuojami organizacijos narių mokymosi aspektai. Karen E. Watkins ir Victoria J. Marsick (1999) aptaria besimokančios organizacijos modelį, sudarytą iš septynių dimensijų:

- *nepertraukiamo mokymosi* dimensija siejama su organizacijos pastangomis sudaryti nuolatinio mokymosi galimybes visiems jos nariams. Darbuotojai dalijasi savo mokymosi patirtimi, taip perduodami žinias kitiems organizacijos nariams.

- *Tyrinėjimo, eksperimentavimo bei dalijimosi žiniomis skatinimas* nusako organizacijos pastangas kurti kultūrą, grįstą grįžtamuoju ryšiu ir eksperimentavimu. Tai savo ruožtu skatina mąstyti naujais būdais: kritiškai – kad galėtų identifikuoti prielaidas; ir kolektyviai – dialogo darbo klausimais metu. Žinių įgijimas ir nuoseklus dalijimasis tampa vertybe.

- *Komandinis mokymasis* atspindi bendradarbiavimo dvasią ir bendradarbiavimo įgūdžius, kurie įgalina veiksmingai pritaikyti mokymąsi organizacijoje. *Bendradarbiavimas* vertinamas kaip organizacijos kultūros dalis.

- *Įgaliojimų suteikimas siekiant kolektyvinės vizijos* nusako, jog organizacijos vizija neturėtų būti kuriama vien tik vadovų, o turėtų būti plėtojama stiprinant sąveiką tarp organizacijos darbuotojų. Kolektyvinė vizija suburia darbuotojus bendram tikslui bei didina motyvaciją.

▫ *Prisitaikymas prie išorinės organizacijos aplinkos* atspindi globalų mąstymą ir veiksmus, kuriais organizacija prisitaiko prie išorinės aplinkos.

▫ *Bendros mokymosi sistemos kūrimas* siejamas su organizacijos pastangomis kurti, palaikyti ir integruoti į darbo procesus sistemas, būtinas dalijimuisi patirtimi bei žiniomis. Atsakomybė pasiskirstoma taip, kad žmonės yra motyvuoti mokytis to, už ką jie atsakingi savo veikloje.

▫ *Strateginio vadovavimo numatymas mokymosi procese* atskleidžia, kaip organizacijos vadovai strategiškai mąsto siekdami panaudoti mokymąsi, kad atsirastų tam tikras pokytis bei postūmis į priekį, sudaro sąlygas planingam ir sistemingam darbuotojų kvalifikacijos kėlimui. Lyderiai modeliuoja, rodo pavyzdį ir remia mokymąsi.

Besimokančia organizacija tampama palaiapsniui (Jucevičienė ir Leonavičienė, 2007), tai ilgas ir sudėtingas procesas, apimantis mokymosi kultūros, kuriai būdingas ne instruktavimas, o savivaldus mokymasis, ne priežiūra, o galios suteikimas, kūrimą. Visi šie aspektai gali išryškėti per ilgesnį laiką sąmoningai siekiant diegti besimokančios organizacijos modelio bruožus, kryptingai planuojant ir nukreipiant organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo procesus.

Esminių besimokančios organizacijos bruožų (žinių kūrimas ir informacijos sklaida; darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymo procesus, misijos ir vizijos kūrimą, tobulėjimą įgalinančios aplinkos, mokymosi kultūros kūrimas, bendradarbiavimo, kaip galimybės mokytis, akcentavimas) iš esmės nereikalauja didelių finansinių investicijų, tačiau tam reikalingos nuolatinės pastangos ir dėmesys darbuotojų ir organizacijos tobulėjimo poreikiams, naujų mokymosi būdų integravimas į organizacijos praktiką.

KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS:

1. Apibrėžkite mokymosi organizacijos lygmenyje sampratą.
2. Išvardykite pagrindinius besimokančios organizacijos modelio bruožus.
3. Prisiminkite ankstesniame poskyryje nagrinėtas mokymosi teorijas. Kokių teorijų šviesoje gali būti aiškinamas mokymasis organizacijoje? Pagrįškite savo nuomonę.

6.4.5. Žmogiškųjų išteklių vystymo valdymas organizacijoje: sisteminis požiūris

Žmogiškųjų išteklių valdymo teoretikai ir praktikai (Bakanauskienė, 2008; Korsakienė ir kt., Sakalas, 2003, 2012; Mankin, 2009; Torrington, 2004 ir kt.) pažymi, kad organizuojant darbuotojų ugdymo procesus svarbus sisteminis požiūris, apimantis poreikių nustatymo, planavimo, mokymų organizavimo bei rezultatų į(si)vertinimo procesus. Renata Korsakienė ir bendraautorai (2011) vadybinių mokymo organizacijoje aspektą aptaria remdamiesi trimis kriterijais: sistemiskumo (planavimas, planų konkretinimas ir vykdymo tikrinimas), tikslingumo (tikslų ir poreikių nustatymas) ir veiksmingumo (aukšto lygio mokomųjų programų pasirinkimas bei tikslinių besimokančiųjų grupių sudarymas, mokymosi aplinkos kūrimas), kurie atsiskleidžia per pagrindinius vadybinius etapus.

Poreikių nustatymas. Mokymosi tikslingumas grindžiamas organizacijos strateginiais tikslais bei darbuotojų kompetencijos tobulinimo poreikiais (Korsakienė ir kt., 2011). Šiame etape turi būti ne tik nustatomi organizacijos bei darbuotojų poreikiai, bet ir pasiekama jų dermė. Žmogiškųjų išteklių vystymo poreikių nustatymą galima analizuoti dviem aspektais: stebėsenos ir tyrimų (Delahaye, 2003). Pirmuoju atveju poreikių nustatymas siejamas su veiklos vertinimu, kontrolės sistemomis, analizuojami įvairūs organizacijos rodikliai, veiklos rezultatai, vykdomas veiklos stebėjimas, analizuojami vartotojų skundai ir pan. ir numatoma, kokių žmogiškųjų išteklių vystymo priemonių reikia, norint pašalinti aptiktus trūkumus. Analizuojant darbuotojų tobulinimo poreikius antruoju (tyrimų) aspektu vykdomi taikomojo pobūdžio tyrimai, poreikių nustatymas siejamas su organizacijos ateities perspektyvomis, strateginiu planu. Poreikių nustatymui tyrimo būdu gali būti kompleksiskai taikoma keletas metodų (stebėjimas, pokalbis, anketavimas, darbo rezultatų analizė ir kt.).

Žmogiškųjų išteklių vystymo, mokymosi patirčių **planavimas** yra sudėtingas procesas, kartais apibūdinamas ir kaip mokslas, ir kaip menas (Delahaye, 2003), nes tenka sujungti vadybos ir edukologijos aspektus, suderinti suinteresuotų šalių poreikius, numatyti tinkamas mokymosi strategijas. Darbuotojų potencialo ugdymo ypatumus organizacijose nulemia ugdymo strategijos, kurias kiekviena organizacija susiformuluoja atsižvelgdama į savo tikslus. Mokslininkai akcentuoja organizacijos

strategijos ir žmogiškųjų išteklių vystymo dermę (Šiugždinienė, 2008, 2009; Armstrong, 2008; Garavan ir kt., 1999; Grieves, 2003). Iš vienos pusės, turėtų būti aiškiai apibrėžti poreikiai, palaikomi organizacijos vadovų. Iš kitos pusės – darbuotojų poreikiai. Darbuotojų tobulėjimo planai ir programos turėtų būti integruotos į organizacijos veiklos ir žmogiškųjų išteklių strategijas bei padėti tas strategijas įgyvendinti. M. Knowlesas (1990) yra pabrėžęs, kad suaugę besimokantieji turi savitą pasaulio ir savęs suvokimą, skirtingus mokymosi stilius, žinių bagažą ir t. t. Dažnu atveju tai nemenkas iššūkis žmogiškųjų išteklių vystymo vadybininkams. Todėl svarbu išmanyti suaugusiųjų mokymosi teorinius ir praktinius pagrindus (žiūrėti skyrelį „Suaugusiųjų mokymosi teorijos“).

Mokymo paslaugas teikiančių institucijų / asmenų organizacijos viduje ir už jos ribų atranka. Šis procesas tiesiogiai susijęs su mokymo(si) planavimu. Turėtų būti pasirenkamas toks paslaugų teikėjas ir tokia programa, kuri geriausiai atitiktų organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo poreikius bei tikslus. Pasirenkant paslaugas svarbu atkreipti dėmesį ir į siūlomus kvalifikacijos tobulinimo būdus. Jei planuojami žmogiškųjų išteklių vystymo procesai nesiejami su išoriniais ar organizuotais mokymais, tokiu atveju planuojant svarbu numatyti pagalbą ir pastiprinimą (pavyzdžiui, ugdomasis vadovavimas, mentorystė, ar šios paslaugos bus reikalingos, ar yra vidinis potencialas joms suteikti ir t. t.).

Pasak Cynthia D. McCauley ir Sarah A. Hezlett (2001), dauguma tyrinėjimų, susijusių su mokymu organizacijose, daugiausia nukreipti į mokymų planavimą ir mokymų programų įvertinimą. Tačiau svarbu numatyti ir efektyvų **mokymų įgyvendinimą**. Pagrindiniai principai, į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį įgyvendinant mokymąsi organizacijoje: veiksmo ir tarpusavio sąveikos maksimalizacija; nuolatinis dėmesys tarpiniams rezultatams; tempo ir ritmo kaita; pasirinkimo galimybė; galimų kliūčių numatymas; pusiausvyra tarp teorijos ir praktikos; grįžtamąjo ryšio numatymas ir realizacija; mokymo(si) pabaigos numatymas; mokymų eigos ir sudėtinių dalių numatymas. Mokymų organizavimo (įgyvendinimo) stadijoje taip pat išryškėja nemažai problemų, susiduriama su slypinčių ir išreikštų žinių iššūkiais, taip pat savaiminio ir savivaldaus mokymosi vertės didinimu organizacijoje (Delahaye, 2003). Įgyvendinant suplanuotą mokymąsi svarbu ir koks mokymosi būdas ar forma bus pasirenkami (žr. šiame skyrelyje toliau). Šiuo atveju svarbi žmogiškųjų išteklių vystymo specialisto (vadovo, vadybininko, dėstytojo, mokytojo, trenerio ir kt.) patirtis, turimos žinios, paties besimokančiojo pasi-

rinkimas, turimi resursai (laikas, vieta, mokymo(si) proceso pažinimas, mokymo(si) technologijos), nagrinėjamos medžiagos pobūdis (paprasčiausia, sudėtinga, abstrakti, konkreti ir t. t.).

Personalo ugdymo įvertinimas, pasak vadybos teoretikų ir praktikų, – vienas iš sudėtingiausių etapų (Korsakienė ir kt., 2011). Vertinama siekiant išsiaiškinti, ar įvyko pokyčių ir ar tie pokyčiai yra vertingi organizacijai. Būtent šis etapas turėtų atskleisti žmogiškųjų išteklių vystymo efektyvumą, ar investuotos lėšos pasiteisino, ar pasiektas tinkamas rezultatas. Vienas iš įprastų būdų – mokymų įvertinimas jiems pasibaigus. Paprastai pateikiama gana standartinė anketa su galimais atsakymų variantais. Mokslininkai pastebi, kad šis būdas dažnai neatspindi tikrosios padėties. Dažnai programa teigiamai įvertinama visai dėl kitų priežasčių (pavyzdžiui, buvo malonu pailsėti nuo rutininio darbo ir kt.). Vienas iš žinomiausių vertinimo modelių yra D. Kilpatricko (1994) pasiūlytas modelis, kuriame aptariami keturi vertinimo lygiai:

- reakcijos lygmuo, kuriame besimokantieji įvertina gautą mokymo(si) patirtį;
- mokymosi lygmuo, kuriame įvertinamos besimokančiųjų žinios;
- elgsenos lygmuo, kuriame įvertinama, kaip besimokantysis perkelia gautas žinias į darbo aplinką ir veiklą;
- rezultatų lygmuo, kuriame įvertinama mokymų nauda visai organizacijai.

Tačiau reikia pripažinti, kad šiame vertinimo modelyje visas dėmesys yra skiriamas rezultatų vertinimui. Tuo tarpu žmogiškųjų išteklių vystymo proceso organizavimo etapų (poreikio nustatymas, programos sukūrimas ir įgyvendinimas) vertinimas dažnai neatliekamas.

Pasak B. Delahaye (2003), žmogiškųjų išteklių vystymo vadybininkai vertinimo procese susiduria su nemenkais iššūkiais. Vienas iš jų – manymas, kad visas mokymas(is) gali būti vienaip ar kitaip išmatuotas. Tokiu atveju daroma prielaida, kad mokymasis remiasi tik išreikštų žinių įgijimu (žr. poskyrį). Tuo tarpu slypinčios žinios negali būti išmatuotos, tačiau būtent jomis individai dažniausiai remiasi priimdami sprendimus. Tokiu atveju prarandamas labai svarbus ir galingas organizacijos žinojimo dėmens suvokimas. Taip pat pažymėtina, kad vertinimo procesai turi būti atliekami tiek individualiu, tiek ir organizacijos lygmenimis.

Mokymosi formos organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymo sistemoje (cit. pagal Juozaitis, 2012):

- *mokomieji renginiai (paskaitos, seminarai, konferencijos)*. Mokymai vyksta nuo kelių valandų per dieną iki kelių ar keliolikos dienų. Vykstant mokomiesiems renginiams, pateikiama indomacija, atliekamos praktinės užduotys, taip naujos žinios susiejamos su dalyvių patirtimi, praktine veikla. Renginių metu yra galimybė pasiekti keletą tikslų, tokių kaip: perteikti naują informaciją, tobulinti įgūdžius, formuoti arba keisti požiūrį, planuoti, kaip mokymų metu išgirstą informaciją bus galima panaudoti darbe. Vienas svarbiausių mokomųjų renginių bruožų – aiški, suplanuota darbotvarkė, kuri padeda kryptingai ir efektyviai siekti suplanuotų mokymų tikslų.

- *Simuliaciniai (imitavimo) žaidimai*. Nuolatos didėjant technologijų įtakai šie metodai plinta įvairiose srityse, taip pat ir vadyboje (Ertensir ir Bal 2012). Šis mokymosi metodas suteikia galimybę saugiai eksperimentuoti ir nereikalauja didelių išlaidų. Metodas interaktyvus ir vaizdus, leidžia suprasti sistemas nuolat kintančioje aplinkoje, kurios atspindi realybę. Tačiau vis dėlto šis būdas yra vertinamas kaip brangus, be to, norint įdiegti ir iki galo atlikti simuliacinį žaidimą reikia daug laiko.

- *Lavinimas (treniravimas)*, kurio metu darbuotoją darbo vietoje moko mentorius (patyręs darbuotojas) arba tiesioginis vadovas. Šių mokymų metu mokytojas primena arba nurodo darbo užduotis ir kaip jas atlikti.

- *Darbų rotacija*. Mokymosi metodas, kai darbuotojai yra perkeliama iš vienos darbo vietos į kitą, kurioje jie turi galimybę išplėsti savo darbo patirtį. Darbuotojai yra iš arčiau supažindinami su įvairių padalinių veiklomis, jiems suteikiama galimybė pritaikyti savo patirtį ir žinias naujoje srityje.

- *Konsultuojamasis vadovavimas* suteikia galimybę asmeniui pasinaudoti savo turimais gebėjimais ir patirtimi taip, kad jis galėtų įgyvendinti asmeninius bei darbinus pokyčius ir pasiektų savo nustatytus tikslus. Konsultuojamojo vadovavimo specialistas skatina asmenį mąstyti užduodamas įvairius skatinančius klausimus ir taip įtraukdamas į įvairias užduotis, kurias atlikdamas asmuo geriau pažįsta save, vertina savo nuostatas, planuoja tolesnius veiksmus bei imasi atsakomybės norėdamas juos įgyvendinti.

▫ *Audiovizualiniai metodai* – naudojami mokomieji filmai, vidinės televizijos laidos, garso ir vaizdo įrašai. Šie metodai laikomi gana efektyviais ir yra plačiai taikomi mokantis įvairių veiklų, stebint galimas dažniausiai daromas klaidas ar gerus pavyzdžius.

▫ *Smegenų šturmas* – mokymosi metodas, kurio metu darbuotojai yra skatinami reikšti savo mintis, teikti siūlymus, siekiant generuoti kuo daugiau galimų situacijos ar problemos sprendimo būdų. Skatina darbuotojų kūrybingumą, kritinį mąstymą.

▫ *Suplanuotos darbo veiklos*. Mokymosi metodas, kai besimokančiajam yra skiriamos svarbios darbo užduotys, kurios padeda lavinti patyrimą ir gebėjimus. Šis mokymosi būdas padeda darbuotojams tobulinti įgūdžius bei geriau suprasti organizacijos veiklą.

▫ *Imitacinis mokymas* – jo metu yra modeliuojamas tikrovės vaizdas ir pateikiamas aplinkoje, kurioje nėra rizikos. Šis mokymasis vyksta ne darbo vietoje ir dažniausiai taikomas, kai darbo vietoje mokyti yra brangu, pavojinga ir neefektyvu.

▫ *Mokomieji žaidimai*. Mokymosi metodas, kuris atspindi realaus gyvenimo situacijas, tačiau reikia laikytis tam tikrų nustatytų taisyklių ir vaidmenų, kurie gali ne visada atspindėti tikrą gyvenimą.

▫ *Vaidinimai*. Mokymosi metodas, kurio metu yra atgaminami realių asmenų, veiksmų ir situacijų momentai. Taip galima lengviau suprasti situacijas, asmenis ir greičiau rasti reikiamą sprendimą.

▫ *Atvejų analizė*. Mokymosi metodas, kurio metu yra atgaminama bei analizuojama realaus jau įvykusio reiškinio eiga.

KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS:

1. Įvardykite sisteminius mokymosi valdymo organizacijoje procesus.
2. Kokias mokymosi valdymo problemas apibrėžia mokslininkai?
3. Pasigilinkite į galimas mokymosi organizavimo formas, prisiminkite savo patirtį (minčių žemėlapis), aptarkite, kokiomis mokymosi formomis dažniausia realizuojamas Jūsų mokymasis. Kokios iš šių formų Jums buvo efektyviausios? Kas lėmė efektyvumą?

UŽDUOTIS TEMAI APIBENDRINTI:

1. Išanalizuokite žmogiškųjų išteklių vystymą pasirinktoje organizacijoje. Parodykite dalyko išmanymą, aprašykite:

2. Kokiai žmogiškųjų išteklių vystymo paradigmai artimiausias organizacijos žmogiškųjų išteklių vystymas?
3. Kokioms mokymo(si) teorijoms labiausiai atliepia organizacijos darbuotojų mokymas(is)?
4. Kaip žmogiškieji ištekliai vystomi individo, grupės, organizacijos lygmenyse?
5. Ar šioje organizacijoje žmogiškųjų išteklių vystymas vykdomas remiantis sisteminiu požiūriu? Kodėl taip manote?

Literatūros šaltiniai

1. ARMSTRONG, M. *Strategic human resource management: guide to action!* 4th ed. London: Kogan Page, 2008.
2. BAKANAUSKIENĖ, I. *Personalo valdymas*. Vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.
3. BARTKEVIČIENĖ, A.; ŽYDŽIŪNAITĖ, V. Complexity of the Concept of Self-Directed Learning. *Sveikatos ir socialinių mokslų taikomieji tyrimai: sandūra ir sąveika*. 2010, 1 (7): 95–103
4. DACIULYTE, R.; PINCHUK, A. Self-directed learning in the context of human resource development. *HRM & E (Human resources management and ergonomics)*. 2010, no. 1, vol. 4: 1–10.
5. DAČIULYTĖ, R. et al. *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo Lietuvoje būklė ir plėtros galimybės*. Mokslo studija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2013.
6. DE VILLIERS, W. A. The learning organisation: validating a measuring instrument. *Journal of Applied Business Research*. 2008, vol. 24, no. 4: 11–22.
7. DELAHAYE, B. L. Human resource development and the management of knowledge capital. In *Human resource management: Challenges and future directions*, ed. by Millett B., Wiesner R., John Wiley and sons, 2003, p. 204–218.
8. DILWORTH, L. Searching for the Future of HRD. *Advances in Developing Human Resources*. 2003, 5: 241–244.
9. DRUCKER, P. F. *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*. Vilnius: D. Radkevičiaus PĮ „Rgrupė“, Tallinn: Goldratt Baltic Network, 2004.
10. ELLINGER, D. A. The Concept of Self-Directed Learning and Its Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. 2004, 6: 158–177.
11. GARALIS, A. Žmogiškųjų išteklių ugdymo svarba ir nuolatinio mokymo(si) organizavimas. *Mokytojų ugdymas*. 2004, 3: 18–28.
12. GARAVAN, T. N. A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. 2007, no. 9: 11–30.

13. GARAVAN, T. N. et al. Exploring Human Resource Development A Levels of Analysis Approach. *Human Resource Development Review*. 2004, vol. 3, no. 4: 417–441.
14. GARAVAN, T. N. et al. Exploring Perspectives on Human Resource Development: An Introduction. *Advances in Developing Human Resources*. 2007, 9: 3–10.
15. GARAVAN, T. N. et al. Human Resource Development Literature: Current Issues, Priorities and Dilemmas. *Journal of European Industrial Training*. 1999, 169–179.
16. GARAVAN, T. N. et al. Exploring Hunam Resource Development: A Levels of Analysis Approach. *Human Resource Development Review*. 2004, vol. 3, no. 4: 417–441.
17. GEDVILIENĖ, G.; LAUŽACKAS, R.; TŪTLYS, V. *Bendrojo ugdymo mokytojų kvalifikacijos tobulinimo poreikiai*. Mokslo studija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2010.
18. GRAŽULIS VL.; VALICKAS A.; DAČIULYTĖ R.; SUDNICKAS T. *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Mokslo studija. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidyba, 2012.
19. GRIEVES, J. *Strategic Human Resource Development*. London: SAGE, 2003.
20. GROW, G. Teaching Learners to be Self-Directed. *Adult Education Quarterly*. 1991, vol. 41, no. 3: 125–149.
21. HOLTON, III, E. F. Clarifying and Defining the Performance Paradigm of Human Resource Development. *Academy of Human Resource Development Conference Proceedings*. 2000, p. 17–25.
22. *Human resource management. A contemporary approach*. Fourth edition, ed. by Beardwell I., Holden L., Claydon T. Pearson Education limited, 2004, p. 263–424.
23. JARVIS, P. *Mokymosi paradoksai*. Kaunas: VDU Švietimo studijų centras, 2001.
24. JOVAIŠA, L. *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis, 2007.
25. JUCEVIČIENĖ, P. *Besimokantis miestas* (žinių ir besimokančios visuomenės link). Monografija. Kaunas: Technologija, 2007.
26. JUCEVIČIENĖ, P. The alternative trajectories towards the learning organization. *Socialiniai mokslai*. 2009, 2(64): 26–34.
27. JUCEVIČIENĖ, P.; LEONAVIČIENĖ, R. Žmogiškųjų išteklių vystymo koncepcijų kaita organizacijai tampant besimokančia. *Ekonomika ir vadyba*. 2007, 12: 569–575.

28. JUCEVIČIENĖ, P.; MOZŪRIŪNIENĖ, V. Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo ir formalizavimo ribos. *Ekonomika ir vadyba*. 2009, 14: 1129–1138.
29. JUODAITYTĖ, A.; KVEDARAITĖ, N. Mokytojų savivaldaus mokymosi kompetencijų raiška besimokančioje mokykloje. *Mokytojų ugdymas*. 2010, 15 (2): 80–94
30. JUOZAITIS, A. *Andragogų praktikų neformaliojo mokymosi modelis*. Monografija. Vilnius: Inter Se, 2008.
31. JUOZAITIS, A. *Ugdomieji pokalbiai: apie koučingą ir mentoringą*. Metodinė priemonė studentams. Vilnius: Edukologija, 2012.
32. KAZLAUSKIENĖ, A. et. al. Savivaldaus mokymosi organizavimas kaip švietimo inovacija: Bolonijos proceso kontekstas. *Mokytojų ugdymas*. 2010, 15 (2): 95–111.
33. KHADRA, M. F.; RAWABDEN, I. A. Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies. *The Learning Organization*. 2006, vol. 13, iss. 5: 455–474.
34. KILPATRICK, D. Techniques for evaluating training programmes. *Journal of the American Society of training Directors*. 1959, vol. 13, cit. pagal Торрингтон, Д.; Холл, Л.; Тэйлор, С. Управление человеческими ресурсами. Москва: Дело и Сервис, 2004.
35. KNOWLES, M. S.; HOLTON, III E. F.; SWANSON, R. A. *Suaugęs besimokantysis: klasikinis požiūris į suaugusiųjų švietimą*. Vilnius: Danielius, 2007.
36. KOLB, D. A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.
37. KORSAKIENĖ, R.; LOBANOVA, L.; STANKEVIČIENĖ, A. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technologija, 2011.
38. LEE M, A Refusal to Define HRD. *Human Resource Development International*. 2001, vol. 4, no. 3: 327–341.
39. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2012 m. gegužės 30 d. įsakymas Nr. V-899 „Dėl pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos tvirtinimo“ [žiūrėta 2014-09-20]. <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=425929&p_query=&p_tr2=2>.
40. LINKAITYTĖ, G.; LUKŠYTĖ, D. Pasirengimas mokytis visą gyvenimą: savivada pagrįsto mokymosi modelis. *Pedagogika*. 2003, 69: 124–131.
41. LOWRY, C. M. Supporting and Facilitating Self-Directed Learning. *ERIC Digest*. 1989, 93: 6.
42. MANKIN, D. *Human Resource Development*. Oxford: Oxford University Press, 2009.

43. MARKVALDIENĖ, G. Kolegijos tapsmo besimokančia galimybių analizė. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. 2007, 13: 152–169.
44. MASLOW, A. H. *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa, 2006, p. 185–242.
45. McCAULEY C, D.; HEZLETT, S. A. Individual development in the Workplace. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. 2001, vol. 1: 313–336.
46. McCRACKEN, M.; WALLACE, M. Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*. 2000, vol. 24, no. 5: 281–290.
47. McLEAN, G. N. National Human Resource Development: What in the World Is It? *Advances in Developing Human Resources*. 2004, vol. 6, no. 3: 269–275.
48. McLEAN, G. N.; McLEAN, L. If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*. 2001, vol. 4, no. 3: 313–326.
49. MERRIAM S, B.; CAFARELA, R. S.; BAUMGARTNER, L. M. *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. San Francisco (Calif.): Jossey-Bass: A Wiley Imprint, 2007.
50. MEZIROW, J. et al. *Learning as transformation: Critical perspectives on a Theory in Progress*. San Francisco (Calif.): Jossey-Bass: A Wiley Company, 2000.
51. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
52. PATAPAS, A.; KASPERAVIČIŪTĖ, R. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos. *Viešojo politika ir administravimas*. 2009, 28: 79–88.
53. PEDLER, M.; ASPINWALL, K. *A concise guide to the learning organization*. London: Lemos and Crane, 1998.
54. PEDLER, M.; BURGOYNE, J.; BOYDELL, T. *A manager's guide to self-development*. London: McGraw-Hill, 1998.
55. ROGERS, C. R. *Apie tapimą asmeniu: psichoterapeuto požiūris į psichoterapiją*. Vilnius: Via Recta, 2005, p. 249–283.
56. SAKALAS, A. *Personalo vadyba*. Vadovėlis. Vilnius: Margi raštai, 2003.
57. SAKALAS, A. *Žinių vadyba: besimokančios įmonės kūrimas*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2012.
58. SIMONAITIENĖ, B. *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Kaunas: Technologija, 2007.

59. SMALSKYS, V. Darbuotojų rengimas ir kvalifikacijos kėlimas viešojo sektoriaus organizacijose. *Viešoji politika ir administravimas*. 2011, 10 (2): 271–282.
60. STANKEVIČIENĖ, A.; LOBANOVA, L. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 2006.
61. SWANSON, R. A. Human Resource Development and Its Underlying Theory. *Human Resource Development International*. 2001, vol. 4, no. 3: 299–312
62. SWANSON, R. A. Human Resource Development: Performance is the Key. *Human Resource Development Quarterly*. 1995, vol. 6, no. 2: 207–213.
63. SWANSON, R. A.; HOLTON, III, E. F. *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2001.
64. SWART, J. et al. *Human Resource Development: Strategy and Tactics*. Amsterdam: Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2005.
65. ŠIUGŽDINIENĖ, J. Development and Substantiation of the Human Resource Development Model. *Viešoji politika ir administravimas*. 2009, 27: 26–35.
66. ŠIUGŽDINIENĖ, J. Enabling Characteristics of the Strategic Human Resource Development System. *Filosofija. Sociologija*. 2008, 19 (2): 31–40.
67. TERESEVIČIENĖ, M. ir kt. *Andragogika*. Vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2006.
68. TERESEVIČIENĖ, M. ir kt. *Nuotolinio mokymo(si) taikymo galimybės tęstinio profesinio mokymo plėtrai skatinti*. Mokslo studija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.
69. TIGHT, M. *Kertinės suaugusiųjų švietimo ir mokymo idėjos*. Vilnius: Kronta, 2007.
70. TOBIN, D. R. *All Learning Is Self-Directed– How Organizations Can Support and Encourage Independent Learning*. VA: American Society for Training and Development, 2000.
71. TORRACO, R. J. Human Resource Development Transcends Disciplinary Boundaries. *Human Resource Development Review*. 2005, no. 4: 251.
72. VAIVADA, S. Savivaldžiai besimokančiojo charakteristikos mokymosi visą gyvenimą kontekste. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*. 2012, 10: 116–121.
73. WANG, X.; MCLEAN, G. N. The Dilemma of Defining International Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. 2007, vol. 6, no. 1: 96–108.
74. WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*, 1999.

75. WATKINS, K. E. Aims, Roles, and Structures for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. 2000, vol 2, no. 54: 54–59.
76. WEBSTER-WRIGHT, A. Refraininig Professional development Trthrough Understanding Authentic Professional Learning. *Review of educational Research*. 2009, no. 79: 702.
77. ZUZEVIČIŪTĖ, V.; TERESEVIČIENĖ, M. *Suaugusiųjų mokymasis. Andragoninės veiklos perspektyva*. Mokslo studija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008
78. ŽYDŽIŪNAITĖ, V. ir kt. *Savaiminis mokymasis darbo aplinkoje: Bendrosios kompetencijos vystymosi kontekstualumas*. Mokslo studija. Šiauliai: Šiaulių valstybinė kolegija, 2012.
79. ДЖОЙ-МЕТТЬЮЗ, Д. и др. *Развитие человеческих ресурсов*. Москва: Эксмо, Профессиональные издания для бизнеса, 2006.
80. ТОРРИНГТОН, Д.; ХОЛЛ, Л.; ТЭЙЛОР, С. *Управление человеческими ресурсами*. Москва: Дело и Сервис, 2004.

7 tema

INDIVIDUALIOS KARJEROS VALDYMAS IR ORGANIZACINĖS KARJEROS PLANAVIMAS

Temos tikslas: supažindinti su šiuolaikinės karjeros sampratos ypatumais; pateikti darbo pasaulio kaitos tendencijas, lemiančias karjeros sąlygų kaitą; aptarti karjeros plėtros teorijas, asmeninės ir organizacinės karjeros modelius, kryptingai modeliuojant asmeninį gyvenimą ir profesinę karjerą; atskleisti pagrindinius patekties į organizaciją kriterijus, karjeros kompetenciją laiduojančių gebėjimų sistemą, siekiant vertinti būtinumą tobulintis bei mokytis visą aktyvų gyvenimą, derinant asmeninius ir organizacijos interesus.

7.1. Šiuolaikinė karjeros samprata

Karjeros sąvoka kildinama iš lotynų kalbos žodžio *carraria*, kuris reiškia „kelia“, „kryptį“ ar „veiksmų eigą“ (Greenhaus ir Callanan, 2006). Karjeros samprata laikui bėgant keitėsi. Iki pramoninės XIX amžiaus revoliucijos karjera, suprantama kaip mobilumas organizacijoje ar profesinis mobilumas, beveik neegzistavo. Tikrai XIX ir XX amžiaus sandūroje karjeros sąvoka įgavo pažangaus ir besiplėtojančio darbo ir profesinės veiklos kelio prasmę. Tuo metu daugelyje Vakarų Europos ir Šiaurės Amerikos valstybių suaktyvėjo industrializacijos, urbanizacijos ir demokratizacijos procesai. Atsirado nuo bendruomenės mažai priklausantis ir laisvai mąstantis individas, kuris turėjo pats pasirūpinti savimi. Kuriantis didelėms organizacijoms iškilo poreikis tinkama linkme nukreipti darbuotojų karjerą.

Pirmasis iš mokslininkų karjerą ir jos vystymo principus organizacijoje aprašė M. Weberis. Jis buvo įsitikinęs, kad pagal klasikinės biurokratijos taisykles funkcionuojančioje organizacijoje turėtų egzistuoti tokia karjeros vystymo sistema, kad darbuotojai, įgydami vis daugiau

patirties organizacijos hierarchinėje sistemoje, galėtų siekti vertikalios karjeros. Tai padėtų užtikrinti stabilų organizacijos funkcionavimą (Inkson, 2009). Be M. Weberio, teigiamą darbuotojų karjeros poveikį organizacijos veiklos rezultatams yra nurodę daugelis mokslininkų (Fayol, 1949; Drucker, 1954; Peters ir Waterman, 1982). Praktikoje šios nuostatos labiausiai įsigalėjo darbo ir karjeros visą gyvenimą modeliuose, kurie buvo įgyvendinami didelėse Japonijos organizacijose (Ouchi, 1981).

Taigi XX amžiuje susiformavo ir įsitvirtino tradicinis (organizacinis) požiūris į karjerą. Pagrindiniai jo požymiai yra šie:

- tai statiškas karjeros vystymo modelis, nes jis užtikrina aiškiai apibrėžtą karjeros ateitį bei socialinį saugumą, tačiau nepasižymi lankstumu, mažai domimasi individo karjeros poreikiais;
- organizacijos atsakomybė už darbuotojo karjeros vystymą, darbuotojai nėra įtraukiami į karjeros planų sudarymo procesą, o apsiriboja tik vykdytojo vaidmenimis;
- sėkminga karjera siejama su individualiais pasiekimais, iš jų svarbiausi yra aukštesnės pareigos, įgytas statusas ir didesnis atlyginimas;
- veiklos sritis apribojama viena organizacija.

Šis tradicinis požiūris į karjerą vyravo gana ilgai, kol praėjusio amžiaus pabaigoje nepaspartėjo pokyčiai, turėję didelę įtaką karjeros sampratai ir karjeros planavimui organizacijose (Jarvis, 2003; Baruch, 2004; Craig ir Hall, 2005; Blustein, 2006; Mayrhofer ir kt., 2007; Noon ir Blyton, 2007; Kuchinke, 2009):

Darbo vietos keitimasis

Darbo praradimas. Darbo praradimas darosi vis dažnesnis reiškinys tiek privačiajame, tiek ir valstybiniame sektoriuje. Saugios, visą gyvenimą trunkančios karjeros dirbant vienoje srityje arba net vienoje organizacijoje vizija sparčiai nyksta.

Globalizacija. Globali ekonomika atspindi pokyčius darbo pasaulyje, dėl to organizacijos, jei norės išlikti ir klestėti, turės suvokti globalizacijos perspektyvas. Pasaulinių perspektyvų egzistavimas pakeis verslo veidą, kartu ir karjeros plėtrą šiose organizacijose. Naujų pasaulio rinkų atsiradimas, užsienio konkurencija ir politinis persigrupavimas privertė daugelį organizacijų įvaldyti daugiau globalių strategijų. Daugianacionalinių organizacijų iškilimas su besiplečiančiais užsienio pardavimais be galo pakeitė vadovų karjerą. Daugelis vadovų, net jei ir neužima pačių

aukščiausių postų, turi išmokti perprasti užsienio politiką, rinkas, kultūrą, darbuotojus ir naujus vadovavimo stilius, jeigu nori dirbti efektyviai šiuolaikinėse daugiatautėse organizacijose.

Technologijos. Technologinė pažanga veikia visus verslo lygius nuo pardavimo operacijų iki finansinio vadovavimo. Kompiuterinės technologijos padidino vienu darbų atlikimo reikalavimus ir panaikino kitų. Greitai kintančios technologijos atvėrė naujus kelius darbuotojams, turintiems tinkamų sugebėjimų, o ne taip greitai prisitaikantys jų kolegos pasijuto nebetinkami įgyvendinti darbdavio ateities planų. Be to, dėl technologijų, o kartu ir produktų bei paslaugų paklausos ir toliau daugėja naujų specialybių. Kadangi technologiniai pokyčiai sukuria naujus, bet neprognozuojamus pasirinkimus, karjeros valdymo vaidmuo ateityje pasidarys dar svarbesnis. Ypač svarbus yra karjeros valdymo stiliaus lankstumas ir prisiderinimas prie daugybės darbo pasaulio permainų.

Darbo prigimties pokyčiai

Dauguma organizacijų tampa plokštesnės ir lankstesnės. Tokie organizaciniai pokyčiai turi ypač didelę įtaką vadovų ir specialistų darbui. Vadovams plokštesnėse organizacijose bus sunkiau kontroliuoti darbuotojus įprastiniais būdais ir nuosekliai įvertinti darbuotojų atliktą darbą. Visiems vadovams reikės tapti profesionalesniems savivaldos srityje, nes organizacijoje bus perskirstyta atsakomybė.

Organizacijose vykstantys pokyčiai pareikalaus lankstumo pereinant nuo vieno projekto prie kito, gebėjimo bendrauti su žmonėmis iš skirtingų funkcinių sričių ir glaudesniu bendradarbiavimu grįstų tarpasmeninių santykių. Optimalaus narių darbo veiklos ir racionalaus žmogiškųjų išteklių paskirstymo galimybių numatymas gali padėti pagerinti visuomenės plėtrą.

Darbo jėgos kultūrinė įvairovė

Darbo jėgos kultūros skirtumai taip pat sukels organizacijos funkcionavimo pokyčių. Jų reikšmė gali būti tokia pat didelė kaip ir ekonominės konkurencijos bei technologinių pokyčių.

Daugelyje Vakarų šalių dirbančių žmonių populiacija tampa vis įvairesnė kultūrinio ir etninio požiūriais. Ši įvairovė suponuoja naujus reikalavimus darbuotojams. Būtina mokėti užsienio kalbą (-ų) ir turėti platų kultūrinį akiratį. Šių reikalavimų neatitinkantiems žmonėms karjeros galimybės yra ribotos.

Dirbančių moterų dalies didėjimas, rasinės mažumos, imigrantai padidins darbo jėgos spaudimą organizacijoms, nes reikės efektyviai susitvarkyti su šiais lyties, rasės ir etniniais skirtumais. Bet tai bus iššūkis ir darbuotojams, nes jiems reikės suprasti skirtingas kultūras ir bendrai dirbti su žmonėmis, kurių vertybės ir perspektyvų suvokimas skiriasi. Karjeros sėkmingumas daugelyje organizacijų gali priklausyti nuo darbuotojo sugebėjimo pritaipyti daugiatautėje aplinkoje.

Darbo krūvio kaita

Vakarų šalyse pastebimas darbo krūvio kitimas kaip ekonominės kaitos pasekmė. Dabar žmonės jaučiasi dirbą sunkiau ir ilgiau nei anksčiau.

Lanksčios postmodernios gamybos technologijos naikina tradicinį darbų paskirstymą, atsiranda iš dalies pasikartojantys pareigybių aprašai. Tampa lengva ir paprasta keisti darbuotojus, taikant laikiną įdarbinimą, darbą ne visu etatu, darbą pagal sutartis ir panašiai. Taigi, kas lemia žmogaus karjerą? Visų pirma, nebeįmanomas yra karjeros saugumas ar stabilumas. Antra, darbo krūvio augimas lemia darbo vietų mažėjimą ir iš to kylantį nedarbą, kuris dar labiau sunkina individo karjeros vyksmą.

Centrinėje ir Rytų Europoje labai sparčiai išplito nedarbas. Jis pasiekė daugelio Vakarų šalių lygį. Didžiausią ilgalaikių bedarbių dalį sudaro labai jauni ir pagyvenę, arti pensinio amžiaus, nekvalifikuoti bei turintys pradinį ar profesinį išsilavinimą žmonės. Taigi fiksuojami du pagrindiniai sėkmę darbo rinkoje lemiantys veiksniai: amžius ir išsilavinimas.

Nedarbo augimas yra esminis šiuolaikinio karjeros konteksto bruožas, lemiantis žmogaus pasirengimo iš esmės keisti veiklą, susirasti ar susikurti sau darbo vietą būtinybę. Tai, be abejo, susiję su žmogaus pasirengimu nuolat mokytis.

Kintamas darbo pobūdis

Darbo pobūdžio kaita susijusi su žmonių mąstymo ir jų gyvenimo stiliaus pokyčiais. Šiai kaitai esminės įtakos turi spartus technologijų, ypač informacinių ir telekomunikacinių, vystymasis. Technologijoms sudėtingėjant, kyla darbuotojų išsilavinimo reikalavimai. Vis daugiau darbo vietų užimti reikia specialaus išsilavinimo. Dėl technologijų pažangos auga žmonių, kurie, naudodami naujausias komunikacines technologijas, dirba namuose, skaičius. Tokių žmonių nuolat daugėja, ypač didelių atstumų šalyse. Ši žmonių kategorija įvardijama „teledarbuoto-

jai“: jie naudojami komunikacinėmis technologijomis kaip vykimo į darbo vietą alternatyva. Darbo psichologų nuomone, tai nėra sveikintinas reiškinys. Viena vertus, žmonėms yra svarbus darbo teikiamas socialinis kontaktas; kita vertus, dauguma darbų vis dėlto geriau atliekami realiai dalyvaujancio asmens. Tokio pobūdžio darbams būtinas specialus pasirėngimas.

Vertinant darbo krėvio bei darbo pobūdžio kaitos tendencijas galima pastebėti, kad profesijos sąvoka nebetenka turėtojo reikšmingumo. Žmogus veikia daugelyje sričių, kurių negalima apibrėžti konkrečiai, įvardijant jas kaip vieną profesiją. Maža to, žmogaus veiklų pobūdis kinta taip sparčiai, kad profesijų aprašus būtina nuolat atnaujinti. Todėl kalbant apie žmogaus karjerą šiuolaikiniame darbo pasaulyje vartojama ne profesijos sąvoka, o daug platesnė ir adaptyvesnė veiklos sąvoka. Douglas Hallas (1990) teigė, kad karjeros sandėris nėra susitarimas su organizacija; tai yra susitarimas su pačiu savimi ir savo darbu.

Darbas ir šeiminis gyvenimas

Darbo ir šeiminio gyvenimo valdymas taip pat rimtas iššūkis tiek darbdaviui, tiek darbuotojui. Šeimos reikšmė ypač išaugo, kai pradėjo didėti dirbančių moterų dalis. Taip pat įtaką daro ir didelis skyrų skaičius, nes tėvai, kurie vieni augina vaikus, susiduria su problemomis, kaip suderinti karjerą ir šeimos rūpesčius.

Darbo ir šeimos santykiams įtaką daro ir technologinė pažanga, ji sumažino ribas tarp šių dviejų sferų. Naujos technologijos leido greičiau ir geriau atlikti darbą net neišeinant iš namų. Tačiau nors šie pokyčiai ir suteikia galimybę geriau suderinti darbą ir šeimos interesus, bet tam reikia situotinio, vaikų ir darbdavio paramos ir supratimo (Greenhaus, 2000).

Darbo jėgos sudėties kitimas turi įtakos kitos darbo pasaulio charakteristikos – darbo krėvio –kaitai.

Organizacijos struktūros pokyčiai

Norėdamos išlikti konkurencingos pasaulinėje rinkoje daugelis organizacijų patiria didelius savo struktūros pokyčius. Ši tendencija turėtų išlikti ir ateityje. Ateities organizacijų struktūra bus plokštesnė ir ne tokia centralizuota kaip biurokratinės organizacijos, su kuriomis daugeliui iš mūsų yra tekę susidurti. Jos turėtų įdarbinti nedidelį skaičių pa-

grindinių darbuotojų ir didelę savo veiklos dalį atlikti už organizacijos ribų bei su laikinai dirbančių ar atsitiktinių darbuotojų pagalba.

Šios naujos tinklinės struktūros organizacijos užmegs daugelį partnerystės ryšių su kitomis organizacijomis ir individais už savo formalių ribų. Skirtingai nei kompiuterių tinklas, tinklinės organizacijos sujungs skirtingas firmas, kad jos kartu įvertintų ir parinktų tam tikram projektui įgyvendinti ar produktui pagaminti reikalingus išteklius.

Nepaisant to, kad biurokratinės organizacijos ir toliau išlaikys savo tvarų pagrindą, vis daugiau organizacijų galima apibūdinti tokiomis charakteristikomis:

- nedidelė nuolatinės darbo jėgos dalis ir didėjanti jos priklausomybė nuo ne visą darbo dieną bei pagal trumpalaikes sutartis dirbančių darbuotojų;
- plokščia hierarchija ir savivaldos grupės, atsakingos už pačias svarbiausias veiklas;
- daug sąjungų su vidiniais ir išoriniais partneriais;
- greitas pažangių technologijų diegimas ir naudojimas darbo procesuose.

Organizacijų kaita

Visi anksčiau minėti visuotinės kaitos suponuoti pokyčiai darbo pasaulyje skatina organizacijų kaitą. Vienas iš bendriausiųjų organizacijų pokyčių yra darbuotojų ir organizacijos hierarchijos sluoksnių mažėjimas. Dėl to darosi sudėtingiau siekti paaukštinimo ar didesnės atsakomybės. Kita vertus, tokie pokyčiai organizacijų struktūroje lemia mažesnę kontrolę bei didesnę individualią atsakomybę už konkrečią veiklą.

Vienas iš organizacijų pokyčių, lemiančių efektyvesnę jų darbą bei atsaką į šiuolaikinius aplinkos reikalavimus, yra organizacijų sustruktūrinimas į projektų komandas, kurios atsako už tam tikras užduotis. Individui tai, pirma, darbas su naujais žmonėmis, antra, kaskart kitos užduotys, reikalaujančios naujų įgūdžių, ir, trečia, galimybė atrasti naują kelią (idėją, ryšius, patirtį ir t. t.) ateičiai.

Su projektų komandomis susijęs darbo lankstumas, kuris gali būti dvejopas: vienoks yra lankstumas, pasiekiamas taikant dalinį darbą ir / ar riboto darbo laiko sutartis (pavyzdžiui, tas pats administratorius dirba trijose projektų komandose); kitoks lankstumas yra tuomet, kai tas pats projekto komandos narys, jei sugeba atlikti kelias lygiagrečias užduotis, tai taip ir daro (pavyzdžiui, administratorius ir valytojas – tas

pats žmogus). Žmogaus tinkamumą darbui lemia jo įgūdžių įvairovė bei universalumas, pasirengimas platesnei veiklos sričiai. Dėl to išryškėja nuolatinio organizacijos atsinaujinimo prielaidos. Antra vertus, individas negali identifikuotis su organizacija ir dėl savo lojalumo jai tikėtis tam tikro saugumo.

Kita labai svarbi organizacijų kaitos išdava – organizacijos karjeros plėtros padalinių nykimas. Darbuotojo karjera yra jo paties reikalas. Šios nuostatos įsigalėjimui įtakos turi beveik visi minėtieji pokyčiai.

7.1.1 lentelė. Darbo pasaulio kaitos tendencijos, lemiančios karjeros sąlygų kaitą (Stanišauskienė, 2004)

Darbo pasaulio charakteristika	Darbo pasaulio charakteristikos kaitos tendencijos
Darbo jėga	<ul style="list-style-type: none"> • kultūrinės ir etninės įvairovės augimas • darbo jėgos amžiaus vidurkio augimas (senėjimas) • dirbančių moterų skaičiaus augimas
Darbo krūvis	<ul style="list-style-type: none"> • darbo krūvio augimas • laikino įdarbinimo, ne visos dienos darbo populiarėjimas • tendencijos vienu metu turėti kelis darbus ryškėjimas • nedarbo masto augimas
Darbo pobūdis	<ul style="list-style-type: none"> • poslinkis į paslaugų sferą • įmonių miestų nykimas • dirbančių namie skaičiaus augimas • darbuotojų išsilavinimo reikalavimų augimas • profesijos sąvokos keitimas veiklos sąvoka
Organizacijos ir / ar organizacinės struktūros	<ul style="list-style-type: none"> • hierarchijos sluoksnių mažėjimas • organizacijos ribų nykimas • projektų komandų populiarėjimas • organizacijos karjeros plėtros padalinių nykimas

Individo atsakomybė už savo karjerą pasireiškia jo saviugda: „galiama sakyti, kad organizacija yra pernelyg subjektyvi keisti ir nepakanamai turtinga ugdyti savo darbuotojus. Šiuolaikinė traktuotė yra kita: organizacija nevadovaus žmonių karjerai, kaip tai darė anksčiau, bet

palaikys personalą, jiems individualiai renkantis ir tenkinant saviugdos poreikius.“

Taigi, kartu su anksčiau minėtais pokyčiais keičiasi ir darbuotojo bei organizacijos psichologinio kontrakto pobūdis. Anksčiau, vyraujant biurokratiniam organizacijų modeliui, pagrindinis veiksnys buvo darbuotojo ir darbdavio lojalumas vienas kitam. Darbuotojas tarsi išsipareigojavo likti visą gyvenimą lojalus organizacijai, už tai gaudamas šios rūpestį, socialines garantijas, galimybę kilti karjeros laiptais. Dabar nebe tiek svarbu vienpusis darbuotojo lojalumas, kiek abipusė nauda, kurios gali tikėtis darbuotojas ir organizacija. Darbuotojas investuoja savo turimas kompetencijas (žinias, gebėjimus, įgūdžius), laiką, pastangas ir už tai tikisi tam tikros naudos, kuri dažniausiai yra suvokiama kaip tiesioginis piniginis atlygis arba karjeros portfelio (kompetencijų, patirties) pokytis. Ankstesnio psichologinio kontrakto pagrindas buvo geras „vaiko“ (darbuotojo) ir „tėvo“ (organizacijos) emocinis ryšys. Organizacijos buvo pasirengusios daug ką atleisti „nepaklusniam vaikui“, toleruoti prastą darbuotojų motyvaciją, žinių ir įgūdžių stoką. Dabartinio kontrakto pagrindas – dviejų savarankiškų subjektų partneriškas susitarimas. Todėl organizacijos nebenori įdarbinti tokių darbuotojų, kurie patys nežino, ką gali pasiūlyti ir ko nori iš organizacijos. Darbuotojų sąmoningumas ir savarankiškumas tampa didžiausiomis vertybėmis. Ir darbuotojas, ir organizacija yra partneriai, derybomis bei susitarimu besidalinantys atsakomybę už abipusę sėkmę (Grey, 1994; Baruch 2004; Edwards ir Wajcman, 2005).

Darbo santykių pokyčių idėjas ir jų pasekmes karjeros sampratai apibendrina P. S. Jarvisas (2003), skirdamas dvi pažiūrų (paradigmų) į karjerą ir pagrindinius ją lemiančius veiksnius sistemas: senąją ir naująją (7.1.2 lentelė).

7.1.2 lentelė. Karjeros paradigmos pokyčiai (sudaryta remiantis Jarvis, 2003)

Senoji paradigma	Naujoji paradigma
Biurokratinė organizacija	Socialiniai profesionalų tinklai, bendros vertybės, tikslai ir projektai
Nuolatinis darbas, darbo funkcijų aprašymas	Darbas kaip projektas ar programa, orientacija į užduotis ir laukiamus rezultatus
Darbas biure	Darbas virtualioje erdvėje

Profesiniai titulai, diplomai ir laipsniai	Praktinėje veikloje reikalingi bendrieji ir profesiniai gebėjimai
Sėkmė – karjeros laiptai	Sėkmė – įrodyti vertingi gebėjimai
Vadovas	Lyderis
Teisių turėjimas, autoritetas	Paklausa darbo rinkoje, darbumas, įtaka
Dėmesys vadovui	Dėmesys klientui
Lojalumas organizacijai	Lojalumo sampratos kaita: lojalumas darbui, kai organizacija ir darbuotojas tampa partneriais
Atlyginimas ir nekintanti darbo aplinka	Kontraktas ir honoraras
Darbo saugumas	Asmeninė laisvė ir kontrolė prisitaikant prie nuolatinių aplinkos iššūkių
Darbuotojo tapatumas – pareigos darbe	Darbuotojo tapatumas – asmeninis indėlis į organizacijos ir bendruomenės sėkmę kintančioje aplinkoje
Darbuotojas – vykdytojas	Darbuotojas – komandos narys, verslininkas, gebantis kurti ir parduoti veiklos rezultatus

Nurodytą karjeros sampratos pokyčių kontekste skirtingų mokslo bei praktikos sričių atstovai, siekdami savo tikslų, vadovaudamiesi skirtingomis prielaidomis ir teorinėmis perspektyvomis, tyrinėja įvairius karjeros aspektus ir pateikia skirtingas karjeros sąvokos interpretacijas (7.1.3 lentelė).

7.1.3 lentelė. Karjeros sampratos (šaltinis: sudaryta autorių)

Karjera – žmogaus gyvenime atliekamų įvairių vaidmenų, darbovietėse einamų pareigų, pakopų ir lygmenų visuma. Karjera apima pagrindinių penkių socialinių vaidmenų (besimokantis, darbuotojas, šeimos narys, bendruomenės narys, pramogautojas) prisiėmimą ir atlikimą mokykloje, darbe, šeimoje, bendruomenėje ir laisvalaikio metu (Super, 1980)
Karjera – laike besiplėtojanti asmens darbo patirčių seka (Arthur, Hall ir Lawrence, 1989)

<p>Karjera – asmens su darbu susijusių pareigų, vaidmenų, veiklų ir patirčių visuma (Arnold, 1997)</p>
<p>Karjera – tai darbuotojo pareigybių / darbo vietų raida įmonėje (-ėse). Nors karjera dažniausiai asocijuojasi su vertikaliu darbuotojų kilimu, tačiau ji apima ir horizontalų judėjimą. Kylant darbuotojų reikalavimų lygiui jis darosi vis svarbesnis. Planuojant karjerą asmeniniai aspektai būtinai yra derinami su organizacijos poreikiais. Karjeroje, lygiagrečiai su įmonės interesais, labai ryškus personalo ugdymo aspektas (Sakalas ir Šalčius, 1997)</p>
<p>Karjera – asmens laikas, skiriamas darbui siekiant sukurti prasmingą gyvenimo modelį (Reardon ir kt., 2000)</p>
<p>Karjera – kokybiškai atliekamų, socialiai reikšmingų profesinių ir kitų vaidmenų kaita žmogaus gyvenime. Tai nuolatinio asmenybės tobulėjimo ir saviraiškos būdas, turintis optimistinę kokybinę kaitos perspektyvą, kryptį ir paskirtį (Kučinskienė, 2003)</p>
<p>Karjera – tai iš pašaukimo kylančių ir trunkančių visą gyvenimą įvairių žmogaus atliekamų socialiai reikšmingų vaidmenų, darbo vietų ir jose užimamų pareigų, pasiekimų seka, susijusi su saviraiška ir individualiu tobulėjimu bei atspindinti asmenybės gyvenimo viziją ir stilių (Laužackas, 2005)</p>
<p>Karjera – įvairių socialiai reikšmingų žmogaus vaidmenų seka, kylanti iš darbo, mokymosi, saviraiškos ir laisvalaikio veiklų bei apimanti asmens profesinį gyvenimą, darbo vietas, pareigas ir pasiekimus (<i>Karjeros projektavimo vadovas. Sistemos, teorijos, praktika ir terminologija penkiose Europos šalyse</i>, 2005)</p>
<p>Karjera – ilgalaikė darbų ar pareigų seka tam tikroje profesijoje ar organizacijoje, kurioje paprastai stebimas statuso ar atlyginimo augimas (Blyton ir Jenkins, 2007).</p>
<p>Asmens karjera suprantama kaip visos skirtingose organizacijose žmogaus eitos pareigos (Bakanauskienė, 2008).</p>

Kaip matome 7.1.3 lentelėje, karjeros sąvoką skirtingi mokslininkai skirtingai apibrėžia. Tačiau pačioje karjeros sąvokoje galime išvelgti ketletą svarbiausių akcentų (Greenhaus ir Callanan, 2006):

- vartojant sąvoką „karjera“ paprastai turimas galvoje *asmens judėjimas laike ir socialinėje erdvėje*. Dažniausiai – judėjimas profesinėje ar organizacinėje erdvėje, nuosekliai einant tam tikras darbo pareigas ar imantis kitų, tiesiogiai su formaliomis pareigomis nesusijusių darbo vaidmenų (siauroji karjeros samprata);

- judėjimas socialinėje erdvėje yra *lyginamas su iš anksto žinomu atskaitos tašku*, esančiu socialinėje struktūroje ar santykių tinkle (objektyvi karjera). Taigi supratimas apie individo karjerą yra įgyjamas nurodant jo santykį su socialinėmis struktūromis, kitais asmenimis ar grupėmis, vadovaujantis tokiomis normomis kaip pareigos, statusas, atsakomybės sritys, kompetencijų pokytis, pažangos kryptis ir greitis. Šios normos suteikia skirtingą vertę įvairiems individo prisiimamiems vaidmenims, tarp jų ir vyksta šis judėjimas apibrėžtoje socialinėje sistemoje. Karjeros sėkmė šiuo požiūriu gali būti įvertinta objektyviai;
- karjera gali būti suprantama ir kaip *judėjimas nuo vieno asmens tapatumo link kito* (subjektyvi karjera). Šie tapatumai ir jų pokyčiai dažniausiai yra susiję su darbo, profesiniais ir organizaciniais vaidmenimis, bet gali apimti mokymosi ir laisvalaikio socialinius vaidmenis (plačioji karjeros samprata). Taigi šia prasme karjera yra tam tikra individo tapatumo kaita, kurios kokybę pagal savo nusistatytus kriterijus vertina pats individas.

7.1.3 lentelėje pateiktų karjeros sampratų analizė rodo, kad skirtingi autoriai daugiau ar mažiau akcentuoja šiuos karjeros aspektus ir kontekstus: darbo, mokymosi, mobilumo (pažangos), organizacinio ir individo gyvenimo. Tačiau neradome nė vienos sampratos, apimančios visus minėtus šiuolaikinės karjeros aspektus ir kontekstus. Todėl šiame vadovyje vadovausimės tokia karjeros samprata, taikytina žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste:

karjera – tai pažangi, individo gyvenimo kontekste lokalizuojama darbo ir su jomis susijusių mokymosi patirčių seka, besiformuojanti individui palaikant bei plėtojant darbo santykius su organizacijomis.

Šioje karjeros sampratoje integruojama individuali ir organizacinė karjeros perspektyvos, atsižvelgiama į pastarųjų dešimtmečių karjeros sampratos pokyčius. Pagrindiniai pateiktos sampratos akcentai yra šie:

- ▶ progresyvi seka. Progresyvumą čia suprantame ne tik kaip kiekybinį prieaugį (formaliai aukštesnes pareigas, atlyginimą ar statusą), bet ir kaip kokybinį darbinės patirties pokytį, kuris gali būti naudingas ir prasmingas tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijai. Sekos sąvoka čia vartojama pabrėžiant, kad karjera jokiū būdu negali būti tapatinama su vienkartinėmis patirtimis, ji būtina apima laikui bėgant įgyjamas vis naujas darbo ir mokymosi patirtis;

► individo gyvenimo kontekstas karjeros sampratoje yra laikytinas labai svarbiu, kadangi visi karjeros sprendimai priimami būtent jame, derinant karjerą ir kitas gyvenimo sritis, individui siekiant įprasminti savo gyvenimą per pasirinkamus darbus;

► darbo ir mokymosi patirtys. Įvertinę šiuolaikinių pokyčių spartą ir mokymosi visą gyvenimą reikšmės išaugimą, karjerą tapatiname ne tik su darbo, bet ir su mokymosi patirtimis. Čia turime omenyje labai įvairias darbo ir mokymosi patirtis – formalias ir neformalias, mokamas ir nemokamas, darbo ir laisvalaikio metu. Šiuo požiūriu negalime laikyti, kad asmens karjera nutrūksta, kai jis kokiu nors savo gyvenimo laikotarpiu dėl vieno ar kitų priežasčių pasitraukia iš aktyvesnės darbo veiklos ir daugiau laiko skiria jam prasmingai mokymosi veiklai, kuri siejasi su jo ateities karjeros planais;

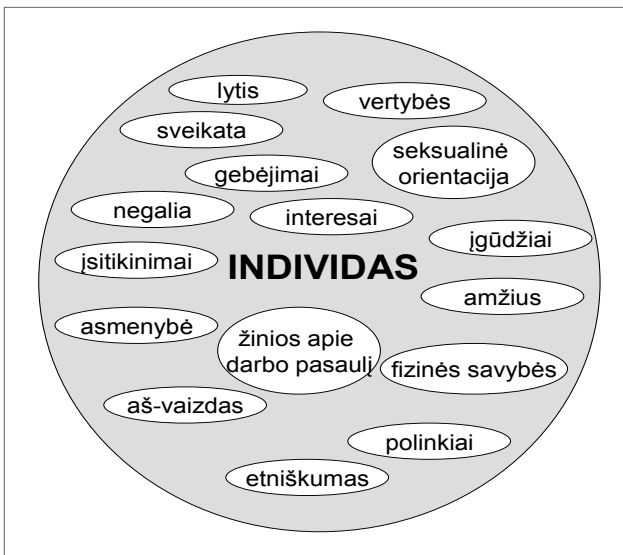
► darbo santykiai su organizacijomis. Tai gali būti formalūs darbo santykiai, projektinis darbas ar kitaip teisiškai reguliuojami santykiai su viena ar daugiau organizacijų, ar kitokio pobūdžio dalyvavimas organizacijų veikloje atliekant individui prasmingas darbo ar mokymosi veiklas. Karjeros sėkmė priklauso nuo organizacijos ir individo tikslų derinimo. Individo karjeros kelyje gali būti etapų, kai sėkmės negalima tikėtis. Taip nutinka visų pirma todėl, kad dėl kokių nors priežasčių yra nesuderinami individo ir organizacijos tikslai. Tai gali būti nuostolinga ne tik pačiam individui, bet ir organizacijai, nesugebėjusiai panaudoti žmogiškojo potencialo. Taip pat norime pabrėžti, kad, siekdamas savo tikslų ir sėkmingos karjeros, individas visada privalo rūpintis savo kaip darbuotojo verte ir paklausa, o organizacija – atitinkama žmogiškųjų išteklių valdymo ir karjeros plėtros politika.

Gilinantį į pateiktą karjeros apibrėžimą darosi akivaizdu, kad karjera – tai sudėtingas, daugialypis reiškinys. Būtent todėl sistemų teorija gali padėti suprasti šio reiškinio esmę. Sistemų teorija įgalina žiūrėti į tam tikrą reiškinį kaip į visumą, kaip į darnų objektą, turintį įvairiausių elementų, pasižyminčių įvairialypiais ryšiais tarpusavyje ir su išoriniais objektais bei reiškiniais. Sistemų teoriją karjeros reiškinio analizei yra taikę keletas mokslininkų. Šiame skyriuje paanalizuosime Wendy Patton ir Mary McMahan (2006) teorines pažiūras.

W. Patton ir M. McMahan (2006) siūlo naudoti sistemų teoriją kaip metateorinę struktūrą, turinčią didelį potencialą ir galinčią padėti suprasti karjeros plėtros procesus. Šiuo požiūriu minėtos mokslininkės skiria tokias sistemas, kurios pačios gali būti skaidomos į atskiras posistemas:

- individo sistemą;
- konteksto sistemą, kuriai priklauso socialinis posistemis ir aplinkos visuomeninis posistemis (konteksto sistemai šiuo požiūriu priklauso ir organizacija).

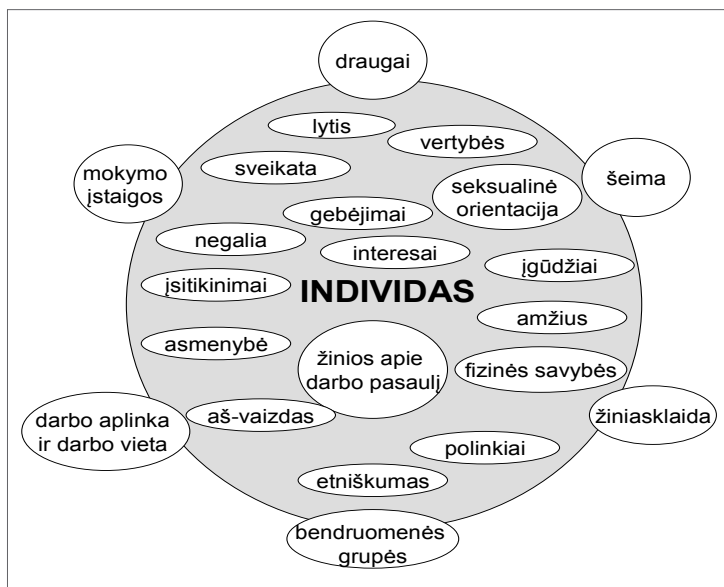
Taigi individas yra laikomas karjeros sprendimų priėmimo ir asmeninės karjeros valdymo centru. Svarbiausiais individo sistemos veiksniais laikytini: amžius, sveikata, lytis, fiziniai ypatumai, etniškumas, asmenybės bruožai, aš-vaizdas, vertybės, įsitikinimai, polinkiai, interesai, gebėjimai, žinios apie darbus ir įsidarbinimo galimybes (7.1.1 pav.). Skirtingose situacijose šie veiksniai turi didesnę ar mažesnę poveikį individo karjeros sprendimams. Ypač svarbu ne tik kokie veiksniai veikia individo sistemoje, bet ir kaip jie tarpusavyje sąveikauja bei koks yra šios sąveikos rezultatas. Pavyzdžiui, teigiamas savęs vertinimas ir aukšti gebėjimai tam tikroje srityje gali būti neblogo pozityvios karjeros raidos prielaida. Tačiau reikia pripažinti, kad bet kokia individo veiksmų sąveika gali turėti ir neigiamų ar neutralių padarinių individo karjerai. Taigi nė vienas individo veiksnys neveikia atskirai. Šiuo požiūriu net ir individo amžius, kuris yra susijęs su individo raidos stadija, neturi nepriklausomos vienareikšmės įtakos individo karjeros sprendimams.



7.1.1 pav. Individo sistema (Patton ir McMahon, 2006)

Individas siekia karjeros ne izoliuotame pasaulyje, bet palaikydamas vienokius ar kitokius ryšius gana plačiame kontekste, kuriame galima išskirti socialinį posistemį ir aplinkos bei visuomeninį posistemį (Patton ir McMahon, 2006).

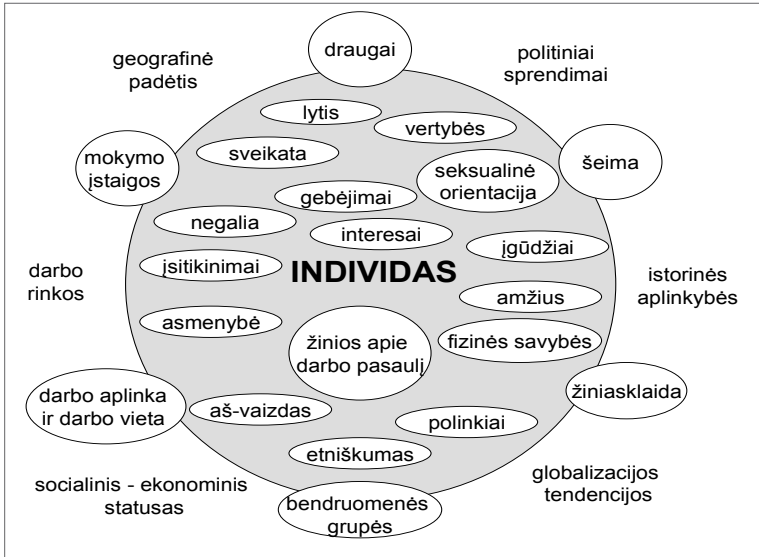
Socialiniam posistemiiui priskiriama šeima, draugai, darbo aplinka ir darbo vieta, bendruomenės grupės, mokymo įstaigos, žiniasklaida. Kiekviena iš paminėtų socialinių struktūrų ir institucijų tuo pat metu yra ir tam tikrų vertybių, įsitikinimų bei požiūrių šaltinis, galintis turėti įtakos individo karjeros sprendimams, tad socialinės sistemos sudėtis ir jos elementų įtaka keičiasi individo raidos kontekste, keičiantis karjeros sprendimų kontekstui (7.1.2 pav.).



7.1.2 pav. Individas socialinėje sistemoje
(Patton ir McMahon, 2006)

Aplinkos ir visuomeninis posistemis dar labiau nei socialinis posistemis yra nutolęs nuo individo. Tačiau, nepaisant to, jis gali turėti labai reikšmingos įtakos. Šiam posistemiiui priskiriami tokie veiksniai (individo konteksto elementai) kaip istorinės aplinkybės, darbo rinkos ir

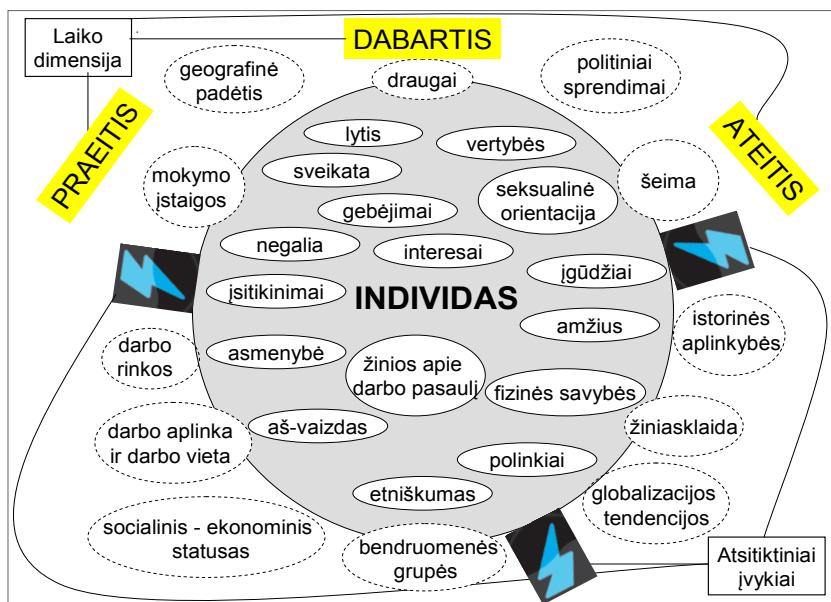
globalizacijos tendencijos, socialinis ir ekonominis statusas, geografinė padėtis, politiniai sprendimai (7.1.3 pav.).



7.1.3 pav. Individas socialinėje ir aplinkos bei visuomeninėje sistemose
(Patton ir McMahon, 2006)

Taigi visoms įvardytoms sistemoms bei atskiriems jų elementams sąveikaujant vykstantys procesai potencialiai gali turėti įtakos individo karjerai (7.1.4 pav.). Šiuos procesus galima apibūdinti kaip:

- dinamiškai sąveikaujančius,
- besikeičiančius laike ir / ar
- atsitiktinius.



7.1.4 pav. Sistemų sąveika

(Patton ir McMahon, 2006)

Sąveika tarp individo ir konteksto kintamųjų yra sudėtinga, daugiakryptė, nelinijinė ir ne visada gali būti aprašoma priežasties ir pasekmės grandinėmis. Labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kiekvienas iš išvardytų individo ir konteksto sistemos veiksnių ar jų sąveika gali palengvinti tinkamų, individui naudingų karjeros sprendimų priėmimą arba, priešingai, gali tapti karjeros kliūtimi.

Ši sąveika vyksta individo raidos kontekste žengiant iš praeities per dabartį į ateitį, kai dabarties karjeros sprendimai sukelia tam tikrų pasekmių individo karjeros ateičiai, kai individas turi galimybę vertinti savo praeities karjeros planus dabarties kontekste, kai individas, remdamasis tuo, ką žino apie save ir aplinką, kelia vienokius ar kitokius karjeros tikslus bei rūpinasi jų įgyvendinimu. W. Patton ir M. L. McMahon (2006) teigia, kad skirtingais gyvenimo etapais skirtingų veiksnių įtaka individo karjerai kinta.

Veiksnių sąveikos pasekmės yra sunkiai prognozuojamos. Jų sąveikai įtakos turi tokie atsitiktiniai įvykiai kaip netikėta sėkmė ar nesėkmė, netikėtas susitikimas, neplanuotai atsiradęs susidomėjimas ar palanki

proga kreipti savo karjerą viena ar kita linkme. Taigi, vadovaudamiesi sistemų teorija turime konstatuoti, kad netgi dėdami visas racionaliausias pastangas siekiant valdyti asmeninę karjerą ne visada galime tikėtis, kad pasieksime išsikeltus tikslus. Gali būti, kad planuota karjera ir realiai nueitas karjeros kelias daugiau ar mažiau skirsis dėl neprognozuojamų ir atsitiktinių įvykių poveikio. Suprantama, kad individo už tai kaltinti negalima, ypač tada, kai jo karjera sėkmingesnė, nei galėjo numatyti. Taigi aprašytoje individo karjeros veiksmų sąveikos situacijoje tikslinga ne atsisakyti planuoti karjerą, bet kaip tik mokytis planuoti karjerą sunkiai prognozuojamoje aplinkoje bei kartu mokytis pasinaudoti netikėtais, neplanuotais ir atsitiktiniais veiksniais savo karjeros kelyje.

W. Patton ir M. McMahon (2006) išvėlgia tokių sistemų teorijos taikymo karjeros reiškinų analizei privalumus:

- sistemų teorijos taikymas įgalina pripažinti, tinkamai įvertinti ir panaudoti skirtingų karjeros teorijų indėlį;
- sistemų teorijos taikymas sudaro galimybes įvertinti vienas teorijas kitų teorijų kontekste bei nustatyti ryšius tarp jų;
- sistemų teorijos perspektyva įgalina pripažinti įvairių mokslų indėlį į karjeros teoriją;
- sistemų teorija susieja karjeros teoriją ir karjeros valdymo praktiką bei sukuria galimybę taikyti naujus teorinius požiūrius karjeros valdymo praktikoje;
- sistemų teorijos perspektyva įgalina profesionalus praktikus rinktis tas karjeros plėtros teorijas, kurios tam tikru atveju yra pačios tinkamiausios;
- sistemų teorija siūlo perspektyvą, kuri atitolsta nuo grynai pozityvistinio požiūrio ir priartėja prie konstruktyvistinio požiūrio į karjeros valdymą.

Taigi sistemų teorija sudaro sąlygas naudoti modelį, kuriame būtų galima nustatyti ir analizuoti sudėtingus tarpusavio ryšius ir santykius tarp visumos veiksmų, turinčių įtakos individo karjerai. Tai ypač svarbu kalbant apie asmeninės karjeros valdymą, už kurį šiuolaikiniame pasaulyje iš esmės atsako pats individas.

7.2. Organizacinės ir asmeninės karjeros modeliai

Egzistuoja keletas skirtingų karjeros modelių, tačiau dažniausi du pagrindiniai karjeros modeliai (7.2.1 lentelė):

organizacinė (*biurokratinė, tradicinė*) **karjera**, kuriai būdingas hierarchinis karjeros pobūdis, dominuojantis organizacijos vaidmuo plėtojant individo karjerą bei vertinant, ar ji sėkminga, menkas asmens iniciatyvumas ir mobilumas, nuosekli ir lengvai prognozuojama karjeros ateitis (karjeros kelias, karjeros laiptai), stabilumas ir socialinis saugumas;

asmeninė (*šiuolaikinė, kintama*) **karjera**, kurią apibūdina ne tik vertikalus, bet ir horizontalus judėjimas darant karjerą, aktyvi asmenybės pozicija ir požiūris į karjeros sėkmę subjektyvumas, nuolatinio tobulėjimo strategija ir jos laiduojamas profesinis lankstumas bei mobilumas, mažesnis organizacijos vaidmuo, stabilumo ir socialinio saugumo reliatyvumas.

Organizacinei karjerai palankios sąlygos susidaro didelėse organizacijose, egzistuojančiose išorinio ir vidinio stabilumo bei tęstinumo užtikrinimo sąlygomis. Tai įgalina rūpintis ilgalaikiais personalo ugdymo tikslais, skirti reikiamas investicijas ir gauti laukiamą ekonominę ir socialinę efektą. Darbuotojas jaučiasi saugesnis, nes yra didesnė karjeros tęstinumo ir nuoseklumo tikimybė, geresnės sąlygos racionaliai planuoti ir įgyvendinti savo tikslus ir kt.

7.2.1 lentelė. Biurokratinės ir šiuolaikinės karjeros modelių skirtumai (Stanišasukienė, 2004)

Karjeros sampratos kriterijai	Biurokratinė karjera	Šiuolaikinė karjera
Karjeros modelis	Vientisa hierarchinė struktūra, įtvirtinta organizacijoje; karjeros laiptai	Lanksti nevientisa struktūra, neįtvirtinta organizacijoje
Karjeros sėkmės matas	Individualūs pasiekimai (statusas, atlyginimas ir kt.) tam tikrame amžiuje lyginami su kitų tokio pat amžiaus žmonių pasiekimais	Savirealizacijos, asmens laisvės, individualaus požiūrio į sėkmę tenkinimas

Karjeros ateities planavimas	Numatoma, aiški, susijusi su organizacija	Sunkiai nuspėjama, susijusi su žmogaus kompetencija pasirinktų tikslų atžvilgiu
Socialinis (materialinis) saugumas	Stabilus aiškios ateities progresijos kontekste	Reliatyvus, priklauso nuo daugelio personalinių ir socialinių veiksnių
Žmogui keliami reikalavimai	Paklusnumas, sugebėjimas gerai atlikti įprastą užduotį: būtini specifiniai profesiniai įgūdžiai	Novatoriškumas, iniciatyvumas, kūrybiškumas neapibrėžtoje darbo aplinkoje; būtinas karjeros portfelis (karjeros kompetencija, kai suderinami specifiniai ir universalūs įgūdžiai)

Asmeninės karjeros modelyje išryškėja karjeros kaip vertikalaus ir / arba horizontalaus judėjimo vienoje ar keliose organizacijose vienu metu, dirbant savo susikurtoje darbo vietoje, kaitaliojantis darbo ir mokymosi (kvalifikacijos tobulinimo, persikvalifikavimo ir kt.) laikotarpiais, derinant darbą su kitais reikšmingais socialiniais (šeimos, laisvalaikio ir kt.) vaidmenimis, pobūdis. Būdami aktyvūs, gebėdami valdyti savo karjerą, tiek dirbdami savo susikurtoje darbo vietoje, tiek organizacijoje, individai patys planuoja, organizuoja, motyvuoja ir kontroliuoja savo karjerą. Kiekvienas šios karjeros žingsnis turėtų būti tikslingas, planuotas, nes karjeros sėkmę lemia individualios asmeninės savybės ir kompetencija. Pastaruoju metu pastebima ryški poslinkio šiuolaikinės karjeros sampratos link tendencija.

Lyginant organizacinės ir asmeninės karjeros modelius, išryškėja jų ypatumai:

- organizacinės karjeros modelyje dominuoja organizacijos, o asmeninės karjeros modelyje – asmenybės tikslai ir sprendimai;
- organizacinėje karjeroje dominuoja vertikalus kilimas, tuo tarpu asmeninėje karjeroje ir vertikali, ir horizontali judėjimo kryptys yra vienodai galimos, įskaitant ne tik darbo, bet ir mokymosi organizacijas;
- organizacinė karjera prieinama tik daliai žmonių, dirbančių didelėse ir hierarchiškose organizacijose, tuo tarpu asmeninę karjerą gali susikurti kiekvienas to siekiantis asmuo;

- organizacinėje karjeroje atsakomybę už ilgalaikius savo darbuotojų karjeros siekius prisiima darbdaviai, asmeninėje karjeroje – pati asmenybė;
- organizacinėje karjeroje darbuotojų judėjimo galimybės tarp mokymosi ir darbo yra ribotos organizacijos suinteresuotumo ir išteklių, o asmeninėje – pirmiausia priklauso nuo asmenybės;
- organizacinės karjeros trukmė yra labiau ribota laiko prasme negu asmeninė karjera, kuri trunka visą gyvenimą, t. y. ir baigus tiesioginę profesinę veiklą, todėl organizacinėje karjeroje dominuojantis komponentas yra jos struktūra, o asmeninėje karjeroje – tęstinumas visą gyvenimą;
- skirtingai nuo organizacinės karjeros garantuojamo nuolatinio nuoseklaus užimtumo, asmeninėje karjeroje nuolatinis užimtumas nebėra didžiausia vertybė, atvirkščiai, jo pertrūkiai gali būti naudojami naujiems profesiniams ir gyvenimiškiems įgūdžiams įgyti ir vertinami teigiamai.

Taigi svarbiausias skiriamasis organizacinės ir asmeninės karjeros bruožas yra organizacijos arba asmenybės aktyvumo dominavimas valdant karjerą.

7.3. Karjeros plėtros teorijos

Karjeros plėtros stadijos

Gyvenimo bei karjeros valdymo koncepcijos yra suderinamos, tačiau daugiau dėmesio karjeros valdymo modeliuose kreipiama į su darbu susijusius klausimus.

Dabar apžvelgsime penkis karjeros valdymo tarpsnius. Ši apžvalga iš dalies grindžiama literatūra apie karjeros valdymą ir Danielio Levinsono suaugusiojo raidos pakopų traktavimu. Skiriamos penkios šio modelio karjeros stadijos.

1 tarpsnis: profesinė pasirinktis: pasirengimas darbui

Pirminė šios stadijos amžiaus riba, nuo gimimo iki 25 metų, – savo įvaizdžio bei darbo pasaulio formavimas vyksta vaikystės, paauglystės ir ankstyvosios brandos laikotarpiais. Karjeros valdymo modelis yra pagrįstas nenutrūkstamu tyrinėjimu bei atradimais ir dauguma žmonių antrą ar trečią specialybę pasirenka jau dirbdami. Kadangi profesinis pasirinkimas vyksta ir kituose tarpsniuose, su pasirinkimu susiję uždaviniai gali iš naujo kilti viso gyvenimo metu.

2 tarpsnis: patektis į organizaciją

Pagrindinis stadijos uždavinys – pasirinktoje karjeros srityje pasirinkti organizaciją bei darbo pobūdį. Teigiamas rezultatas šiame tarpsnyje – tai darbo, kuris patenkina karjeros siekius ir atitinka talentus, pasirinkimas. Deja, daugumos asmenų darbo pasirinkimai pagrįsti neišsamia ar nerealistiška informacija. Šie žmonės gali patirti milžinišką nusivylimą bei nepasitenkinimą, kai darbo aplinkos realybė nepateisina per didelių jų lūkesčių. Patekties į organizaciją fazė identiška Edgaro Scheino įsiliejimo į darbo pasaulį fazei ir atitinka kitų modelių tarpsnius.

1. Profesinė pasirinktis: pasirengimas darbui

Įprastas amžiaus intervalas: iš pradžių 0–25 m., vėliau – įvairiai.

Pagrindiniai uždaviniai: gerinti profesinį įvaizdį (reputaciją), įvertinti alternatyvią veiklą, plėtoti preliminarią veiklos pasirinktį, siekti reikiamo išsilavinimo

2. Patektis į organizaciją

Įprastas amžiaus intervalas: iš pradžių 18–25 m., vėliau – įvairiai.

Pagrindiniai uždaviniai: sulaukti darbo pasiūlymų iš trokštamos organizacijos, pasirinkti tinkamą darbą, pagrįstą kruopščiai surinkta (tikslia) informacija

3. Ankstyvoji karjera: įsikūrimas ir laimėjimai

Įprastas amžiaus intervalas: 25–40 m.

Pagrindiniai uždaviniai: išmokti dirbti, perprasti organizacijos taisykles ir normas, prisiderinti prie organizacijos ir pasirinkto darbo, didinti kompetenciją siekti svajonės

4. Vidurinio amžiaus karjera

Įprastas amžiaus intervalas: 40–55 m.

Pagrindiniai uždaviniai: perkainoti (iš naujo įvertinti) ankstyvąją karjerą bei ankstyvąją jaunystę (brandą), iš naujo patvirtinti ar pakeisti „svajonę“, daryti pasirinkimus, tinkamus vidurinio amžiaus brandos metams, išlikti produktyviam darbe

5. Vėlyvoji karjera

Įprastas amžiaus intervalas: 55 – išėjimas į pensiją.

Pagrindiniai uždaviniai: išlikti veikliam darbe, išlaikyti savigarbą, rengtis efektyviai pasitraukti iš darbo

7.3.1 pav. Penkios karjeros plėtros stadijos

Patekties į organizaciją tarpsnio, galinčio apimti keletą mėnesių darbo paieškos baigtį, pirminiame etape įprastas amžiaus intervalas 18–25 m., nors dažnai priklauso nuo baigtų studijų metų skaičiaus. Nors iš pradžių šį tarpsnį pereina žmonės, kurie iš mokyklos peršoka tiesiai prie su karjera susijusio darbo, tapti naujos organizacijos darbuotoju galima bet kokio amžiaus; amžiaus intervalas gali būti įvairus, kintantis.

3 tarpsnis: ankstyvoji karjera

3 stadija, sudaryta iš dviejų tarpsnių, išryškina dominuojančius ankstyvosios brandos ginčytinus klausimus: surasti sau nišą suaugusiųjų pasaulyje ir siekti įsitvirtinti pasirinktame kelyje.

Ankstyvosios karjeros laimėjimų laikotarpyje asmuo „nėra taip susirūpinęs patekti į organizaciją (tapti jos nariu), kaip kilti aukštyn ir įvaldyti savo darbą“. Galbūt keista, kad ankstyvoji karjera gali trukti iki pat 40 m. amžiaus. Tiesą pasakius, laimėjimų laikotarpis šioje stadijoje sutampa su vadinamąja visaverte naryste vidurinio amžiaus karjeroje. Tačiau visa stadija iš tikrųjų atspindi ankstyvąją karjerą, kai asmuo paprastai toliau siekia jaunatviškų troškimų.

4 tarpsnis: vidurinioji karjera

Individo vidurinioji karjera (40–55 gyvenimo metai) yra pradedama perėjimo į vidurinę brandą laikotarpyje, kuris yra tarsi tiltas tarp ankstyvosios ir vidurinėsios brandos. Vidurinėsios karjeros metus charakterizuoja keletas uždavinių bei nerimą keliančių dalykų. Pirma, asmuo yra linkęs iš naujo įvertinti ankstyvojoje karjeroje vyravusią gyvenimo sandarą. Būtina pradėti formuoti tokią gyvenimo sandarą (su visomis karjeros potekstėmis), kad galėtume visavertiškai įsitraukti į viduriniąją brandą. Nesvarbu, ar naujoji gyvenimo sandara sutampa su ankstesne, ar susidaro iš menkų ar esminių pokyčių, asmuo vidurinėsios karjeros laikotarpyje susiduria su keletu būdingų su karjera susijusių problemų.

5 tarpsnis: vėlyvoji karjera

Nors vėlyvosios karjeros tyrimų atlikta nepakankamai, atsiskleidžia šioje stadijoje vyraujantys uždaviniai:

– asmuo privalo ir toliau būti produktyvus veiksnys organizacijoje bei išlaikyti respektabilumo jausmą bei savo vertės pajautimą. Vis dėlto išlaikyti produktyvumą bei savigarbą dažnai sukliudo asmens vidiniai pokyčiai bei visuomenės šališkumas senų žmonių atžvilgiu;

– vėlyvojoje karjeroje asmuo turi numatyti ir planuoti efektyvų išėjimą pensijon taip, kad pasitraukimas iš darbo nebūtų sukrečiantis ir kad išėjimo į pensiją metai būtų reikšmingi bei teikiantys pasitenkinimą.

Vėlyvoji karjera apytiksliai trunka nuo 55 m. iki išėjimo į pensiją. Greita technologijų kaita, su amžiumi susiję stereotipai ir spaudimas dėl ankstyvojo pasitraukimo į pensiją gali susilpinti ir sukelti vėlyvosios karjeros, esant 50 m., problemų.

Atitikimo teorijos

Asmenybės ir profesijos atitikimo teorija (*bruožų ir veiksnių teorija*) (F. Parsons). Šioje teorijoje dėmesys sutelkiamas į profesijos pasirinkimą, jis karjeros plėtros procese užima itin svarbią vietą. Tai tarsi atspirties taškas, startinė pozicija žmogaus karjeros kelyje. Nuo pasirinktos profesijos priklauso ankstyvoji (pradinė) karjeros pakopa, kuri daro didelę įtaką tolesnei karjeros eigai. Nuo profesijos pasirinkimo tinkamumo priklauso karjeros galimybės, sėkmė, pasitenkinimas ja ir savo gyvenimu.

Svarbiausi bruožų ir veiksnių teorijos teiginiai:

- kiekvienam individui yra prieinamas profesijos pasirinkimas (neigiamas kraštutinis socialinis determinizmas, kai individai neturi galimybių laisvai rinktis pageidaujamos profesijos);
- profesijos pasirinkimas yra kognityvinis procesas, t. y. sprendimai priimami apgalvotai, sąmoningai, racionaliai;
- profesijos pasirinkimas yra vienkartinis baigtinis aktas;
- kiekvienam individui egzistuoja vienintelis teisingas profesijos pasirinkimas. Tikimybė, kad vienas individas gali gerai tikti keletui profesijų, laikoma labai maža arba iš viso nepripažįstama;
- kiekvieną darbą dirba tam tikro tipo asmenys. Logiška prieš tai buvusios ir šios prielaidų jungties pasekmė – „vienas asmuo – viena profesija“.

Šią teoriją pagrindė profesinio orientavimo teorijos ir praktikos pradininku laikomas amerikietis Frankas Parsonsas. Jis išskyrė tris pagrindinius veiksnius, darančius įtaką profesijos rinkimuisi: savęs pažinimas (bruožai: poreikiai, polinkiai, interesai, gebėjimai ir kt.); profesijų ypatumų arba profesijų reikalavimų darbuotojui (veiksniai) pažinimas; atitikimo tarp asmenybės bruožų ir profesijos veiksnių supratimas.

Asmenybės ir profesinės aplinkos atitikimo teorija (J. Holland). Žymiausio šios teorijos kūrėjo Johno Hollando manymu, individus traukia

profesijos, atitinkančios tam tikras jų ypatybes. Savo ir profesijos vaizdinių lyginimas ir šio lyginimo rezultato priėmimas ar atmetimas yra pagrindinė profesijos pasirinkimo dominantė. Asmeninė profesinė orientacija laikoma procesu, apimančiu paveldimumą ir individo reagavimo į aplinką istoriją. Individas renkasi profesiją, norėdamas patenkinti savo profesinę orientaciją. Todėl J. Hollandas skiria šešis asmenybės tipus ir tiek pat juos atitinkančių profesinės aplinkos tipų: realistinis, tyrinėjantis, meninis, visuomeninis, veiklus, įprastinis.

Pagrindiniai šios J. Hollando teorijos teiginiai yra tokie:

- mūsų kultūroje dauguma asmenų gali būti priskirti vienam iš šešių tipų: realistiniam, intelektualiam (tiriamajam), meniniam, socialiniam, versliam arba konvencionaliam;
- yra šešios profesinės aplinkos rūšys: realistinė, intelektinė, meninė, socialinė, versli ir konvencionali;
- žmonės ieško aplinkos, kurioje galėtų išreikšti ir tobulinti savo įgūdžius, polinkius, įkūnyti savo nuostatas bei vertybes ir prisimti priimtinas problemas bei vaidmenis;
- asmens elgsena suponuota sąveikos tarp jo asmenybės ir jo aplinkos charakteristikų.

Viena iš svarbiausių J. Hollando prielaidų yra ta, kad žmonės ieško darbo aplinkos, kurioje galėtų panaudoti savo sugebėjimus, išreikšti savo požiūrį ir vertybes. Tikima, kad žmogaus pastovumas profesinėje srityje priklausys nuo atitikimo tarp asmenybės rūšies ir profesinės aplinkos.

Prisitaikymo darbe teorija (V. G. Zunker). Šioje teorijoje atitikimas tarp asmenybės ir profesinės aplinkos traktuojamas ne kaip duotybė, kurią tik svarbu atpažinti susiejant savo ir aplinkos charakteristikas, o kaip individo ir aplinkos dermės siekimo procesas. Esminiai jo veiksniai yra asmenybės struktūra, jos gyvenimo ir prisitaikymo stiliai. Tai leidžia atskleisti sąsajas tarp to, kaip individai elgiasi kasdienėje aplinkoje ir darbo aplinkoje, t. y. individų elgsena kasdienėje aplinkoje atsiskleidžia ir jų elgsenoje darbe. Darbas apima žmonių interakciją, jų pasitenkinimo / nepasitenkinimo darbu, atlygio, streso ir daugelį kitų kintamųjų. Individams siekiant išlaikyti pozityvius santykius darbo aplinkoje, svarbi dermė tarp individo reikalavimų darbo aplinkai ir jos keliamų reikalavimų darbuotojui.

Atitiktis tarp asmenybės ir aplinkos teorijos esmę apibendrina šie teiginiai:

- atitiktis tarp darbuotojo asmenybės ir darbo aplinkos yra būtina sėkmės darbe prielaida;
- individualūs poreikiai yra svarbiausias veiksnys, lemiantis individo dermės su darbo aplinka galimybes;
- individų poreikiai ir juos atitinkanti organizacijoje taikoma patiprinimo sistema (laimėjimų galimybės, paaukštinimai, valdžios suteikimas, aktyvumas, socialinė pagalba, socialinis statusas, veiklos įvairovė ir kt.) yra svarbūs asmenybės saugumui ir stabilumui darbe;
- įdarbinant svarbu palyginti darbuotojo charakteristikas ir darbo aplinkos reikalavimus.

Dabartinėmis sąlygomis žmonės gali lengviau keisti profesiją ir darbo aplinką nei anksčiau, siekdami rasti aplinką, kurioje patirtų pasitenkinimą. Labiausiai tai priklauso nuo *asmenybės struktūroje* išskiriamų svarbiausių charakteristikų – gebėjimų ir vertybių. Gebėjimų dimensija naudojama individo darbo įgūdžių lygiui įvertinti. Vertybės čia traktuojamos kaip darbo poreikiai, kurie iš esmės tapatinami su bendraisiais psichologiniais poreikiais (pripažinimo, laimėjimų ir kt.). *Aplinkos struktūroje* akcentuojami kitų joje veikiančių individų gebėjimai ir vertybės. Taigi ideali atitiktis tarp asmenybės ir aplinkos yra jų darbo poreikių ir darbo gebėjimų atitiktis, kurios trūkumai veda prie darbuotojo nepasitenkinimo. Pristatymo elgsena (lankstumo, aktyvumo, reaktyvumo, išvermingumo ir asmenybės stiliaus) svarbi tiek planuojant karjerą, tiek ir siekiant įgyvendinti karjeros planus.

Taigi, visose trijose atitikimo teorijose akcentuojamos pagrindinių veiksmų – *savęs, darbo (profesijos) ir jo aplinkos (organizacijos) – pažinimo pastangos. Jos nukreiptos į jaunimo arba suaugusiųjų profesijos (karjeros) pasirinkimo arba plėtros optimizavimą.*

Poreikių teorijos

Anne Roe teorija. Joje pabrėžiama ankstyvosios vaikystės patirties reikšmė asmenybės poreikių formavimuisi ir karjeros plėtrai. Ši teorija pagrįsta Gardnerio Murphy požiūriais į santykį tarp ankstyvosios vaikystės patirties ir vėlesnio profesijos pasirinkimo, A. Maslovo poreikių hierarchija ir jų santykiu su profesijos pasirinkimu. Šioje teorijoje išskirti *trys emociniai santykių šeimoje tipai:*

- *emocinis susitelkimas į vaiką*, kai tėvai labai globoja savo vaikus arba kelia jiems labai didelius reikalavimus. Taip skatinama vaikų priklausomybė, ribojamas jų tiriamasis elgesys ir savarankiškumo vystymasis, tiesiog pasakant ar nurodant, ką ir kaip jie turi mąstyti ir elgtis;
- *vaiko vengimas*, kai vaikai patiria emocinį atmetimą arba fizinį apleistumą. Jais nesirūpinama, elgiamasi šalta ir žeminančiai. Minimaliai rūpinamasi fizinių vaikų poreikių tenkinimu, jie yra ignoruojami;
- *vaikas priimamas toks, koks jis yra*, ir tai gali reikštis kaip nerūpestingas požiūris arba tikra meilė. Nerūpestingieji tėvai prisiima už vaikus atsakomybę, traktuodami tai kaip neišvengiamybę, saikingai juos myli, tačiau laiko ir pastangų auklėjimui skiria nedaug. Tikrai vaikus mylintys tėvai skiria vaikams visą šilumą ir dėmesį, padėdami spręsti problemas, tačiau ir puoselėdami jų savarankiškumą ir nepriklausomybę.

Roe mano, kad karjeros kryptingumas pirmiausia priklauso nuo ankstyvojo pasitenkinimo ir frustracijų. Poreikių patenkinimo būdai apibrėžia, kokie poreikiai taps didžiausia motyvuojančia jėga ir kokias profesijas pasirinks individai. Jos būna dviejų kategorijų:

- *į žmones orientuotos profesijos* (paslaugos, prekyba, vadyba, švietimas ir kultūra, žurnalistika, menas ir pramogų industrija);
- *į daiktus orientuotos profesijos* (technologijos – gamyba ir transportavimas, žemės ūkis, miškininkystė, mokslinė veikla).

Taigi atsižvelgiant į ugdymą šeimoje žmonės renkasi tam tikros kategorijos profesijas, o karjeros laimėjimų lygis jose jau priklauso nuo kitų – genetiškai paveldėtų intelekto, išsilavinimo ir aplinkoje esamų manipuliacinių galimybių – veiksmų.

Roberto Hoppocko teorija. Šioje teorijoje teigiama, kad renkama ta profesija, kuri, individo manymu, geriausiai tenkins jo poreikius. Individas, kuriam svarbiausia saugumas, labiausiai domėsis profesijomis, tenkinančiomis šį poreikį (pavyzdžiui, darbas, teikiantis reguliarias pajamas bei geras darbo sąlygas, ir pan.).

Tikrasis profesijos rinkimasis prasideda tik įsisąmoninus, jog ji padės patenkinti individo poreikius. Kaupiant gyvenimo patirtį pastebima, kad vieni poelgiai yra malonūs, kiti – ne. Pirmieji vis dažniau kartojami, antrųjų imama vengti. Kai pradedama susipažinti su profesijomis ar darbo situacijomis, pamatoma, kad vienų profesijų turinys ir patirtis individą tenkins, o kitų – veiks nemaloniai. Taigi įsisąmoninęs šiuos skirtumus pagal schemą „patinka – nepatinka“ individas supras, kad vieni darbai jį labai traukia, o kiti visai nedomina. Čia ir prasideda profesijos

rinkimasis ir karjeros planavimas. Profesijų vaizdiniai ir nuostatos į jas, susiformavusios, pavyzdžiui, paauglystėje, turi įtakos sprendimams, kai pradedama rimtai galvoti apie savo gyvenimą.

Pasitenkinimas darbu priklauso nuo santykio tarp to, kiek dirbamas darbas tenkina individo poreikius ir kiek, jo nuomone, turėtų tenkinti (t. y. santykis tarp poreikių tenkinimo realybėje ir idealybėje), kiek tenkina dabar ir tenkins ateityje. Jeigu darbas tenkina reikšmingus psichinius ir fizinius individo poreikius, tai jis yra patenkintas savo darbu. Jeigu darbas netenkina kai kurių individo poreikių, tai patiriama frustracija, nepasitenkinimas ir imama darbo nemėgti. Pasitenkinimą sukelia toks darbas, kuris tenkina individo poreikius arba tenkins juos ateityje. Pasirinktą profesiją siekiama keisti, tikintis, kad tai leis geriau tenkinti individo poreikius.

Dominuojančių asmenybės poreikių pažinimas reikšmingas visose karjeros pakopose. Tai kelia uždavinį ugdant karjerai lavinti individų gebėjimus pažinti savo poreikius, jų kaitą ir santykį su kitais reikšmingais karjeros veiksniais. Daugelio karjeros vystymo tyrėjų darbuose, be poreikių, išryškėja vertybių vaidmuo asmenybės gyvenimui ir karjerai.

Vertybių teorija

Tam tikri elgsenos standartai susiformuoja vertybių pagrindu ir tampa taisyklėmis, kuriomis remdamiesi individai sprendžia apie savo ir kitų žmonių veiksmus. Individualiai gyvensenai ir socialiniam bendrabūviui būtinos taisyklės, orientavimosi modeliai, elgesio normos, kurių kaip objektyviai galiojančių privalo laikytis žmonės, subjektyviai vertindami tam tikrus reiškinius, mąstydami ir veikdami, turi didelę įtaką kiekvieno asmens karjerai.

Vertybės formuojasi sąveikaujant paveldimumui ir patirčiai. Individo gyvenime didžiausią įtaką turi tos vertybės, kurios yra suvoktos, t. y. jomis vadovaujamosi aiškinantis savo veiklą. Individo veikla aplinkoje pirmiausia priklauso nuo jų prioritetinių vertybių. Idealu, kai individo vertybių hierarchija dera su aplinkos vertybių hierarchija. Galima teigti, kad darant karjerą visada vyksta didesnė ar mažesnė trintis tarp dominuojančių individo ir jo darbo aplinkos vertybių.

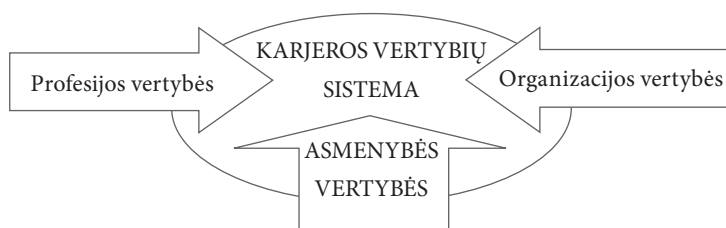
Šios teorijos modelio (įvardijamo kaip *R. Browno gyvenimo vaidmenų pasirinkimo modelis*) esmę nusako šeši *svarbiausi teiginiai*:

- individai teikia pirmumą labai nedideliame vertybių skaičiui;
- svarbiausias gyvenimo vaidmenų pasirinkimo determinantas yra individui reikšmingiausios vertybės;

- vertybės formuojasi individų paveldimumo pagrindu jų sąveikos su aplinka procese. Šie veiksniai turi įtakos renkantis karjerą ir kitus gyvenimo vaidmenis;
- pasitenkinimas gyvenimu priklauso nuo to, kaip individo atliekami vaidmenys atitinka svarbiausias jo vertybes;
- vaidmens atlikimas yra tiesiogiai susijęs su pasitenkinimo esminėmis vaidmens teikiamomis vertybėmis laipsniu;
- gyvenimo vaidmenų atlikimo sėkmė priklauso nuo daugelio kitų veiksnių, iš kurių ypač pažymėtini yra išmokti gebėjimai (kognityviniai, afektyviniai ir fiziniai).

Šiuolaikinėse organizacijose dominuojančios vertybės dažniausiai yra kryptingai diegiamos jų vadovų, formuojant organizacinę kultūrą. Todėl išryškėja karjeros vertybių sistemos reikšmė, kurią sudaro trys svarbiausi posistemiai (7.3.2 pav.):

- asmenybės vertybės,
- profesijos vertybės,
- organizacijos vertybės.



7.3.2 pav. Karjeros vertybių sistemos struktūra (Kučinskienė, 2003)

Siekiant karjeros svarbiausia yra tai, kiek įsisąmoninta ir nuosekli yra individo vertybių sistema, kiek jis pažįsta ir adekvačiai vertina savo, pasirinktos profesijos ir jos aplinkos (darbo organizacijos) vertybių atitiktį. Pradėjus profesinę veiklą (prisitaikymo darbo organizacijoje metu) vyksta pusiausvyros tarp asmenybės ir darbo aplinkoje dominuojančių vertybių paieška. J. Hollando profesinės aplinkos tipologija nėra pajėgi padėti individams visiškai panaikinti individų ir profesinės aplinkos vertybių konfliktus, nes ji atskleidžia tik pačias bendriausias profesinės aplinkos tipų charakteristikas. Tuo tarpu realybėje tarp tą pačią veiklą plėtojančių organizacijų egzistuoja gana dideli vertybių skirtumai, kaip jau minėta, pirmiausia priklausantys nuo jų vadovų pastangų. Todėl

asmenybės ir profesijos vertybių atitikties pažinimas yra reikšminga sėkmingos karjeros prielaida, tačiau jis turi būti papildytas gebėjimais pažinti organizacijos vertybes ir tinkamai prie jų prisitaikyti.

Savivaizdžio ir karjeros plėtros susiejimas yra svarbiausias Donaldo Superio įnašas į karjeros plėtros teoriją. Šis požiūris tapo pagrindu daugeliui tyrimų, siekiant nustatyti, kaip savivaizdis atsiskleidžia per profesinę elgseną ir karjeros plėtros procese (7.3.1 lentelė).

7.3.1 lentelė. Karjeros plėtros pakopų ypatumai (Zunker, 1998)

Periodas	Amžius	Charakteristikos
Augimo	Nuo gimimo iki 14–15 metų	Vaikas fiziškai ir psichiškai vystosi. Tuo laikotarpiu susiformavęs savivaizdis (polinkiai, nuostatos, interesai, poreikiai) ateityje lems profesijos pasirinkimą
Tyrinėjimo	15–24 metai	Susipažįstama su profesijomis. Ankstyvojoje (fantazijų) fazėje pasirinkimai dar yra ne-realistiški ir susiję su žaidimais. Bandomosios fazės metu pasirinkimas siaurinamas, tačiau savęs ir profesijų pažinimas dar yra nepakankamas. Šio laikotarpio pabaigoje individas susiaurina galimų pasirinkimo alternatyvų skaičių iki realistiškesnio tikslo, atitinkančio tikslesnį savęs ir pasaulio vaizdą
Integravimosi	25–44 metai	Individas jau veikia realiose darbo situacijose ir yra išbandęs, kas yra tinkama ir kas ne. Pasirinkta ta profesija, kurioje veikiant pasitenkinimo tikimybė laikoma didžiausia
Įsitvirtinimo	45–64 metai	Tęstinis prisitaikymo procesas, siekiant maksimizuoti savo darbo poziciją ir pasitenkinimą teikiančius jos aspektus bei mažinti netenkinančius aspektus. Priešpensis laikotarpis, kai individai dažniau siekia tenkinti bent minimalius darbo reikalavimus
Silpnėjimo	65 ir daugiau metų	Būdingas sumažėjęs produktyvumas. Laikotarpio pabaigoje – išėjimas į pensiją

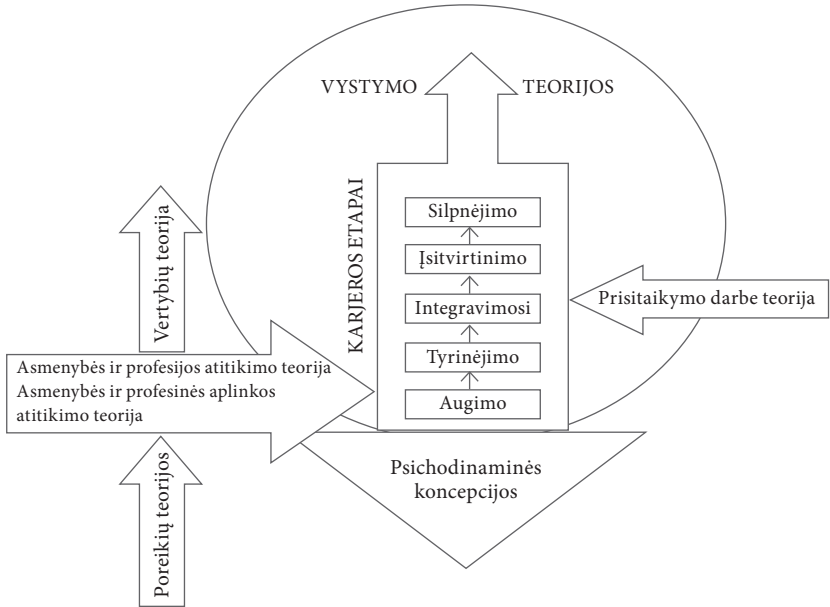
Individų savivaizdis diktuoja karjeros, teikiančios geriausias saviraiškos priemones, pasirinkimą. Lygiagrečiai fiziniam ir protiniam augimui, stebint darbą, susitapatinant su dirbančiais suaugusiaisiais, bendrąja aplinka ir patirtimi, vystosi individo profesinis savivaizdis. Profesinis savivaizdis yra bendrojo savivaizdžio dalis, kreipianti ir skatinanti karjeros plėtrą jėga.

7.3.2 lentelė. Karjeros plėtros uždavinių ypatumai (Zunker, 1998)

Uždaviniai	Amžius	Charakteristikos
Skaidrinimas	14–18 metų	Pažintinis procesas, kurio metu apibrėžiamas profesinis tikslas, paremtas išteklių žinojimu, atsitiktinumų, interesų, vertybių reikšmės supratimu ir to įtaka pageidaujamos profesijos siekimo planavimui
Konkretinimas	18–21 metai	Perėjimas prie pirmumo teikimo tam tikrai konkrečiai profesijai
Igyvendinimas	21–24 metai	Profesinis rengimas ir įsidarbinimas
Stabilizavimas	24–35 metai	Pasirinktos karjeros tinkamumo patvirtinimas darbe ir gabumų atsiskleidimas įsitikinant pasirinktos karjeros tinkamumu
Įsitvirtinimas	35 ir daugiau metų	Tvirta karjera (kilimas, statusas, viršenybė)

Siekiant sėkmingos karjeros plėtros iškyla tinkamų individo nuostatų ir elgsenos reikšmė. D. Superis pagrindžia penkis svarbiausius karjeros plėtros uždavinius 14–35 metų amžiaus žmonėms (7.3.2 lentelė).

Apibendrinant reikia pažymėti, kad karjeros plėtros teorijos teikia didžiausias galimybes visų amžiaus tarpsnių žmonių ugdymo karjerai strategijoms kurti (7.3.3 pav.).



7.3.3 pav. Psichologinių karjeros plėtros teorijų santykio schema
(Kučinskienė, 2003)

Karjeros kaip proceso supratimui būtinas *vystymo požiūris*, leidžiantis atskleisti karjeros procesualumą. Tai įgalina išskirti svarbiausius karjeros etapus ir būdingąsias jų charakteristikas.

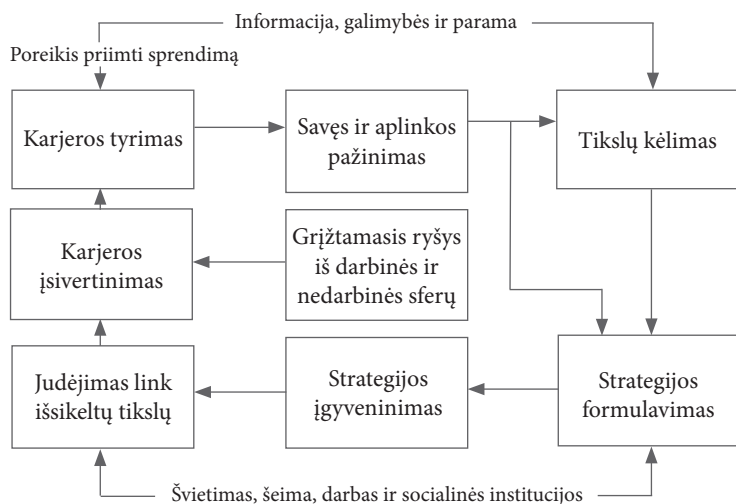
Iki šiol daugiausia pasiekta konceptualizuojant profesijos rinkimosi procesą, t. y. tris pirmuosius (augimo, tyrinėjimo ir integravimosi) karjeros etapus.

7.4. Individualios karjeros valdymo modelis

Individualios karjeros valdymas – tai asmens darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimo ir kontrolės procesas. Šiuolaikiniame labai permainingame darbo pasaulyje, kuriame nuolat vyksta pokyčiai, individui reikia būti itin aktyviam ir atsakingai rūpintis savo karjera, kadangi už karjeros klaidas tenka mokėti pačiam. O tas mokestis – tai nepatinkantis, neperspektyvus darbas, mažas atlyginimas, žemas statusas profesionalų bendruomenėje ir visuomenėje. Karjeros galimybes taip pat tenka kurtis

pačiam nelaukiant, kol kas nors prieis ir pasiūlys kur nors išmokti ar kur nors padirbėti. Taigi asmeninės karjeros valdymo procese individas turi priimti pasvertus ir pagrįstus ilgalaikių pasekmių turinčius sprendimus, susijusius su darbu ir mokymusi.

Jeffrey H. Greenhouse'as, Gerardas A. Callananas ir Veronica M. Godshalk (2010) pristato visus pagrindinius asmeninės karjeros veiksnius ir procesus integruojantį karjeros valdymo modelį (7.4.1 pav.).



7.4.1. pav. Karjeros valdymo modelis
(Greenhouse, Callanan ir Godshalk, 2010)

Pristatomas modelis yra normatyvinis, jis nurodo, į ką ir kokiame etape reikia atsižvelgti norint sėkmingai valdyti asmeninę karjerą. Modelis yra pagrįstas įsitikinimu, kad žmonės jausis visavertiškesni ir produktyvesni, jei jų darbo ir gyvenimo patirtys bus derinamos su karjeros siekiais. Asmuo bus labiau patenkintas savo karjeros pasirinkimu ir darbu, kai darbo patirtys atitiks jo asmenybės savybes, vertybes, interesus, gebėjimus ir gyvenimo būdą.

Karjeros tyrimas: savęs ir aplinkos pažinimas

Taigi, remiantis asmeninės karjeros valdymo modeliu, pristatytu 7.4.1 paveiksle, karjeros valdymas prasideda nuo poreikio priimti karjeros sprendimą suvokimo ir karjeros tyrimo. Karjeros tyrimas – tai in-

formacijos apie save ir darbo aplinką rinkimas bei analizė, skatinanti karjeros valdymo procesą. Kuo geriau asmuo pažįsta save ir kuo geriau išstudijuoja savo karjeros aplinką, profesijų ir darbų pasaulį, tuo geresnį pagrindą susikuria karjeros sprendimams priimti.

Pirmoji karjeros tyrimo sritis – tai pats karjeros siekiantis asmuo. Kiekvienas žmogus yra unikalus, pasižymi daugeliu įvairių savybių. Taigi iš esmės savęs pažinimas galėtų būti nesibaigiantis procesas, kai individas save analizuoja ir atranda vis naujas nepakartojamas savo paties charakteristikas. Tačiau savęs pažinimas negali trukti per ilgai. Kai karjeros valdymo procese ateina laikas priimti svarbius karjeros sprendimus, žmogus turi duoti sau aiškius ir sąžiningus atsakymus, kuo jis save laiko ir kaip save vertina. Suprantama, kad atsakymai į šiuos klausimus laikui bėgant keičiasi, tačiau norint sėkmingai valdyti savo karjerą būtina pasitelkti visą prieinamą naujausią ir tiksliausią informaciją.

Dauguma žmonių paprastai mano, kad save pažįsta gana gerai. Tačiau tai dažnai yra netiesa. Savęs pažinimas – tai sudėtingas sąmoningų ir aktyvių pastangų reikalaujantis procesas. Siekiantiems karjeros būtina pažinti įvairiausių asmenybinių veiksnius.

Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje individualios karjeros veiksnius, per daugiau kaip šimtą metų trukusį praktikos ir tyrimų laikotarpį buvo nustatyta daugelio veiksnių įtaka karjerai. Kai kurie iš šių veiksnių yra tiesiogiai susiję su plačiai paplitusiomis psichologijos teorijomis. Kiti gi buvo sukurti praktika užsiimančių karjeros konsultantų, pastebėjusių, kad konsultuojant karjeros klausimais ypač naudinga žinoti ir atsižvelgti į jų išskirtų veiksnių įverčius. Keletą svarbiausių iš tokių veiksnių pateikiame ir aprašome 7.4.1 lentelėje.

7.4.1 lentelė. Asmenybiniai veiksniai, turintys įtakos karjeros valdymui

Mintys apie karjerą (Zunker, 2002) – tai individo įsitikinimai dėl karjeros ir jos siekimo principų, kurie gali trukdyti ar padėti siekti karjeros, nepaisant to, kokios sąlygos karjerai objektyviai yra sudarytos organizacijoje. Mintys apie karjerą turi įtakos individo karjeros krypties pasirinkimui, karjeros aspiracijoms ir realiai dedamoms pastangoms siekiant karjeros

Karjeros aspiracijos (Greenhaus ir Callanan, 2006) – tai su karjera susijęs noras ar konkretus šio noro objektas. Taigi karjeros aspiracijos atspindi individo tikslus ir ketinimus, kurie turi įtakos, renkantis vieną ar kitą karjeros kryptį

<p>Karjeros lūkesčiai (Lent ir kt., 1994) – tai numatymas, kokių rezultatų individas gali tikėtis atlikęs vienokius ar kitokius karjeros valdymo veiksmus. Tai atsakymas į klausimą, ko galiu tikėtis, jei pasirinksiu konkrečią karjeros kryptį</p>
<p>Suvokiamos karjeros galimybės (Greenhaus ir Callanan, 2006) – tai tam tikroje socialinėje sistemoje individo suvokiami karjeros būdai, jų kokybė, kiekybė ir tinkamumas individui. Suvokiamos karjeros galimybės yra susijusios su objektyviai egzistuojančiomis karjeros galimybėmis, tačiau suvokiamų karjeros galimybių konstrukte akcentuojamas būtent subjektyvus karjeros galimybių vertinimas</p>
<p>Karjeros branda (Crites, 1976) – tai karjeros sprendimų atitiktis individo raidos stadijai. Skirtingose karjeros raidos stadijose individui kyla skirtingo pobūdžio iššūkių, reikalaujančių tam tikrų adekvačių sprendimų. Individas, nesuvokiantis jam kylančių iššūkių ir laiku nereaguojantis į juos, pasižymi žema karjeros branda, o individas, priimančias tinkamus karjeros sprendimus atitinkamame karjeros raidos etape, pasižymi aukšta karjeros branda</p>
<p>Karjeros adaptyvumas (Super, 1983) – tai gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių individualios karjeros kelyje. Šis konstruktas taikytinas visiems karjeros raidos etapams, prasidedantiems po paauglystės. Konstruktas apima tokius aspektus:</p> <ul style="list-style-type: none"> – gebėjimą mokytis iš patirties ir numatyti ateities perspektyvas (planingumą) – gebėjimą sąveikauti karjeros klausimais su svarbiais žmonėmis (mokykloje, šeimoje, bendruomenėje) – nuolatinį žinių apie save atnaujinimą bei sisteminimą – gebėjimą rinkti informaciją apie darbo pasaulį ir karjeros galimybes (išorinės informacijos paieška) – gebėjimą kurti realistines karjeros alternatyvas, atitinkančias asmenybės prioritetus (orientacija realybėje) – gebėjimą rinktis remiantis žiniomis apie karjeros sprendimų priėmimą (gebėjimas apsispręsti)
<p>Karjeros svarba (Savickas, 2002) – tai santykinė karjeros ir darbo vaidmenų svarba lyginant juos su kitais asmens gyvenimo vaidmenimis. Daugeliui žmonių karjeros ir darbo vaidmenys dominuoja gyvenime, kai kurie šiuos vaidmenis laiko lygiaverčiais kitiems gyvenimo vaidmenims, dar kiti siekia, kad karjeros ir darbo vaidmenys netrukdytų atlikti kokių nors dar svarbesnių gyvenimo vaidmenų</p>
<p>Suvokiamos karjeros kliūtys (Greenhaus ir Callanan, 2006) apibrėžiamos kaip kokių nors neigiamų veiksnių, trukdančių individui progresuoti savo karjeros kelyje, numatymas.</p> <p>Galima paminėti keletą dažniausiai minimų karjeros kliūčių, suskirstant jas į vidines ir išorines.</p>

Vidinės kliūtys:

- kvalifikacijos (formaliai pripažinto išsilavinimo) trūkumas
- gebėjimų (kompetencijų) trūkumas
- patirties trūkumas
- pasitikėjimo savimi trūkumas
- siekis išlaikyti dabartines savo pozicijas organizacijoje
- noro užimti kitas pareigas ir / ar imtis naujų darbo užduočių trūkumas
- nenoras prisiimti didesnę (papildomą, naują) atsakomybę
- nenoras dirbti daugiau nei numatyta
- amžius
- lytis

Išorinės kliūtys:

- susirūpinimas, kad pakeitus pareigas ar prisiėmus naujų darbo užduočių nebus įmanoma tinkamai suderinti darbo ir šeimos (laisvalaikio) įsipareigojimų
- įsitikinimas, kad užėmus kitas pareigas ir / ar imantis naujų darbo užduočių teks įsivelti į kovą dėl valdžios organizacijoje
- įsitikinimas, kad atrankos ir skyrimo į pareigas procesai yra nesąžiningi;
- paramos trūkumas iš tiesioginio vadovo
- paramos iš šeimos narių trūkumas
- nepalanki valstybės ar konkrečios organizacijos karjeros politika
- karjeros galimybių stoka kokiam nors pasaulio regione, kokioje nors valstybėje ar organizacijoje

Suvokiami paramos karjerai šaltiniai (Brown ir kt., 2005) – šis konstruktas apima visa tai, kuo individas, jo paties suvokimu, gali pasinaudoti siekdamas savo karjeros tikslų. Tai gali būti ir materialūs (pinigai, nekilnojamasis turtas), ir nematerialūs išteklių (geras vardas, geri santykiai, ryšiai su įtakingais asmenimis ar žmonėmis, turinčiais reikiamos informacijos). Pats žmogus ne visą laiką gerai įsisąmonina, kas jam gali padėti siekti karjeros

Karjeros sprendimų priėmimo aš-efektyvumas (Taylor ir Betz, 1983) atspindi žmogaus pasitikėjimą savimi planuojant ir įgyvendinant veiksmus, siekiant karjeros tikslų. Šis veiksnys yra panašus į anksčiau paminėtus suvokiamus išorinius paramos ir karjeros kliūčių veiksnius, tačiau karjeros aš-efektyvumas yra lokalizuojamas individo asmenybėje, tai yra karjeros aš-efektyvumas yra individo savęs paties suvokimas. Nepaisant to, kad aš-efektyvumas dažniausia yra siejamas su labai konkrečiomis veiklomis, pasaulyje yra žinomi ir naudojami labiau generalizuoti aš-efektyvumo matai. Karjeros sprendimų priėmimo aš-efektyvumas kaip tik ir yra toks konstruktas

Pasitenkinimas karjera (Greenhaus, Parasuraman ir Wormley, 1990). Plačiau prasmė pasitenkinimas karjera yra sietinas su galimybe tenkinti poreikius, puoselėti vertybes, interesus, tobulinti kompetencijas. Pasitenkinimas karjera yra susijęs su pasitenkinimu darbu, tačiau nėra tapatus jam. Pasitenkinimas karjera apima aspektus, susijusius su darbu ir darbo patirčių kaita, jos valdymu bei karjeros perspektyvų numatymu

Šiuolaikinėje mokslinėje karjeros literatūroje yra nusistovėję, kad, be anksčiau nurodytų veiksmų (7.4.2 lentelė), turinčių įtakos karjeros valdymo procesui, trys pagrindiniai veiksniai – vertybės, interesai ir kompetencijos, yra laikomi svarbiausiais (jie kartais dar vadinami „didžiojo trejeto veiksniais“) (Swanson ir D’Archiardi, 2005).

Vertybės – tai pagrindiniai ir svarbiausi principai, kuriais vadovaujama ar privalome vadovautis savo gyvenime. Vertybės nuolat formuojasi ir kinta asmens raidos ir socializacijos procese, atspindi žmogaus socializacijos procese įgytus įsitikinimus, ką reikia laikyti svarbiu, ko derėtų siekti gyvenime, kas gali būti sąmoningai pasirenkamų veiksmų rezultatas. Kai kalbame apie karjerą, svarbiausiomis laikome darbo vertybes, kurios atspindi pagrindinius mūsų lūkesčius, susijusius su darbu ir jo asmenine prasme (Nord ir kt., 1990). Darbo vertybių matavimas suteikia potencialiai vertingos informacijos karjeros valdymo procese (Rounds ir Armstrong, 2005). Yra bent keletas darbo vertybių klasifikavimo sistemų. Vieną iš pasaulyje labiausiai paplitusių ir plačiausiai naudojamų yra pasiūlęs Martinas Katzas (1993). Atlikęs tyrimus, jis sudarė 10-ties darbo vertybių sąrašą. Šias vertybes supratęs ir įsivertinęs tampa aiškiau, kiek pasirinkta ar planuojama rinktis karjeros kryptis yra perspektyvi (7.4.2 lentelė).

7.4.2 lentelė. Darbo vertybės (sudaryta remiantis Katz, 1993)

Vertybė	Apibūdinimas
Didelės pajamos	Tam tikros minimalios pajamos yra būtinos kiekvienam, tačiau didelės pajamos tampa vertybe, jei žmogui yra svarbu uždirbti daugiau nei būtina, daugiau, nei uždirba dauguma
Prestižas	Prestižo galima siekti įvairiais būdais, tačiau šiuolaikinėje visuomenėje labai įprasta prestižo siekti per profesiją ar karjerą. Niekam nėra paslaptis, kad profesijų prestižas visuomenėje skiriasi – kai kurios iš jų yra prestižiškesnės nei kitos
Nepriklausomybė	Kai kuriose profesijose yra daugiau galimybių priiminti sprendimus neatsižvelgiant į kitų nuomonę ar nurodymus, dirbti be didesnės priežiūros. To pavyzdys galėtų būti menininkų profesijos. O, pavyzdžiui, einant pareigas armijoje, sprendimų priėmimo laisvė labai ribota ir daugelį jų būtina derinti su aukštesne vadovybe ar kitais kontroliuojančiais padaliniais

Pagalba kitiems	Daugelis žmonių kasdien padeda vieni kitiems morališkai, psichologiškai, finansiškai ar kitaip. Tačiau šiuo atveju keliamas kitas klausimas: ar norėtumėt, kad pagalba kitiems būtų jūsų profesijos pagrindas, ir kiek jūs, atlikdamas savo profesines pareigas, norėtumėt tiesiogiai prisidėti sprendžiant kitų žmonių sveikatos problemas, rūpinantis kitų švietimu ar gerove?
Saugumas	Dirbdami tam tikrose srityse arba rinkdamiesi tam tikras profesijas niekada nejausite baimės prarasti darbą ar pajamas, jūsų niekas negalės taip paprastai be jūsų pageidavimo atleisti iš darbo, jūs neprarasite darbo nei dėl kokių nors sezoninių darbų paklausos svyravimų, nei dėl netikėtai ištikusios ekonominės krizės. Jūsų profesija išliks net ir atsiradus naujoms technologijoms. Jūsų pajamos visada bus stabilios ir prognozuojamos
Įvairovė	Profesijos, pasižyminčios didele įvairove, gali pasiūlyti labai daug įvairių veiklų, galimybę sutikti daug įvairių žmonių ir dirbti su jais. Įvairovė – tai rutinos, pasikartojimo ir numatomumo priešingybė. Jeigu vertinate įvairovę, tai turbūt mėgstate naujoves ir netikėtumus, naujas problemas, vietas, žmones ir įvykius
Lyderystė	Tie, kurie vertina lyderystę, mėgsta kontroliuoti įvykių eigą. Jie mėgsta daryti įtaką žmonėms, siekdami didesnio darbo efektyvumo. Lyderystę visada lydi atsakomybė, todėl net ir tada, kai įvykiai pakrypsta nepalankia kryptimi, lyderiai prisiima atsakomybę. Tačiau reikia pripažinti, kad lyderystės vertybių raiškai palankios ne visos karjeros kryptys ir profesijos
Galimybė dirbti pagrindinėje savo interesų srityje	Kai kurie žmonės turi iš esmės vieną sritį, kuria domisi (pavyzdžiui, technika, estetika, filosofija), kiti domisi bent keliais dalykais iš karto. Kai kurie mano, kad jų profesija turi apimti jų pagrindinius interesus, kiti visiškai lengvai geba dirbti darbus, kurie juos mažai domina, kartu darydami tai, kas juos iš tikrųjų domina laisvalaikiu
Laisvalaikis	Kokią jūsų gyvenimo dalį turėtų sudaryti laisvalaikis ir kiek jūsų pasirinkta profesija sudaro galimybių tenkinti laisvalaikio poreikius? Laisvalaikis apima ir trumpesnės darbo valandas, ilgas atostogas ar galimybę pasirinkti darbo laiką. Tie, kam laisvalaikis yra vertybė, visiškai sutiktų su teiginiu, kad nedirbant patiriamai malonumai yra tokie dideli, jog darbas neturėtų jiems trukdyti

<p>Galimybė anksti pradėti profesinę karjerą</p>	<p>Kai kurios profesijos leidžia pradėti profesinę karjerą gana anksti, o ilgalaikis mokymasis ar tobulinimasis yra nereikalingi. Kitoms profesijoms reikia labai ilgai mokytis ar studijuoti, kad galėtumėt įžengti į darbo rinką kaip profesionalas. Čia keliamas klausimas, kaip greitai norėtumėte pradėti profesinę karjerą</p>
---	--

Vertybių įgyvendinimo galimybės priklauso nuo pasirinktos karjeros krypties, nes skirtingos karjeros kryptys leidžia įgyvendinti skirtingas darbo vertybes. Bet būtina suprasti, kad nė viena profesija ir nė vienas darbas negali užtikrinti visų asmens vertybių įgyvendinimo (Grakauskas ir kt., 2007; Valickas ir kt., 2008). Pačios profesijos ir darbai formavosi visuomenės raidos procese tenkinant visuomenės poreikius ir nebuvo sukurti tik tam, kad atitiktų konkrečiai kieno nors vertybes. Todėl idealus pasirinktos karjeros ir darbo vertybių atitiktis labai retas reiškinys. Galbūt todėl ir pagrindinis tikslas renkantis ar keičiant karjerą – sąmoningai atsižvelgti į savo vertybes ir siekti, kad pasirinkimas iš esmės derėtų bent su pačiomis svarbiausiomis mūsų vertybėmis, pripažįstam ir vertybių pokyčio neišvengiamybę ar galimybę.

Kitas savęs pažinimo veiksnys – interesai. Svarbiausia interesų savybė yra ta, kad jie atskleidžia sritis, kuriomis dėl vienokių ar kitokių priežasčių individas iš tikrųjų nuoširdžiai domisi. Vieną iš labiausiai pasaulyje pripažintų teorijų šioje srityje ir interesų klasifikavimo sistemų yra pasiūlęs J. Hollandas (Holland, 1984, 1997). Šis mokslininkas interesus laiko svarbiausiu asmenybės veiksniu, lemiančiu ar turinčiu lemti karjeros pasirinkimus, ir teigia, kad visus žmones pagal dominuojančius interesus galima skirstyti į šešias grupes (tipus): realistinis, tyrėjo, meninis, socialinis, verslus ir konvencionalus (7.4.3 lentelė).

7.4.3 lentelė. J. Hollando nustatyti profesinių interesų tipai
(sudaryta remiantis Holland, 1984, 1997)

Interesų tipas	Apibūdinimas
Realistinis (R)	Realistinio tipo žmonės labiausiai mėgsta dirbti su technika, įrankiais, daiktais ar medžiagomis. Jie vengia, o dažnai ir nemoka bendrauti su žmonėmis. Kartais šio tipo žmonėms būna sunku žodžiu išreikšti mintis ar atskleisti savo jausmus. Jie vertina materialų atlygį ir apčiuopiamus pasiekimus. Renkasi profesijas, susijusias su statyba, mechanika, technologijomis, inžinerija, miškininkyste, laukinės gamtos priežiūra
Tyrėjo (T)	Tyrėjo tipo žmonės domisi gamtinių ir socialinių reiškinių tyrimu, siekia juos suprasti, numatyti ir kontroliuoti. Tokiems žmonėms patinka spręsti abstrakčias problemas, kai reikia analitinio mąstymo. Vertina žinias ir jų sklaidą. Savo laiko turinčiais mokslininkams būdingų gebėjimų, intelektualiais, skeptiškais, analitiškais, kartais nemokančiais bendrauti. Vengia vaidmenų, kuriems reikalingos įtikinėjojo arba prekiautojo savybės. Renkasi įvairias profesijas, sudarančias sąlygas tyrinėti. Laboratorijos darbuotojai, biologai, chemikai, fizikai, medicinos technologai, programuotojai dažniausiai būna tyrėjo tipo žmonės
Meninis (M)	Šio tipo žmonės pirmenybę teikia neapibrėžtai, laisvai nesisteminei veiklai, apimančiai naujų meno formų arba objektų kūrimą. Turi meninės kalbos, dailės, muzikos, aktorinių arba rašytojo gabumų, tačiau stokoja verslininkui ar pareigūnui būdingų įgūdžių. Savo laiko originaliais, išraiškingais, nestandartiškais, nepriklausomais. Vertina kūrybinę raišką. Vengia rutinos ir prisitaikymo. Dažnos profesijos: režisierius, aktorius, atlikėjas, dailininkas, poetas, kompozitorius, interjero dizaineris
Socialinis (S)	Šio tipo žmonės pirmenybę teikia veiklai, susijusiai su pagalba kitiems, mokymu, gydymu, švietimu arba ugdymu. Geba bendrauti, tačiau stokoja fizinio arba techninio darbo įgūdžių. Savo laiko empatiškais, kantriais, paslaugiais, suprantančiais kitus, gebančiais mokyti, bet neturinčiais gebumų techniniam ir moksliniam darbui. Tokio tipo žmonėms patinka užmegzti naujas pažintis, sutaikyti kitus žmones. Šie žmonės linkę bendrauti, yra draugiški, mėgstantys didelę draugiją, taktiški, supratingi ir gebantys išklaudyti. Vertina etinę, socialinę, visuomeninę veiklą. Vengia mechaniško ir techninio darbo. Dažniausiai yra mokytojai, socialiniai darbuotojai, dirba klinikose ar rekreaciniuose centruose

<p>Verslus (V)</p>	<p>Turi vadovavimo, bendravimo ir įtikinėjimo gabumų. Stokoja mokslinio darbo gabumų. Dažnai siekia aukštesnio nei vidutinis gyvenimo lygio, moka pasinaudoti valdžia, jiems rūpi jų padėtis visuomenėje. Save suvokia kaip populiarius, visuomeniškus, pasitikinčius savimi, agresyvius, turinčius vadovavimo ir iškalbos gabumų. Vertina materialinę sėkmę ir socialinį statusą. Vengia mokslinių ir intelektualių temų. Šio tipo žmonės yra labai verslūs, jie paprastai dirba teisininkais, politikais, vadybininkais, televizijos prodiuseriais</p>
<p>Konvencionalus (K)</p>	<p>Šio tipo asmenybės mėgsta aiškią struktūrą turinčią veiklą ir darbus. Jie nori aiškiai žinoti, ko iš jų tikimasi, ką tiksliai jie turėtų daryti. Mėgsta veiklą, kur reikia laikytis tvarkos, šablonų ar standartų. Stokoja meninių gebėjimų. Save laiko prisitaikančiais, tvarkingais, turinčiais kanceliarinių ir skaičiavimo gabumų. Vertina ekonominius ir komercinius pasiekimus, valdžią. Lyderio pozicija tokiems žmonėms nepatraukli. Jiems labiau patinka gauti nurodymus iš aukštesnes pareigas užimančių asmenų; didelėse organizacijose jie dažniausiai užima vidutines pareigas. Tokie žmonės yra atsargūs, paklusnūs, nuspėjami, tvarkingi, sistemiški, dirbantys efektyviai, gabūs skaičiavimų ar dokumentacijos srityse. Dažniausiai renkasi bibliotekininkų, bankininkų, mokesčių rinkėjų, ryšio operatorių, kontorų raštininkų specialybes</p>

Pasak J. Hollando (1997), egzistuoja ir įvardytiems interesų tipams tapatūs šeši darbo aplinkos tipai. Gryniesiems interesų ir aplinkos tipai pasitaiko gana retai, dažniau pastebimi tam tikri tipų deriniai. Individas visada ieško darbo aplinkos ir karjeros krypties, atitinkančios jo asmenybės interesų tipą, o elgesį lemia jo interesų ir aplinkos tipų sąveika.

Iš trijų aptariamų asmenybinių didžiojo trejeto karjeros veiksmų kompetencijoms pats žmogus turi ar gali turėti didžiausios sąmoningos įtakos aktyviai formuodamas savo kompetencijų visumą. Kompetencijos – tai individo charakteristikos, įgalinančios jį sėkmingai atlikti tam tikrą tikslingą darbo veiklą (Klemp, 1980).

Bet kokiai sudėtingesnei veiklai atlikti reikalingos tam tikros asmenybės savybės, nuostatos, vertybės, interesai ir kiti dalykai. Tačiau čia susitelksime į išorinį kompetencijų sluoksnį – žinias, įgūdžius ir gebėjimus. Sąvoką „kompetencijos“ vartosime siaurąja prasme, būtent nurodydami žinių, įgūdžių ir gebėjimų rinkinį, reikalingą tam tikrai tikslingai veiklai atlikti.

Kompetencijos yra skirstomos į profesines ir bendrąsias. Studijuodamas aukštojoje ar profesinėje mokykloje ir atlikdamas profesinę praktiką žmogus įgyja daug profesinių kompetencijų ir tampa tam tikros srities specialistu. Tai reiškia, kad žmogus įgyja specialiųjų žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kuriuos gali taikyti tik tam tikrose aiškiai apibrėžtose srityse. Pavyzdžiui, medicinos studentas įgyja žinių, įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų gydytojo darbui, naudodamasis atitinkamomis procedūromis ir priemonėmis, jis mokosi diagnozuoti ir gydyti ligas. Kompiuterių įrangos programuotojas mokosi dirbti su kompiuterių programomis. Jis įgyja žinių, įgūdžių ir gebėjimų, kurie leidžia jam kurti, taisyti ir atnaujinti kompiuterių programas.

Šiuolaikiniame labai specializuotame pasaulyje kiekvienam darbui atlikti reikia labai daug skirtingų žinių, įgūdžių ir gebėjimų, todėl kiekvienos profesijos kompetencijos yra skirtingos. Be to, jeigu sritys yra nepanašios, vienos srities profesinė kompetencija yra beveik nereikalinga ir sunkiai pritaikoma kitoje srityje. Pavyzdžiui, gebėjimas išvelgti ir analizuoti užsienio politikos problemas yra sunkiai pritaikomas, kai reikia remontuoti sugedusį automobilį arba tenka spręsti matematinę lygtį.

Taigi profesinės kompetencijos yra labai svarbios, tačiau šiuolaikiniam bet kurios srities specialistui jų nepakanka. Profesines kompetencijas papildo bendrosios kompetencijos. Bendrosios kompetencijos – tai žinios, gebėjimai, įgūdžiai, nuostatos, pritaikomi ne kurioje nors vienoje, o daugelyje sričių ar profesijų, perkeliama iš vienos veiklos į kitą. Bendrosios kompetencijos gali būti išsiugdomos vienomis sąlygomis, o paskui sėkmingai pritaikomos kitomis, todėl jos kartais dar vadinamos perkeliamosiomis kompetencijomis.

Bendrosios kompetencijos skirstomos į tris grupes: instrumentines, tarpasmenines ir sistemines kompetencijas (*Tuning Educational Structures in Europe*, 2003). Instrumentinės kompetencijos – tai kompetencijos, kuriomis naudojamės kaip įrankiais, jos leidžia mums valdyti aplinką, informaciją, techniką, kalbas, manipuliuoti idėjomis ir mintimis. Tarpasmeninės kompetencijos – tai kompetencijos, būtinos įvairiose situacijose, kai tenka bendrauti ar dirbti su žmonėmis. Sistemines kompetencijos – tai žinios, įgūdžiai ir gebėjimai, susiję su sistemomis (asmeninėmis, tarpasmeninėmis, socialinėmis, organizacinėmis, techninėmis), tai gebėjimas suvokti sistemas kaip visumas, susidedančias iš atskirų tarpusavyje sąveikaujančių dalių, gebėjimas planuoti ir įgyvendinti sistemų pokyčius, gebėjimas kurti naujas sistemas.

Dabartiniu metu ugdytis bendrąsias kompetencijas siekiant valdyti karjerą yra labai svarbu dar ir dėl to, kad pokyčiai pasaulyje tapo tokie greiti, jog profesinės kompetencijos greitai sensta, jeigu tik kuri laiką yra nenaudojamos ir nuolat neatnaujinamos. Neįmanoma tapti kompetentingu specialistu vieną kartą ir visiems laikams. Norint sėkmingai atlikti nuolat besikeičiančius sudėtingus šiuolaikinius darbus, reikia vis naujų profesinių kompetencijų. Dažnai jaunas specialistas į darbo rinką įsilieja tiksliai nežinodamas, kokių naujų profesinių kompetencijų poreikis atsiras jam baigus studijas ir ką reikės išmokti savarankiškai. Todėl labai prasminga yra susikurti tvirtą bendrųjų kompetencijų pagrindą, leidžiantį veiksmingai prisitaikyti prie nuolat besikeičiančio pasaulio ir esant būtinybei įgyti tokių profesinių kompetencijų, kurių reikia tam tikru laiku ir tam tikroje vietoje.

Kompetencijų ugdymasis paprastai reikalauja laiko ir finansinių išteklių, o šie visada yra riboti. Todėl siekiant karjeros būtina numatyti kompetencijų poreikį ir ugdytis tik tai, ko tikėtina labiausiai prireiks, nes labai tiksliai žinoti, kokių kompetencijų poreikis padidės ar atsiras ateityje, praktiškai neįmanoma. Kompetencijų ugdymasis siekiant karjeros daug kuo panašus į investicijas akcijų biržoje – ir vienu, ir kitu atveju laimi tie, kurie tinkamu laiku tinkamai pasirenka, kur investuoti, ir vienu, ir kitu atveju negalima daug laimėti, kai elgiamės taip, kaip ir dauguma: investuojame ten ir tada, kaip ir kiti, ugdomės tas kompetencijas, kurias ugdomsi dauguma. Taigi karjeros sėkmei labai didelės įtakos turi asmens valdomas kompetencijų portfelis ir gebėjimas tinkama linkme jį plėtoti.

Antroji karjeros tyrimo sritis – tai profesijų, mokymosi ir darbo pasaulis, tai yra visa išorinė informacija, reikalinga karjeros sprendimams priimti. Kiekvieno asmens karjera plėtojasi nuolat dinamiškai sąveikaujant su išoriniu pasauliu. Dabartiniu metu vykstantys pokyčiai pasaulyje turi didelį poveikį asmens karjerai. Iš vienos pusės, jie suteikia jam kaip niekad daug laisvės ir įvairių darbo, mokymosi ir laisvalaikio galimybių: naujų profesijų, įvairių organizacijų, darbo arba mokymosi formų, laisvalaikio veiklų ir t. t. pasirinkimą. Iš kitos pusės, šie pokyčiai pateikia vis naujų iššūkių, apribojimų ir netikėtumų: lengvėjantį aukštojo mokslo prieinamumą ir jo masiškėjimą, didėjančią aukštos kvalifikacijos darbuotojų paklausą, stiprėjančią pasaulinę konkurenciją, mažėjančias darbo garantijas, diskriminacijos darbe atvejus, vis daugiau trumpalaikių darbų, greitus profesijų struktūros pokyčius, sudėtingėjančią darbo

veiklą ir aplinką, didėjančius reikalavimus kompetencijoms ir t. t. (Valickas ir kt., 2012).

Asmuo yra *priverstas* reaguoti į šį nepertraukiamą išorinio pasaulio iššūkių, netikėtumų, apribojimų ir galimybių srautą, o tai gali kelti jam sumaištį, netikrumą, baimę ir nesaugumo jausmą (Greenhaus ir kt., 2010; Pryor ir Bright, 2011). Asmeniui tenka nuolat formuoti savo karjeros tapatumą ir kryptingumą sudėtingėjančiame pasaulyje, kuriame nebėra griežtai apibrėžtų modelių, standartų, normų ar taisyklių, kaip elgtis vienu ar kitu atveju, bei spręsti karjeros problemas, dažniausiai neturinčias vieno teisingo sprendimo, renkantis iš įvairių karjeros galimybių ir ieškant jam tinkamiausių karjeros sprendimų (Valickas ir kt., 2012).

Todėl kokybiška karjeros informacija, kaip ir informacija apie save, dabartiniu metu yra svarbesnė asmeninės karjeros valdymui negu anksčiau. Daromos prielaidos, kad neturint pakankamai informacijos apie darbo pasaulį neatsiranda tikslaus ir realistiško savęs ir darbo pasaulio bei karjeros galimybių jame vaizdo. Aiškiai neįsisąmoninant savęs ir išorinio pasaulio teikiamų galimybių bei jų keliamų reikalavimų yra sunku savarankiškai priimti karjeros sprendimus, išsikelti realistiškus karjeros tikslus ir juos lanksčiai keisti, parengti planus šiems tikslams pasiekti ir juos sėkmingai įgyvendinti (Greenhaus ir kt., 2010; Sampson ir kt., 2004).

Tačiau vien tik karjeros informacijos nepakanka. Informacijos buvimas ir prieinamumas dar neužtikrina, kad ja bus efektyviai naudojama. Asmuo turi būti motyvuotas ir pasirengęs naudotis karjeros informacija karjeros valdymui (Grubb, 2002; Herr ir Cramer, 2004). Kitaip tariant, jis turi atvirai ir aktyviai *tyrinėti karjeros galimybes*, t. y. gebėti iš didžiulio informacijos srauto atsirinkti karjeros sprendimams reikalingą informaciją, ją tinkamai perdirbti, išskirti sprendimams svarbius aspektus ir juos įvertinti. Karjeros galimybių tyrinėjimas padedamas suprasti kaip svarbus mechanizmas prisitaikant prie nuolat besikeičiančio profesijų, mokymosi ir darbo pasaulio ir iš esmės kontroliuojant savo gyvenimą (Greenhaus ir kt., 2010; Zikic ir Hall, 2009; Valickas ir kt., 2012).

Tikslų kėlimas ir strategijų kūrimas

Aiškus savęs ir aplinkos suvokimas tampa geru pagrindu formuluojant karjeros tikslus ir strategijas. Tikslų nustatymo nauda yra pagrįsta

įsitikinimu, kad tikslai turi įtakos žmogaus veiksmams. Tyrimai rodo, kad tie žmonės, kurie yra nuo pat pradžių nusistatę karjeros tikslus, pasiekia daugiau nei tie, kurie neturi konkrečių tikslų (Greenhaus, Callanan ir Godshalk, 2010). Tikslai gali paveikti mūsų elgesį įvairiais būdais:

- tikslai mūsų veiksmus nukreipia reikiama linkme,
- jie gali padėti mums sutelkti savo pastangas ir būti atkakliems sudėtingose situacijose,
- tikslas priverčia ieškoti strategijų ir kitų priemonių, kurios padėtų pasiekti tikslą,
- galiausiai tikslai mums suteikia galimybę gauti sau iškeltos užduoties įvertinimą, t. y. žinodami, ką buvome sau iškėlę kaip tikslą, galime įvertinti, kaip mums sekėsi to siekti.

Taigi *karjeros tikslas apibrėžiamas kaip norimas, su karjera susijęs rezultatas, kurį žmogus ketina pasiekti*. Karjeros tikslas turėtų nurodyti, kur link individas nusprendė judėti siekdamas karjeros. Pats tikslas neapibrėžia, kokias priemones žmogus pasirenka tikslui siekti.

Net ir žinant minėtų tikslų kėlimo privalumus, natūraliai kyla klausimas (ypač šiais sparčių pokyčių ir ekonominio nestabilumo laikais), ar tikrai karjeros tikslų nustatymas yra aktualus ir svarbus. Kai kurie mokslininkai teigia, jog tikslų nustatymas geriausiu atveju yra bergždžias reikalas, blogiausiu atveju – net ir žalingas reiškinys. Laikantis šio požiūrio ekonominė padėtis ir su ja susijusi darbų pasiūla yra tokia kintanti, kad karjeros tikslų kėlimas yra beprasmis.

Kiti mokslininkai, kurių nuomonei mes pritariame, mano priešingai, kad karjeros tikslų turėjimas net ir sunkiai prognozuojamoje situacijoje padidina galimybes individui susikurti jį tenkinančią karjerą. Todėl čia pristatysime ir pagrįsime požiūrį, kad karjeros tikslų nustatymas daugeliu atvejų yra naudingas ir produktyvus procesas. Kaip buvo pabrėžta, tikslai nurodo kryptį. Tačiau karjeros tikslų turėjimas neturėtų riboti individo laisvės reaguojant į atsiveriančias naujas karjeros galimybes. Tikslai gali ir turi keistis pasikeitus situacijai. Karjeros tikslai gali būti nagrinėjami pagal tai, kiek jie yra konceptualūs ar susiję su konkrečia veikla, ir pagal tai, kiek jie yra nutolę ateityje (ilgalaikiai ar trumpalaikiai tikslai) (Greenhaus, Callanan ir Godshalk, 2010).

Konceptualūs ir konkrečios veiklos karjeros tikslai

Konceptualus karjeros tikslas apibrėžia darbo patirties, kurią žmogus nori įgyti, esmę, nesiejant jos su konkrečiais darbais ar pareigoms.

Tai turi atitikti žmogaus vertybes, interesus, individualumą, galimybes ir tai, kam gyvenime teikiama pirmenybė. Konceptualaus tikslo pavyzdys gali būti darbas rinkodaros srityje vidutinio dydžio, augančioje įmonėje, kurioje vertinamas komandinis darbas, pats darbas apima rinkos tyrimus ir analizę, reikalauja daug atsakomybės, bendravimo su klientais užsienyje, netrukdo vykdyti įsipareigojimų šeimai. Šis konceptualus tikslas aprašo pageidaujamo darbo esmę, atkreipia dėmesį ir į asmeninio gyvenimo ir darbo derinimo poreikį.

Konkrečios veiklos tikslas yra konceptualaus tikslo transformavimas į konkretų darbą ar pareigas. Pratęsiant anksčiau minėtą pavyzdį, konkrečios veiklos tikslas gali būti toks: rinkodaros tyrimų vadybininko pareigos X įmonėje. Tokio tikslo turėjimas gali paskatinti pagalvoti ir apie aukštesnes – X įmonės rinkodaros viceprezidento – pareigas. Kitam žmogui konkrečios veiklos tikslu gali būti jo noras išsaugoti einamas pareigas. Taigi šiame kontekste svarbu pabrėžti, kad svarbu kelti ir konceptualesnius, ir konkrečios veiklos karjeros tikslus.

Trumpalaikiai ir ilgalaikiai karjeros tikslai

Karjeros tikslai turi ir laiko dimensiją. Suprantama, kad tai, kas yra trumpalaikis ar ilgalaikis tikslas, yra sutartinis dalykas. Tačiau dažniausiai trumpalaikiai tikslai apibrėžiami kaip 1–3 metų tikslai, o ilgalaikiai tikslai – 5–7 metų. 7.4.4 lentelėje pateikiami organizacijos personalo skyriaus vadovo asistento trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų pavyzdžiai.

7.4.4 lentelė. Trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų pavyzdžiai

	Trumpalaikis tikslas	Ilgalaikis tikslas
Konceptualūs	<ul style="list-style-type: none"> • Siekis įgyti daugiau atsakomybės administruojant žmogiškųjų išteklių valdymą • Siekis įgyti daugiau žinių skirtingose personalo valdymo srityse 	<ul style="list-style-type: none"> • Įsitraukimas į žmogiškųjų išteklių planavimo veiklą • Dalyvavimas organizacijos strateginio planavimo procesuose
Konkrečios veiklos	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijos personalo skyriaus vadovo pareigos per 2–3 m. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įmonių grupės personalo skyriaus vadovo pareigos per 5–7 m.

Ilgalaikiai ir trumpalaikiai konceptualūs tikslai

Idealiu atveju rekomenduotina pirmiausia nusistatyti ilgalaikius konceptualius tikslus. Šie tikslai turi atitikti individo vertybes, interesus, gebėjimus, norus ir rūpimas temas. Jie turėtų numatyti ir darbo užduočių pobūdį, savarankiškumo lygį, bendravimo su žmonėmis tipą ir dažnumą, fizinę aplinką. Ilgalaikiai konceptualūs tikslai yra tarsi norimos ir siekiamos darbo aplinkos bei pageidaujamo darbo pobūdžio po 5–7 m. atspindys. Taigi klauskite savęs, kokių darbo užduočių, veiklų, atlygio ir atsakomybės jūs norėtumėte po keleto metų.

Nustatę ilgalaikius konceptualius tikslus, apsvarstykite trumpalaikius konceptualius tikslus. Reikia prisiminti, kad trumpalaikiai konceptualūs tikslai turi atitikti ilgalaikius konceptualius tikslus. Norint nustatyti trumpalaikį tikslą, susietą su ilgalaikiu, reikia sau užduoti šiuos klausimus:

- kokia darbo patirtis padės jums pasiekti ilgalaikį tikslą?
- kokius savo gebėjimus privalote tobulinti?
- kiek yra svarbu išsiskirti iš aplinkinių (kolegų, bendradarbių, konkurentų) norint pasiekti ilgalaikį tikslą?

Trumpalaikiai konceptualūs karjeros tikslai turėtų parodyti, ko konkrečiai individas tikisi ir turėtų pasiekti darbe. Trumpalaikis tikslas turi derėti su svarbiausiais individo norimos darbo aplinkos bruožais.

Ilgalaikiai ir trumpalaikiai konkrečios veiklos tikslai

Konkrečios veiklos tikslas – konceptualaus tikslo transformavimas į konkretų darbą ar pareigas. Tam reikia atsakyti į tokį klausimą: kokios konkrečiai pareigos, kokioje organizacijoje suteiks galimybę geriausiai įgyvendinti savąsias vertybes, interesus, gebėjimus ir gyvenimo prioritetus.

Nėra vieno teisingo metodo, kaip pasirinkti konkrečios veiklos tikslą. Pats individas turi įvertinti, ar tam tikras konkrečios veiklos tikslas įgalins pasiekti iškeltus konceptualius tikslus.

Norint transformuoti konceptualų tikslą į konkrečios veiklos tikslą neužtenka vien savistabos duomenų. Tam gali būti reikalingos ir žinios apie darbo turinį ir darbinių patirčių panaudojimo galimybes naujose srityse.

Tikslų nustatymo procesas parodo, kad galima nustatyti ilgalaikius ir trumpalaikius konceptualius ir konkrečios veiklos tikslus. Tačiau ne visada įmanoma numatyti tikslus 5–7 metus į priekį. Tokiais atvejais

svarbu stengtis suformuluoti bent jau dalinį konceptualų tikslą, net jei jis šiuo metu ir negali būti susietas su jokių konkrečios veiklos tikslu.

Karjeros tikslų kėlimas veda prie karjeros strategijos kūrimo. Karjeros strategija – tai numatyti konkretūs žmogaus veiksmai siekiant karjeros tikslų. Tai gali būti bet kas nuo sprendimo dirbti vienoje organizacijoje kuo ilgiau ir taip užsitarnauti lojalaus darbuotojo vardą iki dar vieno aukštojo mokslo diplomo ar stojimo į socialinę, pilietinę ar politinę organizaciją. Įgyvendinama karjeros strategija padeda siekti išsikeltų karjeros tikslų.

Karjeros strategija reiškia sąmoningą žmogaus savo veiksmų krypties pasirinkimą siekiant karjeros tikslų, nepaisant to, ar tai daroma vienoje organizacijoje, ar platesniame kontekste. Studijuodami karjeros siekiančių žmonių elgesį mokslininkai nustatė sirtingus karjeros strategijų tipus.

Taigi tyrimai rodo, kad yra septyni pagrindiniai karjeros strategijų tipai, kuriuos taikydami žmonės gali padidinti sėkmingos ir juos tenkinančios karjeros tikimybę (Greenhaus, Callanan ir Godshalk, 2010). Šie tipai apima:

- kompetencijų įgijimą einant dabartines pareigas,
- papildomų darbo valandų skyrimą,
- naujų kompetencijų ugdymą,
- naujų galimybių kūrimą dirbant ir bendraujant,
- mentoriaus pagalbą,
- savo įvaizdžio ir reputacijos kūrimą bei palaikymą,
- dalyvavimą organizacijos politikoje.

Trumpai pristatysime kiekvieną iš karjeros strategijų.

Kompetencijų įgijimas einant dabartines pareigas yra pagrindinė karjeros strategija. Darbuotojas, eidamas organizacijoje tam tikras pareigas, ieško įvairiausių būdų, įgalinančių jį dar geriau atlikti savo einamas pareigas ar vykdomas funkcijas. Tai gali būti formalus ir neformalus mokymasis, tobulėti įgalinančios informacijos, kontaktų ir darbo užduočių paieška, kurios didina darbuotojo vertę organizacijoje ir apskritai darbo rinkoje.

Papildomų darbo valandų skyrimas tiek darbe, tiek papildomai dirbant namuose yra ypač populiarūs ankstyvos karjeros strategija, kai darbuotojas pristato save organizacijai kaip galintį darbui skirti pakankamai daug asmeninių išteklių ir gebantį siekti rezultatų. Dirbant viršvalandžius galima padidinti darbo našumą ir parodyti organizacijai, kad

darbuotojas įsipareigojęs dirbti, kad jis gali prisiimti didelį darbo krūvį. Tačiau tai nereiškia, kad papildomo darbo prisiėmimas visada yra būtinas ir naudingas. Pasitaiko atvejų, kai darbuotojai dirba viršvalandžius ar savaitgaliais, kad atliktų grynai mechaninį ir tobulėti neskatinantį darbą, nes jų darbdaviai to reikalauja. Taigi neapgalvotai panaudojamos papildomos darbo valandos per ilgesnį laiką gali turėti ir neigiamų pasekmių darbuotojo asmeniniam gyvenimui ir karjerai.

Naujų kompetencijų ugdymas – tai karjeros strategija, apimanti turimų gebėjimų plėtrą ir naujų gebėjimų įgijimą, kurie dabartinių pareigų atlikimui didelės įtakos neturi. Kompetencijų ugdymas apima tokias veiklas kaip dalyvavimą mokomuosiuose seminaruose, universitetų programose, lyderystės skatinimo užsiėmimuose. Darbuotojas taip pat gali tobulinti kompetencijas prisiimdamas papildomą darbą ir atsakomybę už jį. Iš esmės naujų kompetencijų vystymas ir mokymasis visą gyvenimą užtikrina, kad asmens darbiniai gebėjimai ir žinios atitiks numatomų būsimų darbų reikalavimus ir suteiks karjeros galimybių ateityje.

Naujų galimybių kūrimas dirbant ir bendraujant. Ši strategija susideda iš dviejų smulkesnių strategijų, skirtų karjeros galimybės didinti. Tai apima savęs nominavimo ir kontaktų plėtojimo strategijas. Savęs nominavimo strategija – tai aukštesnes pareigas organizacijoje užimančių darbuotojų ar vadovų informavimas apie naujausius savo pasiekimus, karjeros aspiracijas, pageidaujamas užduotis. Tai yra susiję iš esmės su tuo, kaip asmuo pristato savo poreikius organizacijoje, kurioje dirba, ar platesniame socialiniame kontekste. Suprantama, kad apgalvotas ir neformalus tokio pobūdžio informacijos teikimas apie save negarantuoja karjeros galimybių, tačiau suteikia didelių privalumų tokią strategiją taikantiems asmenims. Verslo aplinkoje sprendimai vadovaujantis turima informacija kartais priimami labai greitai. Taigi, jeigu informacija apie jūsų karjeros poreikius ir galimybes bus prieinama sprendimus priimančiams asmenims, didėja tikimybė, kad jums bus pasiūlyti patrauklūs darbai ar jūsų poreikius atitinkančios užduotys. Kontaktų plėtojimo strategija yra panaši į savęs nominavimo strategiją, tačiau čia pagrindinė idėja yra ne tik tinkamai pristatyti save jau pažįstamiems žmonėms, bet susipažinti su naujais žmonėmis, užimančiais svarbias pareigas organizacijoje ar turinčiais statusą tam tikros srities profesionalų bendruomenėje. Akivaizdu, kad tokios pažintys gali būti naudingos.

Mentoriaus pagalba – tai strategija, pastaraisiais metais susilaukusi daug dėmesio. Mentorystė gali būti apibrėžta kaip santykiai tarp kolegų

ar vadovų ir kolegų, kurių esmė yra vieno asmens rūpinimasis kito asmens profesiniu tobulėjimu ar karjera. Mentorius gali tinkamoje vietoje tinkamu laiku ką nors patarti, paremti, palaikyti, paskatinti imtis kokios nors svarbios užduoties. Taigi siekiantieji karjeros, norėdami pasitelkti šią strategiją, turi ieškoti asmenų, kurie galėtų ir norėtų imtis mentoriaus vaidmens.

Savo įvaizdžio ir reputacijos kūrimas bei palaikymas – tai karjeros strategija, kai individas aplinkiniams nuolat perduoda pranešimą apie save kaip apie asmenį, pasižymintį nepriekaištinga reputacija, aktyvų, dalyvaujantį bendruomenės renginiuose, siekiantį naudoti ne tik sau, bet ir aplinkiniams, visada tvarkingai ir adekvačiai besirengiantį, maloniai bendraujantį ir pan. Tokiu būdu daroma įtaka kitų žmonių nuomonei. Tokia informacija turėtų paskatinti jūsų aplinkoje esančius svarbius asmenis galvoti apie jus kaip apie žmogų, kuris yra vertas pačių geriausių karjeros pasiūlymų. Reikia pripažinti, kad ši strategija gali įgauti ir neigiamų aspektų ir pasireikšti kaip:

- pataikavimas, kai individas stengiasi atrodyti kaip noriai padedantis ir pritariantis visiems, kuris norėdamas įtikti sutinka su bet kuo;
- bauginimas, kai individas stengiasi atrodyti pavojingas pabrėždamas savo grėsmingumą, galią bausti ar sukelti skausmą ir diskomfortą;
- savireklama, kai individas viliasi atrodyti labai kompetentingas, akivaizdžiai padidindamas savo galimybes ir pasiekimus;
- maldavimas, kai individas siekia atrodyti toks, kuriam reikalinga pagalba (apsimeta kvailu) ar pabrėžia savo trūkumus ir silpnybes.

Visais šiais atvejais savo įvaizdžio ir reputacijos kūrimo bei palaikymo strategija netenka prasmės ir nepadedą siekti karjeros tikslų.

Dalyvavimas organizacijos politikoje apima įvairias pozityvias ir neigiamas veiklas, tokias kaip sutarimą su savo vadovu ar meilumą jam, nusistovėjusios tvarkos organizacijoje gyrimą ir propagavimą kitų asmenų akivaizdoje, nesiskundimą dėl taisyklių ir nuostatų, kai tai mato svarbūs asmenys, neformalių sąjungų ir koalicijų su kitais darbuotojais formavimą organizacijoje. Tai apima ir kenkimą kitų interesams, gaudų skleidimą apie kolegas. Reikia pripažinti, kad daugelyje organizacijų įsitraukimas į organizacijos politiką yra būtinas siekiant karjeros, nors kai kurie poelgiai šiame kontekste ir gali atrodyti neetiški bei smerktini.

Lentelėje pateikiami pagrindiniai aptartų karjeros strategijų bruožai (7.4.5 lentelė).

7.4.5 lentelė. Pagrindinės karjeros strategijos
(Greenhaus, Callanan ir Godshalk, 2010)

<i>Kompetencijų įgijimas einant dabartines pareigas</i> – pastangos dirbti efektyviai dabartiniame darbe siekiant įgyti žinių ir gebėjimų, įgalinančių geriau atlikti dirbamą darbą
<i>Papildomų darbo valandų skyrimas</i> – sprendimas skirti daugiau nei numatyta laiko ir energijos atliekamam darbui. Tai dažnai laikoma veiksmu, prisidedančiu prie kompetencijų dabartiniame darbe. Tai taip pat gali trukdyti šeiminiam ir asmeniniam gyvenimui
<i>Naujų kompetencijų vystymas</i> – pastangos įgyti ar tobulinti ne su tiesioginiu darbu susijusias kompetencijas per mokymąsi, pratybas / treniravimąsi, naujas darbo patirtis
<i>Naujų galimybių kūrimas dirbant ir bendraujant</i> – apgalvotas ir sistemingas savo aspiracijų, pasiekimų ir lūkesčių viešinimas, kitų asmenų informavimas apie savo karjeros poreikius
<i>Mentoriaus pagalba</i> – veiksmai, nukreipti į tarpasmeninių pagalbos ir palaikymo santykių paiešką, užmezgimą ir panaudojimą siekiant tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje gauti reikalingą informaciją ir konsultacijų
<i>Savo įvaizdžio ir reputacijos kūrimas bei palaikymas</i> – pastangos pristatyti save kaip asmenį, vertą pačių geriausių karjeros pasiūlymų
<i>Dalyvavimas organizacijos politikoje</i> – siekis daryti įtaką organizacijoje priimamiems sprendimams per dalyvavimą sąjungose ir koalicijose su kitais asmenimis, naudojantis slapta ar klaidinančia informacija

Įvairių karjeros strategijų efektyvumo tyrimai patvirtina, kad atskirų ar keletą karjeros strategijų taikymas ženkliai padidina individo galimybes pasiekti karjeros tikslus ir patirti sėkmę. Galima pateikti keletą karjeros strategijų kūrimo gairių. Taigi, karjeros strategijų tyrimai įgalina daryti tokias prielaidas:

– nėra „pačios geriausios“ strategijos, kuri būtų vienodai efektyvi visose situacijose. Dažniausiai būna taip, kad karjeros strategija gali būti naudinga vienoje situacijoje, o kitoje ji gali atnešti daugiau žalos nei naudos.

– Kiekvienos strategijos efektyvumas priklauso nuo karjeros tikslo. Taigi tikėtina, kad asmuo, siekiantis tapti organizacijos vadovu, gaus daugiau naudos iš įvairių strategijų rinkinių taikymo skirtingose situacijos nei tas asmuo, kurio karjeros tikslas – tapti tam tikros srities specialistu, kai gali užtekti ir vienos ar dviejų strategijų.

– Kiekvienos strategijos efektyvumas priklauso nuo organizacijos normų ir vertybių. Pavyzdžiui, kai kurios organizacijos skatina slaptumą ir politines machinacijas, o kitos – atvirumą ir bendradarbiavimą.

– Individai, siekiantys karjeros, neturėtų apsiriboti viena kuria nors karjeros strategija. Jie, nepažeisdami etikos reikalavimų, turėtų mokytis taikyti ir kitas priimtinas karjeros strategijas.

– Strategijos turėtų būti taikomos ne tik siekiant karjeros tikslų, bet ir pasitikrinti, kiek individas iš tiktųjų domisi savo pasirinktais karjeros tikslais ir yra jiems įsipareigojęs.

– Karjeros strategijos turi numatyti žingsnius, kuriuos reikia žengti, ir sritis, kurių reikia vengti. Individai, tinkamai įvertinę situaciją ir aplinką, kurioje dirba ir mokosi, turi ieškoti „pozityvių“ karjeros strategijų, kurios vestų juos į sėkmę, ir vengti „negatyvių“ strategijų, kurios veda į nesėkmę.

Gera karjeros strategija negali būti sukurta labai greitai, tam reikia investicijų.

Taigi suformulavus karjeros tikslus ir pasirinkus strategijas, pereinama prie realių veiksmų, tai yra karjeros įgyvendinimo stadijos. Šiame etape labai svarbu mokėti pasinaudoti grįžtamuoju ryšiu ir įsivertinti asmeninę karjerą.

Grįžtamasis ryšys ir karjeros įsivertinimas

Šiame karjeros valdymo etape žmogus gauna naudingą grįžtamąjį ryšį iš su darbu susijusių ir su darbu nesusijusių sferų, kuris suteikia galimybę įvertinti karjerą. Karjeros įsivertinimas – tai procesas, kurio metu asmuo įvertina ir persvarsto karjeros pasirinkimą ir pasinaudojęs grįžtamuoju ryšiu koreguoja karjeros tikslus ir toliau planuoja savo karjerą. Čia labai svarbus yra grįžtamasis ryšys, jis yra vienas iš svarbiausių šio modelio elementų, nes nuo jo kokybės priklauso, ar žmogus ryšis pereiti karjeros valdymo ciklą dar kartą – t. y. ar pasiryš ką nors keisti savo karjeroje. Karjeros įsivertinimo nereikėtų bijoti net ir tuo atveju, jei įsivertinimo rezultatai reikalautų didesnių pakeičimų, susijusių su karjeros krypties, darbo ar mokymosi keitimu. Visais atvejais apie tokius

pokyčius daug geriau pradėti mąstyti tada, kai ką nors pakeisti yra pakankamai laiko. Čia taip pat būtina akcentuoti, kad karjeros išivertinimo iniciatyva priklauso pačiam individui, bet koks išorinis patarėjas ar konsultantas jam gali tik argumentuotai pagrįsti šio proceso būtinybę.

Kadangi karjeros valdymas – tai nuolatinis ir tęstinis procesas, siekiant įvertinti karjeros valdymo efektyvumą ne visada galima ribotis kokiais nors konkrečiais asmens pasiekimais ar parodytais rezultatais konkrečiame gyvenimo ir karjeros etape – pavyzdžiui, paaukštinimu, diplomo įgijimu ar kt. Šie rodikliai yra svarbūs vertinant karjeros valdymo efektyvumą, tačiau jie kai kuriais atvejais gali būti atsitiktiniai, daugiau nulempti aplinkos nei paties individo, todėl jie ne visada atspindi karjeros valdymo procesą, kurio metu buvo parodyti minėti rezultatai.

Taigi kalbant apie efektyvų ilgalaikį karjeros valdymą daug prasmingiau yra susitelkti į šiuos kriterijus:

- geras savęs ir aplinkos pažinimas, aiškus savęs ir darbo aplinkos vaizdas; savęs ir aplinkos pažinimas neturėtų būti vienkartinis, reikia vis atnaujinti savo žinias apie savo ypatumus ir aplinką tam, kad individas galėtų operatyviai priimti karjeros sprendimus;
- išsikelti realūs karjeros tikslai, kurie nesikerta su asmens principais, vertybėmis, interesais, gebėjimais ir pageidaujamu gyvenimo būdu;
- racionaliai pasirinkta ir įgyvendinama tinkama karjeros strategija;
- ir pats svarbiausias – tęstinis grįžtamojo ryšio procesas, kuris leidžia lengviau prisitaikyti pokyčių metu.

Pristatomas karjeros valdymo modelis yra racionalus, jame pateikiamas ir argumentuotai ginamas sisteminis požiūris į karjeros sprendimų priėmimą. Tačiau, kaip akcentuoja jo autoriai (Greenhouse, Callanan ir Godshalk, 2010), modelis negali būti taikomas mechaniškai. Jame pripažįstama, kad karjeros valdymui reikalinga informacija niekada nėra visa, savęs ir aplinkos pažinimas yra sudėtingas procesas, karjeros tikslai ir strategijos turi būti nuolat peržiūrimi. Ypač svarbu suprasti, kad atsitiktiniai, nenumatyti įvykiai gali turėti didelės įtakos karjeros valdymui. Todėl siekiantys efektyviai valdyti savo karjerą individai privalo pasikliauti ne tik grynąja logika ir pragmatiškais motyvais, bet ir savo jausmais bei nuojauta. Tik tokiu atveju galima tikėtis tam tikros sėkmės siekiant individui priimtino karjeros valdymo rezultato.

Taigi aptarę individualios karjeros valdymo ypatumus, pereisime prie organizacinės karjeros planavimo. Dabartiniu metu organizacinė karjera tampa svarbia individualios karjeros dalimi. Tačiau žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste organizacinės karjeros reikšmė nemažėja. Daugelis organizacijų ieško būdų, kaip per karjeros valdymo praktikas palaikyti ir didinti savo žmogiškųjų išteklių vertę.

7.5. Organizacijų kaitos suponuoti reikalavimai darbuotojui

Struktūra ir veiklos organizavimas

Veiklos organizavimas pagal funkcijas, kaip biurokratinės organizacijos vertybė, lemia reikalavimą žmogui sugebėti atlikti tam tikro lygio funkcijas, tai yra turėti siaurą specializaciją. Apibrėžtų funkcijų kontekste žmogaus iniciatyva nepageidautina.

Hierarchinės struktūros, kaip prielaidos ir vertybės, atsisakymas organizacijos vystymo ideologijoje iškelia tarpasmeninės ir tarpgrupinės komunikacijos bei kooperacijos gebėjimų poreikį. Aiškiai apibrėžtų funkcijų bei hierarchinės struktūros nebuvimas iškelia esminius reikalavimus žmogui: savarankiškumą ir iniciatyvumą.

Santykis su informacija

Biurokratinėje organizacijoje žinios ir kompetencija sutelktos organizacijos hierarchijos viršūnėje. Todėl, saugodami savąjį statusą ir prestižą, kompetentingiausi aukščiausio hierarchijos lygio žmonės neprivalo dalytis informacija. Informacijos šaltiniai dėl šios priežasties prieinami ne visiems. Žemesnio hierarchijos lygmens organizacijos nariams naudotis informacijos šaltiniais ir kaupti žinias bei kompetenciją nebūtina, tai netgi nepageidautina.

Kadangi, pagal organizacijos vystymo ideologiją, žinias ir kompetenciją lemia kontaktas su informacija, t. y. kompetentingiausias yra arčiausiai žinių šaltinio esantis asmuo, kiekvienam organizacijos nariui keliamas reikalavimas gebėti naudotis informacijos šaltiniais bei taikyti gautą informaciją.

Veiklos formalizavimas

Biurokratinėje organizacijoje sprendimai ir taisyklės formalizuojami rašytine forma. Tai apsaugo nuo informacijos praradimo arba iškraipymo bei padeda išlaikyti organizacinį tęstinumą ir stabilumą. Todėl iš

žmogaus reikalaujama vykdyti nustatytas taisykles ir formaliai atsiskai-tyti už atliktą darbą.

Organizacijos vystymo ideologijoje akcentuojama reali veikla ir jos rezultatas, todėl žmogus turi būti atsakingas už savo veiklą ir jos rezul-tatą. Kadangi formalizuota kontrolė nepopuliari, būtinas savikontrolės gebėjimas.

Žmogus organizacijoje

Besąlygiškas politikos ir administravimo tvarkos pripažinimas, kaip biurokratinės organizacijos vertybė, reikalauja darbuotojų paklusnumo ir pavaldumo. Kritinis mąstymas nepageidautinas, nes gali kelti grėsmę organizacijos stabilumui.

Organizacijos vystymo ideologijoje organizacijos efektyvumas sie-jamas su žmonėmis, siekiama integruoti individualius ir organizacijos tikslus, akcentuojama asmenybės saviugda. Tokioje organizacijoje labai reikšminga tampa *asmeninė ir socialinė kompetencija*. Žmogus turi tu-rėti savęs pažinimo, saviugdą gebėjimų.

Valdymas

Biurokratinėje organizacijoje siekti tikslų padeda taisyklės, procedū-ros, reglamentai. Žmogus tokioje organizacijoje turi vykdyti sukurtas (aukštesnio hierarchijos lygio – kurti) taisykles. Lankstumas ir kūrybiš-kumas nepageidautini, nes gali pažeisti nusistovėjusią tvarką.

Organizacijos vystymo ideologijoje akcentuojamas valdymas atsi-žvelgiant į aktualius, iš dabarties situacijos kylančius klausimus. Todėl kiekvienam žmogui būtina sugebėti analizuoti bei įvertinti situaciją, įvardyti tikslus. Čia svarbus kritinis mąstymas bei novatoriškumas.

Standartizavimo ir individualizavimo santykis

Biurokratinės organizacijos efektyvumą didina standartinių taisyk-lių laikymasis ir žmonių klasifikavimas pagal jų atliekamas funkcijas. Tai lemia žmogaus susitapatinimą su pagal tam tikras standartinės tai-sykles atliekamomis funkcijomis. Aiškiai apibrėžtos jo veiklos ribos ne-reikalauja kūrybiškumo, lankstumo – tik nusiteikimo rutinai.

Individualūs tikslai ir uždaviniai, kaip organizacijos vystymo ideo-logijos prielaida, skatina žmogaus kūrybiškumą bei lankstumą. Žmogus turi gebėti pats kelti bei nuolatos pasitikslinti tikslus, veikti neapibrėžto-je, kintančioje situacijoje.

Tarpusavio santykiai

Pagal biurokratinės organizacijos ideologiją žmonių tarpusavio santykiai grindžiami valdžia ir paklusnumu. Taigi žmogus turi pasižymėti paklusnumu, antra vertus, – valdingumu. Tokie dvipusiai santykiai yra kiekviename hierarchijos lygmenyje.

Organizacijos vystymo ideologijoje tarpusavio santykiai, kaip vertybė, grindžiami pasitikėjimu ir abipuse pagarba. Todėl tokioje organizacijoje žmogui reikalingos savybės yra pagarba kitiems ir sau bei pasitikėjimas žmonėmis.

Veiklos vertinimas

Biurokratinėje organizacijoje, kurioje akcentuojami individualūs sugebėjimai, įgūdžiai ir privalumai, skatinamas žmogaus individualizmas.

Organizacijos vystymo ideologijoje, neatmetant žmogaus individualumo kaip vertybės, dėmesys sutelkiamas į grupės veiklą. Todėl žmogui tokioje organizacijoje būtini savojo įvaizdžio plėtotės, bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimai.

Iš biurokratinės organizacijos ir organizacijos vystymo ideologijos prielaidų ir vertybių kildinami atitinkami labai skirtingi reikalavimai žmogui. Tarkim, biurokratinėje organizacijoje kompetentingiausieji žmonės pakyla į aukščiausią organizacijos hierarchijos lygį. Vadinasi, čia sutelktos žinios, jėga, statusas, prestižas ir kt., todėl centralizuotos struktūros yra geriausios, nes jose surinkti „geriausi“ darbuotojai. Tuo tarpu vystymo ideologijos organizacijoje žinias ir kompetenciją, taip pat sprendimų priėmimo vietą lemia prieiga prie informacijos, tai yra kompetentingiausias yra arčiausiai žinių šaltinio esantis asmuo. Biurokratinėje organizacijoje akcentuojami individualūs sugebėjimai, įgūdžiai, privalumai, o vystymo ideologijos organizacijoje – pripažįstant individualius privalumus, dėmesys sutelkiamas į tarpusavio santykius grupėje.

Biurokratinės organizacijos keliami reikalavimai žmogui prieštarauja žmogaus vertingumo ir autonomijos principui, kuris yra svarbus humanistinėje teorijoje.

Šiuolaikinėse organizacijose pagrindiniai naujų darbuotojų atrankos kriterijai yra **tinkamumas, gabumai ir priimtinumai**.

Tinkamumas tradiciškai būdavo apibrėžiamas techniniais terminais, atsižvelgiant į žinias ir įgūdžius, būtinus atliekant konkrečią veiklą. Tačiau dabar dėl techninių inovacijų, pokyčių produktų rinkoje ir darbo organizavimo kaitos tarp tinkamumo kriterijų atsiranda *sąvei-*

ka, *problemų* sprendimas ir asmeniniai techninės ekspertizės įgūdžiai įgauna svarbos, ypač išryškinamas komandinis darbas, lyderiavimas ir vadovavimas projektams. Faktas, kad įvairiose darbo vietose reikia skirtingų įgūdžių, neignoruojamas, tačiau, be būtinų specifinių profesinių įgūdžių, pageidautini anksčiau išvardytieji.

Gabumai apibrėžiami kaip intelekto ir mąstymo kokybė. Ją visų pirma parodo žmogaus akademinė biografija mokykloje, kolegijoje ar universitete. Poreikis išskirti „geriausią iš būrio“ grįstas tikėjimu, kad tai yra protingiausias žmogus, kuris sėkmingai elgsis inovacinėse situacijose dėl jo gebėjimo plačiau matyti ir nestereotipiškai spręsti problemas.

Gabumų kriterijai grįsti ne tik individo protinėmis galiomis, bet ir vidine jo energija, iniciatyvumu, poreikiu pirmauti. Organizacijos siekia atsirinkti lanksčius, iniciatyvius ir novatoriškus žmones.

Priimtinumą kriterijus apima „socialinio prisitaikymo“ laipsnį – žmogaus akiračio, požiūrių, interesų, santykių, stiliaus, manierų, kalbėjimo aspektus. Priimtinumui neatsitiktinai teikiama tokia didelė reikšmė. Kadangi socialinė kontrolė organizacijoje priklauso nuo paties žmogaus savosios veiklos valdymo, o ne nuo jo elgesio priežiūros darbo procese, organizacija negali sėkmingai funkcionuoti be darbuotojų, savanoriškai siekiančių bendrų tikslų.

Šiuolaikinė karjeros samprata, skatinanti žmogų į savo darbo veiklą žvelgti plačiau, ne tik kaip į būdą užsidirbti pragyvenimui, išryškina žmogaus priimtinumą, arba jo bendravimo ir bendradarbiavimo gebėjimų, svarbą organizacijoje. Pagrindiniai darbuotojų atrankos kriterijai ir jų suponuoti reikalavimai žmogui pateikti 7.5.1 lentelėje.

7.5.1 lentelė. Darbuotojų atrankos kriterijai ir jų suponuoti reikalavimai žmogui

Tinkamumas	Gabumai	Priimtinumumas
Specifinės profesinės žinios, įgūdžiai	Talentas	Socialinis prisitaikymas
Problemų sprendimas	Intelektas	Akiratis
Komandinis darbas	Mąstymo kokybė	Požiūris
Lyderiavimas	Vidinė energija	Interesai
Vadovavimas projektams	Iniciatyvumas	Santykiai
	Lankstumas	Stilius
	Novatoriškumas	Kalbėjimo maniera

Analizuojant darbuotojų atrankos kriterijus kintančiose organizacijose galima teigti, kad labiausiai akcentuojamos ne profesinės žinios ir įgūdžiai, o žmogaus asmenybinės charakteristikos. Taip pat svarbu tai, kad prie tinkamumo kriterijų priskiriami gebėjimai, kurie galėtų būti apibendrinti kaip bet kokios veiklos planavimo ir organizavimo gebėjimai.

Karjeros kompetencijų laiduojančių gebėjimų sistema

Karjeros kompetenciją sudaro daug šiuolaikiniame darbo pasaulyje žmogui būtinų gebėjimų, kuriuos jis gali sėkmingai taikyti praktinėje veikloje. Atsižvelgiant į veiklos pobūdį skiriamos trys asmenybės gebėjimų rūšys (Kepalaitė ir Butkienė, 1996):

- *bendrieji* – asmenybės pažinimo, arba asmenybės ypatybės, kurios būtinos visiems darbams. Tai gebėjimas sutelkti ir išlaikyti dėmesį, įsiminti ir atgaminti, gebėjimas lyginti, sisteminti, klasifikuoti, abstrahuoti, konkretinti, pagrįsti teiginius, motyvuoti savo veiksmus ir kt.
- *Specialieji* – individo psichofiziologinių ir psichologinių ypatybių derinys, nuo kurio priklauso, kaip produktyviai atliekamos užduotys.
- *Specifiniai* – viena ar kelios psichofiziologinės ir psichologinės ypatybės, garantuojančios didesnę sėkmę veiklos srityje. Tai gebėjimas mintyse atlikti matematinius veiksmus su dideliais skaičiais, muzikinė klausia ir t. t.

Daugelyje užsienio autorių darbų (Arnold, Davey, Jacobs ir kt.) kompetencijos terminas vartojamas apibūdinant žmogaus pasirengimą konkrečiai veiklai ir savosios karjeros plėtrai. Akcentuojamas praktinis atitinkamų gebėjimų taikymas, o ne žinojimas, kaip tai daryti, arba formalios kvalifikacijos turėjimas. Taigi karjeros kompetencija yra daugelis šiuolaikiniame darbo pasaulyje žmogui būtinų gebėjimų, kuriuos jis gali sėkmingai taikyti praktinėje veikloje.

Užsienio mokslininkų darbuose ryškinamas šiuolaikinės karjeros kompetencijos kompleksiskumas ir ją sudarančių dalių integralumas:

- Michaelis Fullanas (1998) įvardija keturis tarpininkavimo pokyčiams gebėjimus: **asmeninės vizijos sukūrimas, domėjimasis, meistriškumas ir bendradarbiavimas**. Kadangi tie reikalavimai yra gana universalūs, juos galima taikyti bet kokiai veiklai apibūdinti darbo pasaulio kaitos kontekste.

► Johnas Wattas (1994) skiria tris sritis: *asmeninė / socialinė* (arba mokymasis gyventi), *edukacinė* (arba mokymasis mokytis), *profesinė* (arba mokymasis užsidirbti pragyvenimui). Iš šių sričių kylančius rengimo karjerai tikslus autorius integruoja į bendrojo ugdymo tikslus, kurie iš esmės lemia *curriculum*.

► Lietuvos ir užsienio mokslininkai pagal darbuotojo veiklos objektą veiklos kompetenciją skirsto į *dalykinę, metodinę ir socialinę*: dalykinė atitinka materialųjį veiklos objektą, metodinė – veiklos būdo objektą, socialinė – santykių raiškos objektą.

► Įsigilinus į būtinų gebėjimų (iš darbo pasaulio žmogui kylančių reikalavimų) įvairovę bei apibendrinus minėtų mokslininkų darbuose pristatomus požiūrius, išryškėja keturios sritys, kurioms gali būti priskirti atitinkami būtini gebėjimai. Tam tikrai sričiai priskirtini gebėjimai laidoja atitinkamą kompetenciją, kuri yra integralios karjeros kompetencijos elementas.

Taigi galima teigti, kad integralią šiuolaikinės karjeros kompetenciją sudaro keturių kompetencijų – asmeninės, socialinės, mokymosi bei profesinės – sistema (7.5.2 lentelė).

Asmeninė kompetencija yra žmogaus savęs pažinimo ir savęs pristatymo gebėjimai.

Socialinės kompetencijos sričiai priskirtini žmogaus santykį su kitais žmonėmis ir socialine aplinka harmonizuojantys gebėjimai ir savybės.

Mokymosi kompetencija – tai gebėjimai, skatinantys žmogų saviugdai.

Profesinė kompetencija apima specifinius profesinius gebėjimus bei gebėjimus ir savybes, susijusius su žmogaus darbo veikla.

7.5.2 lentelė. Integrią karjeros kompetenciją laiduojančių gebėjimų pasiskirstymas kompetencijų srityse

Asmeninė	Socialinė	Mokymosi	Profesinė
<ul style="list-style-type: none"> • Savęs pažinimas • Savęs pristatymas • Pagarba sau ir kitiems • Savarankiškumas • Savikontrolė • Iniciatyva • Lankstumas • Stilius • Kalbėjimo maniera • Savikontrolės įgūdžiai 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasitikėjimas žmonėmis • Tarpasmeninės ir tarpgrupinės komunikacijos bei kooperacijos įgūdžiai • Bendravimo įgūdžiai • Bendradarbiavimo įgūdžiai • Komandinio ir grupinio darbo įgūdžiai • Aktyvumas aplinkos atžvilgiu • Socialinis pritaikymas • Plati socialinė saviidentifikacija • Ryšiai su aplinka • Visuomenės procesų pažinimas • Socialinė atsakomybė 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasirengimas saviugdai • Kritinis mąstymas • Novatoriškumas • Informacijos šaltinių naudojimo bei informacijos perteikimo ir taikymo įgūdžiai 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasirengimas veikti kintančioje situacijoje • Veiklos prasingumo suvokimas • Vadovavimas projektams • Atsakomybė už savo veiklą ir jos rezultatą • Situacijos analizė ir įvertinimas • Tikslų kėlimas • Sprendimas • Planavimas • Iniciatyva, nebijojimas rizikuoti • Refleksijos ir įsivertinimo įgūdžiai • Profesionalumas konkrečioje veiklos srityje • Specifinės profesinės žinios

Asmeninei kompetencijai, kuriai priskirtini žmogaus savęs pažinimo, savęs pristatymo, savivaizdžio plėtotės ir kiti gebėjimai, turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys ankstyvojo karjeros formavimosi metu, nes šiame žmogaus gyvenimo etape formuojasi asmenybės pagrindai. Asmeninė kompetencija būtina planuojant savąją karjerą, renkantis mokymosi ar studijų įstaigą ir profesiją. Dvi asmeninės kompetencijos sritys yra labai susijusios: savęs pažinimas ir įveiklinimas per savęs pristatymą.

Socialinė kompetencija apima daug ir įvairių gebėjimų, kuriuos galima sugrupuoti taip: bendravimo, bendradarbiavimo ir veikimo socia-

linėje aplinkoje. Veikimas socialinėje aplinkoje – bendradarbiavimo su aplinka, jos poveikio išraiška. Socialinę kompetenciją laiduojančių gebėjimų, pradėtų ugdyti ikimokyklinio amžiaus tarpsnyje, ugdymas bendrojo lavinimo mokykloje yra labai svarbus. Šiame amžiaus tarpsnyje formuojasi žmogaus santykio su kitais bei su aplinka pagrindai. Tolesniuose gyvenimo (ir karjeros) etapuose žmogus tobulina savo bendravimo, bendradarbiavimo ir kitus gebėjimus, tačiau jų ugdymasis esant vyresnio amžiaus reikalauja daugiau pastangų.

Mokymosi kompetencija sudaro sąlygas žmogaus saviugdai. Mokymosi kompetencijos srityje skiriamos dvi gebėjimų grupės: savarankiško mokymosi ir informacijos paieškos bei taikymo gebėjimai. Prie savarankiško mokymosi gebėjimų priskirtini turimų žinių tvarkymo ir taikymo bei mokymosi įvairiais būdais įgūdžiai. Tai visą gyvenimą trunkantis mokymasis. Svarbu žinoti, kur žinias pritaikyti, ir siekti jas profesionaliai įvaldyti, o ne tik joms pritarti. Informacijos paieškos bei taikymo gebėjimai susiję su bibliotekos išteklių ir naujausių informacinių technologijų naudojimu tikslingai informacijos paieškai bei rastos informacijos pritaikymu. Šie gebėjimai susiję su savarankiško mokymosi (saviugdos) gebėjimais, nes dėl informacinių technologijų kaitos reikia nuolatinio budrumo ir nuolatos atnaujinti žinias bei įgūdžius.

Profesinę kompetenciją laiduoja specifiniai profesiniai (specialybės) gebėjimai bei bendrieji veiklos planavimo ir organizavimo gebėjimai. Bendrieji veiklos planavimo ir organizavimo gebėjimai, kaip ir asmeninė, socialinė kompetencija, turėtų būti pradėti ugdyti kuo jaunesnio amžiaus tarpsnyje. Veiklos planavimo ir organizavimo gebėjimai, remiantis pagrindiniu vadybinės praktikos modeliu, kurio esmė yra problemų sprendimas, gali būti detalčiau įvardyti kaip situacijos analizės, tikslų kėlimo, alternatyvios paieškos ir apsisprendimo, planavimo, realizavimo, refleksijos ir savęs vertinimo gebėjimai.

Karjeros kompetenciją laiduojantys gebėjimai, pirma, yra sistemškai susiję ir, antra, negali būti baigtiniai, t. y. juos žmogus ugdomi ir nuolat atnaujina visą savo gyvenimą. Tai svarbu ryškinant ir formuojant rengimosi karjerai pagrindus.

7.6. Organizacinės karjeros valdymo uždaviniai ir programos

Organizacijos gali pasiūlyti daugybę programų, kurios padeda jų darbuotojams valdyti savo karjerą gyvenimo cikle. Savaiame suprantama, jog kiekvienas žmogus skirtingais karjeros laikotarpiais turi skirtingų poreikių ir iššūkių, todėl organizacijos gali suvienyti karjeros valdymo pagalbos veiklas, kad patenkintų visų darbuotojų poreikius.

Karjeros valdymo uždavinių ir programų tipai:

1. Išankstinė socializacija per stažuotes ir mokymus
2. Verbavimas
3. Darbuotojo orientacija
4. Individualus mokymasis ir tobulėjimas
5. Darbo iššūkiai ir darbo patirtis
6. Darbo vykdymo grįžtamasis ryšys ir mokymas
7. Mokymas ir palaikymas
8. Parama siekiant karjeros
9. Karjeros stabilumas
10. Vėlyvosios karjeros veiksmas
11. Persikvalifikavimo ir atleistiųjų iš pareigų įdarbinimo programos
12. Programos, nukreiptos prieš atleidimą

Pirmaisiais karjeros metais darbuotojai turi apsiprasti su poreikiu įsilieti ir kažką pasiekti. Tokios programos kaip išankstinis adaptavimas, praktikos ir stažuotės, orientavimas ir rotacija gali padėti naujam darbuotojui prisitaikyti. Norėdamos padėti darbuotojams organizacijos gali pasiūlyti jiems keletą karjeros gerinimo programų, įtraukiant į tobulinimosi ir vystymosi, grįžtamojo ryšio užtikrinimo ir apmokymo procesus. Šios karjeros valdymo programos apima keletą priemonių, padedančių darbuotojams geriau suprasti save ir savo darbo aplinką, vertinant karjeros tikslus ir strategijas bei judėjimo kryptį. Turėdami šią informaciją asmenys gali daug lengviau valdyti savo karjerą.

Pažymima, kad **išankstinė socializacija** (tai plačiai analizuojama 3 temoje) prasideda dar prieš naujam žmogui įsiliejant į organizaciją kaip visaverčiam darbuotojui. Šioje pakopoje atsiskleidžia vertybės ir gebumai bei apibrėžiami siekiai. Vienas iš pagrindinių uždavinių šioje pakopoje yra realių pasirinktos karjeros tikslų ir apskritai darbo lūkesčių

numatymas. Be to, tokios praktikos taikymas gali padėti organizacijai įgyti teigiamą darbdavio įvaizdį ir tapti gera pradžia naujiems žmonėms.

Jau studijų metais galima palengvinti studentams perėjimą nuo mokymosi į darbo veiklą ir suteikti galimybę jungti išmoktas teorijas ir praktinio darbo patirtį. Toks mokymasis vadinamas „pirmine stažuote“. Studentai gali išbandyti karjeros pradžią dar nebaigę mokslų. Tokios mokomosios programos tikslas yra padėti studentams ugdyti atsakomybę, pasitikėjimo savimi jausmą, kartu geriau suprasti kitus žmones ir įgyti realistinę požiūrį į darbo pasaulį. Ši programa taip pat padeda studentams suvokti, ar tinkamai pasirinko studijų kryptį, ir apsispręsti dėl tolesnių veiksmų. Daugelis studentų baigę mokslus pradeda dirbti organizacijoje, kurioje stažavosi kaip visateisiai darbuotojai.

Organizacijos stengiasi gauti naudos iš išankstinės socializacijos. Mokomųjų praktikų ir mokymų rezultatas – puikiai parengti būsimi darbuotojai. Baigę mokslus studentai jau būna susipažinę su organizacijos kultūra, galimybėmis ir būna išbandę specializuotas darbo sritis. Pirminės socializacijos programos taip pat teikia naudą pradedantiesiems. Jie būna pažinę save, savo pasirinktą sritį ir apskritai darbą. Stažuotėse ir mokymuose galima įgyti specialių, taip pat techninių ir tarpasmeninių įgūdžių arba juos patobulinti. Pirminės socializacijos programos daro didelę teigiamą įtaką siekiant užsibrėžtų tikslų.

Dažnai organizacijos suteikia galimybes potencialiems kandidatams peržiūrėti jau ten dirbančių žmonių gyvenimo aprašymus, kad jie galėtų paanalizuoti ir palyginti savo sugebėjimus ir įgūdžius su organizacijoje jau seniai dirbančiais kompetentingais darbuotojais. Tokia *verbavimo* technika turi dvejopą naudą: *pirma*, kandidatai gali įvertinti savo turimą patirtį ir apsvarstyti, ar jos užtenka dirbti tą darbą, dėl kurio eina į pokalbį su darbdaviu. *Antra*, kandidatai, manantys, kad yra kompetentingi dirbti tą darbą, dėl kurio kreipiasi, gali plačiau ir išsamiau susipažinti su juo. Tuomet kandidatai, matydami tikrąją organizacijos veidą, turi galimybę apsvarstyti, kiek jų lūkesčiai atitinka organizacijos tikslus bei jos siūlomas sąlygas.

Efektyvus būdas atskleisti tikrąją organizacijos veidą – atsižvelgti į joje dirbančių žmonių atsiliepimus apie ją ir rekomendacijas. Sėkmingiausias būdas priimti naujus darbuotojus – kai patys ten dirbantys žmonės rekomenduoja organizaciją kitiems – ieškantiems darbo žmonėms. Tuomet suteikiama išankstinė informacija apie organizaciją, jos tikslus, struktūrą, padalinius ir t. t. (Greenhaus, 2010).

Kita karjeros valdymo priemonė – **darbuotojų orientacinės programos**, kurių tikslas – padėti naujam organizacijos darbuotojui lengviau ir greičiau integruotis į darbo aplinką. Taip pat tokios programos gali sukurti tam tikrų sunkumų, neišvengiamų dirbant naujame darbe, kad naujasis darbuotojas galėtų įgyti tam tikros patirties. Pavyzdžiui, darbuotojai yra supažindinami su organizacijos istorija ir pristatomos puoselėjamos organizacijos kultūros vertybės: saugumas, etiketas, dėmesys ir produktyvumas bei svarbiausi elementai: grupinis darbas, vadovavimas ir planavimas. Mokoma, kaip bendrauti su svečiais, supažindinama su paramos sistemomis, politika ir organizacijos procedūromis, akcentuojant saugumą ir naudą. Naujajam darbuotojui paskiriamas patyręs bendradarbis, kuris ir vėliau – dvi savaites – padeda naujajam darbuotojui susipažinti su savo, kaip organizacijos nario, vaidmenimis. Šie instruktoriai, dirbantys kartu su prižiūrėtojais, suteikia naujam darbuotojui grįžtamąjį ryšį, palaikymą bei sudaro visas sąlygas jam patirti organizacijos dvasią.

Šios orientacinės programos parodo, kaip papročiais paremta programa gali padėti naujiems darbuotojams geriau suprasti pagrindines organizacijos vertybes ir darbo metodus.

Darbuotojo mokymasis gali vykti įvairiais būdais: per darbo vietoje patiriamus išbandymus; per formalų lavinimą ir švietimą; per verslo ir elgsenos imitavimus, per kitas veiklas (tai plačiai analizuojama 6 temoje), kurių tikslas yra leisti asmenims mokytis, padėti perprasti valdymo elgesio ir organizacinio darbo ypatumus bei kaip asmeniniai veiksmai prisideda prie grupinio darbo efektyvumo didinimo; padėti įvertinti, kokie įgūdžiai reikalingi organizacijos valdymui ir kaip juos ugdyti. Mokymasis taip pat gali būti labai naudingas ir savęs pažinimui.

Pirmaisiais profesinės veiklos metais darbuotojams naudingi įvairūs **darbo iššūkiai ir patirtis** bei galimybės atlikti daugybę užduočių. Tokie darbo išbandymai ir kintančios galimybės padeda darbuotojams įgyti daugiau patirties ir tobulinti savo sugebėjimus, o tai turi įtakos jų tolesnei profesinei veiklai.

Darbo išbandymai ir kintančios užduotys pirmaisiais profesinės veiklos metais labai naudingi ateityje. Organizacijoms tokius mėginimus atlaikę darbuotojai gali būti labai naudingi dėl jų įgytos patirties ir išsiugdyto lankstumo. Tačiau darbinis mokymasis svarbus visą profesinės veiklos laikotarpį. Darbo patirtis yra valdymo tobulinimo pagrindas, ir vadovai daugiausiai išmoksta, kai gali savo įgytus įgūdžius panaudoti,

pavyzdžiui, atlikdami naują užduotį, nuo pradžios iki galo įgyvendindami įsipareigojimą ir prisiimdami atsakomybę už atliktą darbą. Vadovui taip pat svarbu grįžtamasis ryšys ir atsiliepiamai, kaip jis efektyviai užbaigė užduotį ir ką išmoko per visą procesą.

Kiekvienam darbuotojui *grįžtamasis ryšys* taip pat būtinas, ypatinai darbo pradžioje, kaip visais atžvilgiais svarbus karjerai, nes taip jie gali kontroliuoti ir pagerinti savo atliekamą darbą. Vis labiau populiarėja daugiareikšmė įvertinimo sistema, plačiau žinoma kaip 360 laipsnių grįžtamasis ryšys. 360 laipsnių grįžtamasis ryšys yra svarbus tiems žmonėms, kurie dirba su kitais asmenimis artimiau ir uždariau, – tai supervizoriai, kolegos, pavaldiniai ir kartais vidaus bei išorės klientai. Kolektyvinės žinios šiems žmonėms suteikia būtiną kompetenciją arba specifiniu elgesiu ir gebėjimais kolektyvas suformuoja aišką darbuotojo supratimą apie asmeninį tvirtumą ir galimas sritis tobulėti.

Daugiareikšmis grįžtamasis ryšys būtinas, kai: 1) padeda organizacijai identifikuoti sugebėjimus ir kompetenciją, reikalingą siekti verslo tikslų; 2) instruktoriai, dirbantys individualiai su tarnautojais, gaudami grįžtamąjį ryšį gali nustatyti tų žmonių trūkumus ir privalumus; 3) šiems žmonėms (tarnautojams) yra siūlomos mokomosios programos, padedančios plėtoti reikiamus įgūdžius. Šie žmonės yra stebimi, ir vertinama jų pažanga pritaikant įgytus įgūdžius darbe.

Neįmanoma numatyti realių karjeros tikslų esant grįžtamojo ryšio apie naudingą darbo atlikimą konkrečioje darbo srityje trūkumui. Reguliarūs mokymai, kuriuose susitelkiama į specifinį elgesį darbe, siejamos daugiau su kiekybiniais įvykdymo rodikliais, padeda pagerinti darbą atlikimą ir susikurti solidų savo ateities karjeros planą.

Integruojant naujus darbuotojus į organizaciją padeda mokomosios, bendradarbiavimo ir orientacinės programos, taip pat karjeros pradžioje naudos gali turėti vyresniųjų kolegų patarimai, *palaikymas planuojant karjerą*. Tokie (vyresnieji) darbuotojai dar vadinami mokytojais. Daugelis organizacijų turi formalias programas, kurios padeda užtikrinti, kad kiekvienas jaunas tarnautojas plėtos tarpusavio santykius su mokytojais.

Nepaisant mokomųjų programų sėkmingumo, bent jau vertinant vadovams, gali kilti įvairių keblumų. Pirma, paskirta ar priverstinė draugija bei mokytojų ir globotinių bendravimas gali neperaugti į visaverčius, rūpestingumu grįstus santykius. Antra, gali iškilti nesusipratimų tarp jaunųjų ir vyresniųjų kolegų, iš tikrųjų šios dvi grupės gali net nepatikti

viena kitai. Kai pora sudaroma iš skirtingų lyčių atstovų, galimas šmeižtas dėl seksualinio priekabiavimo ar dėl tų žmonių tarpusavio santykių. Taip pat žmonės gali jaustis nesaugiai ar jausti tam tikrą spaudimą būti mokytojais, neturėdami tam reikalingų įgūdžių.

Daugelyje valstybių, kur darbuotojai yra linkę identifikuoti save pagal specifinę karjerą, karjeros pagrindas yra kaip tam tikra savęs vertinimo ir suvokimo refleksija. Daugelyje organizacijų valdytojo karjera yra tarsi išsigelbėjimas. Tuomet kyla klausimas, ar yra tokių asmenų, kurie siekia karjeros, nesiedami jos su valdytojo kompetencija ir pareigomis. Todėl organizacijos turėtų siūlyti savo darbuotojams įvairialypę paramą ir palaikymą kopiant karjeros laiptais ir alternatyvius karjeros siekimo būdus. Darbdaviai gali pasirinkti keletą iš galimų strateginių variantų, norėdami pagerinti senesniųjų darbuotojų darbą:

- ▶ sukurti „generalistus“ ar „namų“ konsultantus. Tai skatina vyresnio amžiaus kolegų bendradarbiavimą ir leidžia organizacijai pasinaudoti didesnės dalies darbuotojų patirtimi. Organizacijos laimėjimas – sklandus darbo organizavimas;

- ▶ atlyginti asmenims už darbą ir lavinamus įgūdžius;

- ▶ pagrįsti karjeros laiptus įgūdžiais ir meistriškumu, o ne pinigine mis išmokomis.

- ▶ pripažinti darbuotojus pagal patyrimą ir žinias, o ne pagal darbo metus;

- ▶ leisti mokytis iš paprastų darbuotojų kaip instruktorių. Tai ne tik pagerina darbuotojų darbą, bet ir skatina mokymąsi pasinaudojant galima patirtimi ir įgūdžiais;

- ▶ paskirti dirbti projekte senesnius darbuotojus. Tai suteikia žmonėms naujumo jausmą darbe, glimybę panaudoti skirtingus gebėjimus ir kitoje aplinkoje išbandyti save.

Taigi, darbdaviai gali pasirinkti daugybę žingsnių, norėdami padėti savo darbuotojams, baigiantiems savo karjerą. Inovacinės organizacijos sugeba išlaikyti savo branginamą darbuotojų susidomėjimą darbu ir karjera ir užtikrinti, jog vyresnieji asmenys ir toliau liktų reikalingi.

Pastebimas stereotipas, jog vyresnieji darbuotojai laikomi sunkiai prisitaikančiais, ne tokiais ryžtingais ir aktyviais bei nepatenkintais. Anaiptol, dauguma vyresniųjų darbuotojų iš tikrųjų yra tvirtesni ir lankstesni. Vyresnieji yra tiek pat siekiantys karjeros kaip jų jaunesni kolegos. Įvairiuose tyrimuose pastebima (Adamonienė ir Čiutienė, 2009–2011), jog patyrę darbuotojai yra labai patikimi ir produktyvūs. Atsižvel-

giant į vis sparčiau senėjančią darbo jėgą, organizacijos, besitikinčios gerai atlikto darbo iš vyresniųjų darbuotojų, turi gerinti jų produktyvumo ir karjeros galimybes. Vadovai turi parengti planus, apimančius šiuos žingsnius:

- ▶ daugiau dėmesio skiriama vyresniesiems darbuotojams užtikrinant geresnį grįžtamąjį ryšį ir pripažinimą, keliant aiškesnius tikslus ir geriau atlyginant už jų darbą;

- ▶ geriau panaudoti vyresniųjų darbuotojų patirtį paskiriant juos į specialius projektus, tokius kaip naujų darbuotojų priėmimo, strateginio planavimo ir jaunesniųjų kolegų mokymo;

- ▶ vyresniesiems darbuotojams suteikti didesnes tobulėjimo galimybes. Siekiant plėsti jų įgūdžius ir paruošti įvairioms užduotims, leisti tobulėti gretutinėse sferose;

- ▶ stereotipai, susiję su amžiumi darbo aplinkoje, turi būti išnagrinėti ir nustatytas jų atsiradimas, plitimas ir poveikis vyresniųjų darbuotojų karjerai.

Darbo nutraukimas yra vienas iš karjeros laikotarpių, susijęs su grėsme prgyvenimo šaltiniui ir savigarbai. Didelio masto atleidimai gali vykti dėl ekonomikos nuosmukio; verslo srities sumažėjimo; organizacijos misijos, technologijos ar struktūros pokyčių; įmonių susijungimų ir išsigijimų. Svarbu pažymėti, jog atleidimas žmogaus karjeroje gali įvykti bet kuriuo metu, ir jis sunkiausiai išgyvenamas viduriniuose ar vėlyvuosiuose karjeros etapuose.

Karjeros laikotarpis po darbo praradimo gali būti efektyviai valdomas, jei darbuotojas iš anksto tam pasirengęs, išlaiko vidinę pusiausvyrą ir yra remiamas organizacijos. Organizacija gali pasiūlyti **persikvalifikavimo programas** per vidinius ar trečiosios šalies šaltinius, kad padėtų darbuotojui toliau tęsti karjerą ir įsidarbinti kur nors kitur. Dauguma kompanijų žmonių įdarbinimą po atleidimo vertina kaip tikslingą būdą gerinti personalo lygį, kitos organizacijos teigia, kad darbuotojai persikvalifikuodami įgyja verslo paklausą atitinkančius įgūdžius. Darbuotojo persikvalifikavimas iš organizacijos reikalauja tolesnių investicijų, kad asmens įgūdžiai atitiktų dabartinius ir būsimus reikalavimus. Šiuo metu dauguma organizacijų tiki, jog investicijos į šiuos darbuotojus vertos to. Esami darbuotojai jau supranta organizaciją, jos kultūrą ir klientus, to išmokti naujam darbuotojui prireikia laiko.

Apie persikvalifikavimo ir atleistųjų įsidarbinimo programas labai dažnai kalbama siejant su karjeros valdymo elementais (Greenhaus,

2010). Karjeros nagrinėjimas ir tikslų nusistatymas palengvina vidinį apsisprendimą, kaip ir strategijos sukūrimas ieškant darbo ar elgesys interviu metu. Be abejo, atleidimas iš darbo yra nemalonus ir grėsmingas dalykas, ir aktyvus požiūris į karjeros valdymą gali skatinti tobulėti ir taip pagerinti asmenines ir karjeros galimybes.

Atleidimo iš darbo perspektyva gali sukelti įvairių emocijų – nuo patitenkinimo iki nusiminimo. Šiuo tikslu kuriamos **programos, nukreiptos prieš atleidimą**. Tokio pobūdžio konsultacijos tampa vis dažnesne organizacijos karjeros valdymo veikla. Organizacija, prieš pradėdama kurti prieš atleidimus nukreiptą programą, turi atlikti šiuos žingsnius:

- išanalizuoti, kada dabartiniai darbuotojai išeis iš darbo;
- suformuoti programos biudžetą;
- sukurti paslaugos teikėjams veiklos kriterijus;
- išplatinti informaciją apie galimą naudą kiekvienam darbuotojui prieš pradėdant įgyvendinti programą.

Galimi įvairūs šios programos vykdymo būdai: seminarai, paskaitos, paskaitos-pasitarimai, asmeninės studijos, pasitarimai „vienas prieš vieną“. Įgyvendinant programą turėtų būti pristatoma kuo daugiau temų, tokių kaip galimi pajamų šaltiniai, finansinis planavimas, investavimo galimybės, darbo pasirinkimas, vidinis patitenkinimas (fizinis grožis), namų ruoša ir gyvenimo stilius, dėmesio ir vaidmens suderinimas, laiko ir turto planavimas.

Visose organizacijos veiklose svarbu mokyti darbuotoją planuoti savo karjerą ir taip leisti jam būti produktyviam darbo vietoje.

7.7. Baigiamosios individualios karjeros valdymo ir organizacinės karjeros planavimo mintys

Visus inovatyvius procesus valdo žmogus, kuris šiuolaikinėje organizacijoje yra laikomas svarbiausiu elementu. Dauguma pokyčių darbo rinkoje, kuriuos nagrinėjo vadybos mokslininkai (H. J. Greenhaus, M. V. Goldshalh, J. Hartung, P. Drucker, V. W. Cascio), iš žmogaus reikalauja gebėjimo veikti kintančioje situacijoje, pačiam prisiimant atsakomybę už jam pavestas užduotis. Tokia pat atsakomybė tenka ir už savąją karjerą. Rinkos sąlygomis kiekvienas turi rūpintis savo kvalifikacija bei jos tobulinimu ir rodyti iniciatyvą: pasirinkti ir išsaugoti arba susikurti perspektyvią darbo veiklą, atitinkančią sugebėjimus ir padedančią save realizuoti bei užtikrinti materialinį saugumą. Žmogaus norai, poreikiai,

tikslai, interesai atsispindi jo karjeroje, kurią planuojant dalyvauja ir organizacija, ir jis pats. Karjerai, kaip ir pačios organizacijos bei žmogaus veiklai, įtakos turi daugelis veiksnių bei aplinkos pokyčių.

Dažnai karjeros teorija analizuojama kultūriniu aspektu įvertinant individų skirtumus. Kiekvienas individas yra skirtingas ir unikalus. Individų skirtumai pasireiškia per jų sugebėjimus, poreikius, tikslus ir interesus. Tuo tarpu sugebėjimus ir interesus veikia nuolat kintanti aplinka ir tokie veiksniai kaip socialinis statusas, lytis ar priklausomybė vienai ar kitai etninei grupei. Manoma, jog ateities darbo visuomenė bus senesnė, didės dirbančių moterų skaičius. P. Druckeris teigia, kad viena iš ryškiausių šio laikmečio charakteristikų yra spartus gimstamumo mažėjimas išsivysčiusiose šalyse ir tuo pat metu didėjantis pagyvenusių žmonių skaičius.

Skiriamos kelios priežastys, dėl kurių karjeros koncepcija išlieka ir daugėja jos plėtros idėjų organizacijoje ar kokioje nors veikloje. Viena jų – karjera yra dinamiška laiko atžvilgiu. Tai įgalina individus įvertinti savo sugebėjimus. Individas gali vertinti savo darbinį gyvenimą interpretuodamas praeitį esamomis sąlygomis. Taip jie gali keisti savo ateities siekius. Karjeros koncepcija vis dar gali būti naudojama organizacijoje. Tam, kad organizacija pasiektų savo tikslus, veiklos pranašumą, turi siekti kuo visapusiškiau panaudoti darbuotojų potencialą.

Kintanti darbo struktūra bei turinys reikalauja naujų įgūdžių ir sugebėjimų, išryškėja aukštesnės kompetencijos darbuotojų poreikis, tačiau dėl tos pačios priežasties jau egzistuojantys darbai ir juos dirbantys darbuotojai yra eliminuojami. Kitas kylančio technologijų lygio aspektas – darbuotojas lieka tik modernių technologinių įrenginių prižiūrėtoju; išauga aukštos kvalifikacijos darbuotojų poreikis; pasikeičia neturinčių aukštos kvalifikacijos darbuotojų pasiūlos ir paklausos santykis.

V. W. Cascio (2000) skiria tris technologijų tobulėjimo sukeltus efektus: kinta darbo turinys; didėja arba mažėja įgūdžių atlikti vieną ar kitą darbą reikalavimai; keičiasi įgūdžių, reikalingų skirtingiems darbams, rūšys.

Didelė konkurencija ir rinkos globalizacija turi įtakos organizacijos struktūros pokyčiams. H. J. Greenhausas teigia, kad biurokratinės organizacijos, pasižyminčias stabilumu ir apibrėžtumu, pakeis naujos struktūros organizacijos, kurioms bus būdinga:

- mažas pagrindinių darbuotojų skaičius (kita darbuotojų dalis yra dirbantys ne visą darbo laiką arba pagal konkrečias terminuotas sutartis);
- plokščia hierarchija su savivaldos grupėmis, atsakingomis už svarbiausias organizacijos veiklas;
- greitas naujų technologijų integravimas į darbo procesą;
- aktyviai sudaromi aljansai su vidiniais ir išoriniais partneriais.

Didelio konkurencingumo aplinka iš organizacijų reikalauja ypatingo lankstumo. O tai, pasak H. J. Greenhauso, sudaro prielaidas organizacijoms sudaryti trumpalaikius kontraktus. Darbuotojai tikisi lankstumo naujos struktūros darbo atžvilgiu ir naujų įgūdžių tobulinimo priklausomai nuo organizacijos poreikio. Organizacija savo ruožtu neįsipareigoja darbuotojo įdarbinti ilgam, tačiau sudaro karjeros, t. y. tolesnio profesinio augimo ir tobulėjimo, sąlygas. Tai lemia darbuotojų požiūrio į karjerą ir jos planavimo pokyčius.

Žmogus organizacijoje užsiimdamas darbo veikla praleidžia itin didelę gyvenimo dalį. Organizacijos ir darbuotojo sąryšį bei jų abipusės naudos siekimą geriausiai iliustruoja J. W. Newstromo teiginys: „organizacijai darbuotojai reikalingi įmonės tikslams pasiekti, o darbuotojams organizacija reikalinga jų žmogiškiems tikslams, poreikiams ir interesams realizuoti“.

Užsienio literatūroje karjera yra analizuojama dviem požiūriais: karjera kaip profesijos ar organizacijos struktūrinis pasiekimas ir karjera kaip individualus pasiekimas.

Karjera kaip profesijos ar organizacijos struktūrinis pasiekimas. Šį požiūrį iliustruoja karjera kaip seka tam tikrų pareigų arba „ideali“ praktikuojančio darbuotojo profesija. Karjera taip pat gali būti ir kaip kilimas laiptais tam tikroje organizacijoje.

Karjera – individualus pasiekimas. Kiekvienas sukaupia unikalios darbo patirties, tai lemia kiekvieno žmogaus skirtingą karjerą.

Taigi, individai turi suprasti, kokio tipo karjeros jie nori, ir siekti jos priimdami tam tikrus sprendimus.

Dauguma darbuotojų neanalizuoja savo sugebėjimų, interesų ir karjeros tikslų ne todėl, kad nenori, bet todėl, kad neskiria tam pakankamai dėmesio. Būtent organizacija turi skatinti savęs vertinimą ir sudaryti tam sąlygas. Konsultacinio pokalbio metu individas gali atskleisti savo polinkius ir įvertinti savo galimybes. Tuo pat metu tikslinga išsiaiškinti asmenines problemas, nes būtent jos nulemia individo karjeros siekius.

Numatant realius karjeros tikslus, individui būtina žinoti jos galimybes ir ribas organizacijoje. Tuo tikslu organizacija turi supažindinti darbuotojus su poreikio prognozėmis, nuolat informuoti apie laisvas darbo vietas (Greenhaus, 2000).

Šiuolaikinėje visuomenėje efektyviai veikia organizacijos, kuriose taikomas racionalus darbo režimas, suteikiama erdvė iniciatyvumui ir kūrybiškumui ir pirmenybė saviems darbuotojams daryti karjerą, darbuotojui ieškoma darbo vietos, o ne atvirkščiai. Šiuo atveju kiekvienas darbuotojas yra veiklos partneris. Profesinė karjera, jos realus užtikrinimas – tai ypatingai gyvybingas, savaiminis, iš žmogaus prigimties išplaukiantis personalo narių aktyvinimo, jų iniciatyvumo šaltinis. Karjeros valdymas organizacijoje padeda efektyviai panaudoti darbuotojų galimybes, didinti pasitikėjimą savo jėgomis, užtikrinti nuolatinį kvalifikuotų specialistų skaičiaus didėjimą, patenkinti darbuotojų potencialo ugdymo ir profesinio augimo poreikius.

Pasaulinė praktika rodo, kad žmogus karjerai rengiasi jau ikimokykliniame amžiuje. Egzistuoja integralios rengimosi karjerai struktūros, vienijančios švietimo institucijas, vyriausybę, profesines sąjungas ir darbdavius. Efektyviai veikiančios organizacijos yra suinteresuotos visų savo darbuotojų profesiniu augimu, rūpinasi jų karjera bei siūlo įvairias jos planavimo programas. O tai duoda apčiuopiamą naudą ir darbuotojams, ir pačiai organizacijai, nes karjeros planavimas leidžia susieti darbuotojų profesinio augimo planus su organizacijos uždaviniais. Kai atskirų darbuotojų karjera tiesiogiai susijusi su organizacija, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme. Šiuo atveju darbuotojams patiems rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių tobulinimas ir atnaujinimas, platesnis savo galimybių panaudojimas. Tai liudija, kad profesinės karjeros kelias prasideda kartu su žmogaus gimimu ir yra svarbus visą žmogaus sąmoningą gyvenimą (Adamonienė, Radzevičius, Stabingis, 2005).

Vykstant įvairiems pokyčiams išgyvenamos didelės emocinės ir ekonominės transformacijos, keičiasi visos žmonių gyvenimo sritys, tarp kurių išsiskiria darbo pasaulio kaita. Naujos pakitusios dabarties sąlygos yra tiesioginis iššūkis individui, nes jos atsispindi žmonių veikloje bei elgsenoje. Keičiasi ir žmonių darbinio gyvenimo eiga, profesinės karjeros modeliai.

Karjeros kaip tyrimo objekto specifika reikalauja nagrinėti organizaciją ir darbuotoją kartu. Organizacija ir darbuotojas bendroje veikloje veikia vienas kitą. Organizacijos plėtra, karjeros ir individų pokyčiai sukelia ir organizacijos pokyčius. Darbuotojo ir organizacijos tarpusavio sąveika yra pagrįsta abipusiu poreikių patenkinimo siekiu.

Užsienio literatūroje siūlomas paskatos-indėlio modelis. Šio modelio esmė – asmens indėlis į organizacijos veiklą ir organizacijos asmenims taikomos skatinimo priemonės turi užtikrinti efektyvų ir nuolatinį asmens ir organizacijos ryšį. Taip išryškėja asmeninių ir organizacinių poreikių atitiktis. Paskatos-indėlio modelis tiesiogiai integruojasi į modernios karjeros modelį, kur karjeros planavimas pagrįstas asmens ir organizacijos interesų derinimu.

Apibendrinant karjeros plėtros galimybes taikant paskatos-indėlio modelį galima teigti, kad organizacijos siūlo darbuotojui paskatas bandydamos patenkinti asmens poreikius, o asmenys siūlo savo pastangas bandydami įnešti tam tikrą indėlį į organizaciją. Kaip teigia paskatų-indėlio modelio autoriai, organizaciniai poreikiai atsiranda iš atskirų jos narių tarpusavio sąveikos. Nurodomi trys svarbiausi organizacijai dalykai: prisitaikymas prie išorinės aplinkos, tikslų siekimas ir vidinė kontrolė.

Vienas svarbiausių šių dienų karjeros poreikių yra tobulėjimo poreikis. Jei organizacija neatsižvelgia į tobulėjimo poreikį, darbo priemonės greičiausiai bus netinkamos. Organizacija turi patenkinti asmens poreikį išsaugoti karjerą, taip pat leisti asmeniui teikti pagalbą mažiau patyrusiems kolegoms.

Šiuolaikinė organizacija neprisiima atsakomybės už darbuotojo karjerą. Tačiau kai kuriais atvejais organizacija, būdama atsakinga už žmonių karjeros poreikius, gali gauti naudos iš abipusių įsipareigojimų.

Atlikti karjeros tyrimai (Adamonienė, 2005–2013; Valickas, 2008–2013) teoriniu ir praktiniu požiūriu atskleidė pagrindinius karjeros sampratos aspektus, vertinant darbo aplinkos pokyčius ir jų poveikį organizacijai, jos darbuotojams ir karjeros planavimui. Lietuvos ekonominė ir socialinė padėtis yra specifinė, todėl mus domina vyraujantis požiūris į karjerą, karjeros poreikis ir galimybes.

Atliekant tyrimus siekta nustatyti karjeros planavimo svarbą; kokie tobulėjimo poreikiai ir ko tikisi darbuotojai iš organizacijos; kaip organizacija padeda naujam darbuotojui adaptuotis organizacijoje; koks specialus dėmesys skiriamas naujiems organizacijos nariams; karjeros

valdymo ir planavimo tobulinimo probleminiai klausimai. Dalis tyrimų rezultatų atskleidė, kad organizacijų vadovai per mažai dėmesio skiria karjeros planavimo procesui, nepakankamai atsižvelgiama į darbuotojų norus ir poreikius, neskiriama specialaus dėmesio naujiems darbuotojams ir tik iš dalies supažindinama su galimybėmis kelti kvalifikaciją, kilti karjeros laiptais, nors darbuotojams ypatingai svarbu žinoti galimybes realizuoti savo tikslus ir lūkesčius, kelti kvalifikaciją bei patenkinti kitus poreikius organizacijoje, o organizacijos efektyvumas priklauso ir nuo to, ar darbuotojai patenkina savo lūkesčius, ar jų tikslai sutampa su organizacijos tikslais ir ar sėkmingai vykdo užduotis.

SAVIKONTROLĖS KLAUSIMAI:

1. Apibrėžkite ir paaiškinkite sąvoką „karjera“.
2. Kaip keičiasi psichologinis kontraktas tarp šiuolaikinio darbuotojo ir šiuolaikinės organizacijos?
3. Kokie yra pagrindiniai pokyčiai, turėję įtakos karjeros sampratos pokyčiams?
4. Kuo skiriasi tradicinė ir šiuolaikinė karjera?
5. Apibūdinkite darbo jėgos kultūros įvairovę karjeros požiūriu.
6. Apibūdinkite karjeros planavimo ir valdymo procesą.
7. Apibūdinkite individualios karjeros valdymo modelio esmę.
8. Koks karjeros tyrimo poveikis karjeros valdymui?
9. Išvardykite pagrindines kliūtis, numatant karjeros tikslus.
10. Kaip suvokiate karjeros strategiją?
11. Apibūdinkite karjeros valdymo modelio taikymą.
12. Apibūdinkite karjeros plėtros stadijas pagal Levinsoną.
13. Kokios yra karjeros plėtros problemos?
14. Apibūdinkite šiuolaikinės karjeros kompetenciją.
15. Pateikite integralios karjeros kompetenciją laiduojančius gebėjimus kompetencijų srityse.

Literatūros šaltiniai

1. ADAMONIENĖ, R.; RADZEVIČIUS, A.; STABINGIS, L. Monitoring of demand of agricultural specialists in labour market of Lithuania. *Rural development 2005: Globalisation and integration challenges to the rural of East and Central Europe: the second international scientific conference: proceedings*. 2005, vol. 2, b. 1: 221–224.
2. ADAMONIENĖ, R.; PILIPAVIČIUS, V. Presumptions of the human resources development (HRD) management. *Economics and rural development: research papers*. 2005, vol. 1, no. 1: 7–12.
3. ADAMONIENĖ, R.; ČIUTIENĖ, R. Agricultural workers career: factors and possibilities. *The fourth international scientific conference: Rural development 2009: proceedings*. 2009, vol. 4, b. 1: 15–21.
4. ADAMONIENĖ, R.; ČIUTIENĖ, R. Interaction between employee's interests and attitude towards work as well as influence when forming career. *Engineering Economics*. 2009, 5 (65): 48–55.
5. ADAMONIENĖ, R.; ČIUTIENĖ, R. The expression of the heads' leadership in the activity of the administration of district municipality. *The fourth international scientific conference: Rural development: proceedings*. 2011, vol. 5, b.1: 10–15.
6. ADAMONIENĖ, R.; PILIPAVIČIUS, V. Influence Means Fostering Competencies of Social Entrepreneurship. *The sixth international scientific conference: Rural development 2013: proceedings*. 2013, vol. 6, b.1: 19–24.
7. ADAMONIENĖ, R. *Karjeros projektavimas ir valdymas*. Mokomoji knyga. Kaunas: Akademija, 2007.
8. ADAMONIENĖ, R. *Karjeros projektavimas ir valdymas*. Metodinė priemonė. Kaunas: Judex, 2008.
9. ADAMONIENĖ, R.; SAKALAS, A.; ŠILINGIENĖ, V. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2002.
10. ALBRECHTAS, J. *Asmenybė ir karjera*. Vilnius: Naujoji matrica, 2005.
11. ARNOLD, J. *Managing Careers into the 21st Century*. London: Paul Chapman, 1997.
12. ARTHUR, M. B.; HALL, D. T.; LAWRENCE, B. S. Generating New Directions in Career Theory: The Case for a Transdisciplinary Approach. In Arthur, M. B.; Hall, D. T.; Lawrence, B. S. (Eds.). *Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989 p. 7–25.
13. BAKANAUSKIENĖ, I. *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008.
14. BARUCH, Y. *Managing careers: Theory and practice*. Prentice Hall, Harlow, 2004.

15. BENNIS, W.; NAMES, B. *Lyderiai. Atsakomybės strategija*. Vilnius: Algarvė, 1998.
16. BLUSTEIN, D. L. *The psychology of working: a new perspective for career development, counselling, and public policy*. US: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006.
17. BLYTON, P.; JENKINS, J. *Key concepts in work*. Great Britain: SAGE Publications Inc., 2007.
18. BROWN, S. D.; LENT, R. W. (EDS.). *Career development and counseling: putting theory and research to work*. Hoboken (N.J.): John Wiley, 2005.
19. BROWN, D.; BROOKS, L. *Career Choice and Development*. San Francisko: CA, 1990.
20. CRAIG, F. E.; HALL, T. D. The new organizational career. Too important to be left to HR. In Burke, J. R.; Cooper, C. L. (Eds.). *Reinventing human resource management*. Routledge, 2005, p.115–132.
21. CRITES, J. O. A. Comprehensive model of career development in early adulthood. *Journal of Vocational Behavior*. 1976, 9, 105–118.
22. DRUCKER, P. F. *The Practice of Management*. New York: Harper, 1954.
23. DRUCKER, P. *Management Challenges for the 21/st Mentury*. Boock chamber international, 2000.
24. EDWARDS, P.; WAJCMAN, J. *The Politics of Working Life*. New York: Oxford University Press Inc., 2005.
25. FAYOL, H. *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1949.
26. GRAKAUSKAS, Ž.; VALICKAS, A. *Studentų karjeros valdymo kompetencijų ugdymo vadovas konsultantui*. Metodinė knyga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2007.
27. GREENHAUS, J. *Career management*. The Dryden Press Harcourt College Publishers, 2000.
28. GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A. (EDS.). *Encyclopedia of career development*. Thousand Oaks: Sage Publications, California, 2006.
29. GREENHAUS, J. H.; CALLANAN, G. A.; GODSHALK V. M. *Career Management*. Sage Publications Inc., 2010.
30. GREENHAUS, J. H.; PARASURAMAN, A.; WORMLEY, W. M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluation, and career outcomes. *Academy of management journal*. 1990, 33(1): 64–86.
31. GREY, C. Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline. *Sociology*. 1994, 28(2): 479–497.
32. GRUBB, W. N. Who am I: *The inadequacy of career information in the information age*. Paper prepared for the OECD Career Guidance Policy

- Review. 2002. <[HTTP://WWW.OECD.ORG/DATAOECD/32/35/1954678.PDF](http://www.oecd.org/dataoecd/32/35/1954678.pdf)>.
33. HALL, D. T.; RICHTER, J. *Career Gridlock: Baby Boomers Hit the Wall*. Academy of Management Executive 4, 1990, p. 7–22.
 34. HERR, E. L.; CRAMER, S. H. *Career guidance and counseling through the lifespan: Systematic approaches*. New York: Harper Collins, 2004.
 35. HOLLAND, J. L. *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Prentice Hall College Div, 1984.
 36. HOLLAND, J. L. *Making vocational choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Lutz: PAR (Psychological Assessment Resources), 1997.
 37. JARVIS, P. S. *Career management paradigm shift. Prosperity for citizens, windfalls for governments*. National Life/Work Centre, Ottawa, 2003.
 38. INKSON, K. *Understanding careers: The metaphors of working lives*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
 39. Karjeros projektavimo vadovas. Sistemos, teorijos, praktika ir terminologija penkiose Europos šalyse. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2005.
 40. KATZ, M. *Computer-assisted career decision making*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1993.
 41. KLEMP, G. O. *The Assessment of Occupational Competence*. Washington, D.C.: National Institute of Education, 1980.
 42. KUCHINKE, K. P. Changing Meanings of Work in Germany, Korea, and the United States in Historical Perspectives. *Advances in Developing Human Resources*. 2009, 11: 168–188.
 43. KUČINSKIENĖ, R. *Ugdymo karjerai metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2003.
 44. KOUZES, J. M. *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija, 2003.
 45. LAUŽACKAS, R. *Profesinio rengimo metodologija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2005.
 46. LAUŽACKAS, R. *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2005.
 47. LAUŽACKAS, R. *Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2005.
 48. LAUŽACKAS, R. *Sistemos teorinės profesinio rengimo kaitos dimensijos*. Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 1999.
 49. LENT, R. W.; BROWN, S. D.; HACKETT, G. Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behaviour*. 1994.

50. MAYRHOFER, W.; MAYER, M.; STEYRER, J. Contextual issues in the study of careers. In Gunz, H.; Peiperl, M. (Eds.). *Handbook of career studies*. Sage Publications, Los Angeles, 2007.
51. NOON, M.; BLYTON, P. *The realities of work: experiencing work and employment in contemporary society*. NY, Palgrave Macmillan, 2007.
52. NORD, W. R.; BRIEF, A. P.; ATIEH, J. M.; DOHERTY, E. M. Studying meanings of work: The case of work values. In Brief, A. P.; Nord, W. (Eds.). *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
53. OUCHI, W. *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
54. PATTON, W.; MCMAHON, M. L. *Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice*. Rotterdam: Sense Publishers, 2006.
55. PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row, 1982.
56. PETKEVIČIŪTĖ, N. Asmeninės karjeros projektavimas ir vystymas globalizacijos kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*. 2003, 7.
57. PRYOR, R.; BRIGHT, J. *The Chaos Theory of Careers*. Routledge, New York, 2011.
58. REARDON, R. C.; LENZ, J. G.; SAMPSON, J. P.; PETERSON, G. W. *Career development and planning. A comprehensive approach*. London: Thomson Learning, 2000.
59. ROUNDS, J. B.; ARMSTRONG, P. I. *Assessment of needs and values. Career development and counseling: putting theory and research to work*. Brown S. D., Lent R. W. (Eds.) Hoboken (N.J.): John Wiley, 2005.
60. SAKALAS, A.; ŠALČIUS, A. *Karjeros valdymas*. Kaunas: Technologija, 1997.
61. SAMPSON, J. P.; REARDON, JR. R.; PETERSON, G. W.; LENZ, J. G. *Career counseling and services*. Belmont: Thomson Brooks/Cole, 2004.
62. SAVICKAS, M. L. Career Construction - A Developmental Theory of Vocational Behavior. In Brown, D. (Ed.). *Career Choice and Development*. Jossey-Bass, 2002.
63. SUPER, D. E. A. Life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational behaviour*. 1980,16: 282–298.
64. SUPER, D. E. A. Assessment in career guidance: Toward truly developmental counseling. *Personnel and Guidance Journal*. 1983, 61: 555–562.
65. STANIŠAUSKIENĖ, V. *Rengimosi karjerai proceso socioeducaciniai pagrindai*. Kaunas: Technologija, 2004.
66. SWANSON, J. L.; D'ARCHIARDI, C. Beyond interests, needs/values, and

- abilities: assessing other important career constructs over the life span. In Brown, S. D.; Lent R. W. (Eds.). *Career development and counseling: putting theory and research to work*. Hoboken (N.J.): John Wiley, 2005.
67. TAYLOR, K. M.; BETZ, N. E. Application of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision. *Journal of Vocational Behavior*. 1983, 22: 63–81.
68. TUNING EDUCATIONAL STRUCTURES IN EUROPE. FINAL REPORT. PHASE ONE. Eds. González J., Wagenaar R. Universidad de Deusto, 2003.
69. VALICKAS, A.; ROSINAITĖ, V.; ANTANAITYTĖ, N.; GRAKAUSKAS, Ž. *Karjeros planavimo vadovas studentui*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2008.
70. VALICKAS, A.; CHOMENTAUSKAS, G.; DEREŠKEVIČIŪTĖ, E.; ŽUKAUSKAITĖ, I.; NAVICKIENĖ, L. *Asmeninės karjeros valdymo pagrindai*. Vilnius: Lodvila, 2012.
71. ZIKIC, J.; HALL, D. T. Toward a More Complex View of Career Exploration. *The Career Development Quarterly*. 2009, 58: 181–191.
72. ZUNKER, V. G. *Career counseling: Applied concepts of life planning* (6th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 2002.

8 tema

DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMAS

Temos tikslai: darbuotojų veiklos vertinimas yra viena svarbiausių veiklos valdymo sudėtinių dalių ir šio skyriaus pagrindinė tema. Šiame skyriuje skaitytojai supažindinami su darbuotojų veiklos vertinimo tikslais ir teikiama nauda vadovams ir pavaldiniams, veiklos vertinimo procesu, informacijos apie veiklą fiksavimo būdais, įvairiais vertinimo metodais, taip pat su dažniausiai pasitaikančiomis darbuotojų vertinimo klaidomis.

Daugiau negu prieš pusę amžiaus Douglas McGregoras (Grote, 1996) rašydamas apie darbuotojų veiklos vertinimo sistemos paskirtį išskyrė keletą jos panaudojimo aspektų: informacijos gavimas dėl darbuotojų pareigų paaukštinimo ar pažeminimo arba atlygio didinimo sprendimo priėmimo, taip pat grįžtamojo ryšio jiems teikimas apie jų įgūdžių, žinių, požiūrio ir elgsenos atitiktį keliamiems reikalavimams ir tobulėjimo galimybių numatymas.

Johnas Brattonas ir Jeffas Goldas (Bratton ir Gold, 2003) papildė šį sąrašą tokiais paskirties aspektais kaip: kiekvieno individo veiklos efektyvumo padidinimas, aiškesni ateities lūkesčiai ir objektyvesnis savo indėlio į organizacijos veiklą supratimas, aukštesnė motyvacija. Robertas D. Austinas (Austin, 2013) veiklos matavimą skirstė į dvi kategorijas:

Motyvacinis matavimas skirtas žmonėms, kurių veiklą matuojame, motyvuoti. Taip darbuotojai yra skatinami dėti daugiau pastangų siekdami organizacijos tikslų.

Informacinis matavimas labiau vertinamas dėl gaunamos informacijos, kuri gali būti panaudota kokybiškesniems ilgalaikiams ir trumpalaikiams vadybiniais sprendimams priimti

Veiklos valdymą Scottas Snellas ir Georgas Bohlanderis (Snell ir Bohlander, 2010) apibrėžia kaip darbo aplinkos, kurioje organizacijos tikslų siekiantis darbuotojas gali atskleisti geriausias savo savybes, kūrimo procesą. Autoriai skiria šešis šio proceso žingsnius:

1. Tikslų, suderintų su aukštesnio lygio (padalinio, organizacijos ir t. t.) tikslais, iškėlimas.
2. Elgsenos ir siekiamų rezultatų standartų nustatymas ir jų suderinimas su organizacijos ir asmeniniais darbuotojo tikslais.
3. Nuolatinis grįžtamojo ryšio teikimas veiklos ciklo metu.
4. Darbuotojo veiklos vertinimas.
5. Veiklos vertinimo pokalbio pravedimas.
6. Su veiklos vertinimo rezultatais susijusių sprendimų priėmimas.

Veiklos vertinimas (VV) yra svarbi darbuotojų veiklos valdymo priemonė. Tai darbuotojų vertinimo pagal nustatytus veiklos standartus procesas. Vertinimo rezultatai pateikiami darbuotojams. Šioje srityje tyrėjai ir mokslininkai glaudžiai dirba drauge su praktikais, kurie susivieniję į įvairias asociacijas, iš kurių galima išskirti tokią organizaciją kaip Žmogiškųjų išteklių vadybos draugija (*The Society of Human Resource Management – SHRM*), didžiausią ir autoritetingiausią pasaulyje šios srities profesinę organizaciją.

Kevinas R. Murphy ir Jeannetas Clevelandas (Murphy ir Cleveland, 1995) tyrimus veiklos vertinimo srityje apibūdina kaip geresnių, tikslesnių ir mažiau sąnaudų reikalaujančių darbuotojų veiklos efektyvumo matavimo priemonių paiešką. Tokie moksliniai tyrimai vykdomi pastarąjį pusšimtį metų, tačiau objektyviu darbuotojų vertinimu domimasi jau nuo neatmenamų laikų. Angelo Denisi ir Robertas D. Pritchardas (Denisi ir Pritchard, 2006) teigia, jog pagrindinis veiklos vertinimo siekis turėtų būti veiklos tobulinimas, o ne vien tik matavimas.

8.1. Veiklos vertinimo teikiama nauda ir privalumai

Darbuotojų veiklos vertinimas, kaip atrodytų iš pirmo žvilgsnio, turėtų sukelti psichologinį diskomfortą vertinamajam. Kam galėtų būti malonu, kai jį stebi kaip per didinamąjį stiklą ir vėliau lygina su kitais. Daugelis praktikoje diegiamų veiklos vertinimo sistemų nepasiekė savo tikslo būtent dėl šios priežasties – dėl darbuotojų vidinio nusiteikimo prieš jas. Todėl labai svarbus veiklos vertinimo sistemų įdiegimo sėkmės faktorius – aiškus ir suprantamo veiklos vertinimo sistemos teikiamos naudos organizacijai plano sukūrimas ir jo įgyvendinimas. Šis parengiamasis etapas gali užtrukti mėnesius, tačiau jo ignoravimas gali veiklos vertinimo sistemą paversti formaliu, biurokratiniu procesu, kuris tik ap-sunkina darbą. Arthuras Diane'as (Diane, 2008) suformulavo argumen-

tus, kurie galėtų išryškinti veiklos vertinimo naudą ir kurių pagrindu būtų galima su darbuotojais diskutuoti prieš pradėdant diegti veiklos vertinimo sistemą organizacijoje.

Veiklos vertinimo sistemos nauda darbuotojams:

1. Darbuotojai aiškiau supranta, ko iš jų tikimasi. Jie dalyvauja aptariant jiems keliamus tikslus ir užduotis, gali patikslinti savo atsakomybės ribas, aptarti darbui atlikti reikiamus išteklius, taip suvienodindami savo ir vadovo atliekamo darbo supratimą.

2. Darbuotojas, gaudamas objektyvų grįžtamąjį ryšį, sužino savo įvertinimą, paremtą atliktu darbu, kiek jis atitinka keliamus reikalavimus ir kokios yra jo tobulėjimo galimybės.

3. Darbuotojas gali atvirai išreikšti savo nuomonę ir susirūpinimą bet kuriuo su atliekamu darbu susijusiu klausimu.

4. Darbuotojas gali lengviau nustatyti savo asmeninio tobulėjimo kryptis ir ateities karjeros perspektyvas. Mokymai ir ugdymas yra nepaprastai svarbūs visai organizacijai, siekiančiai strateginių tikslų, ir kiekvienam joje dirbančiam individui, siekiančiam kuo geresnių asmeninių rezultatų ir karjeros. Veiklos vertinimo sistemos suteikia galimybę darbuotojams atpažinti tobulintinas savo veiklos sritis ir tiesiogiai susieti jas su asmeniniais mokymo ir ugdymo planais. Ši galimybė ypatingai vertinga naujiems darbuotojams.

Veiklos valdymo sistemos privalumai organizacijos vadovybei:

1. Geriau pažindami savo darbuotojus ir suvokdami jų stipriąsias ir tobulintinas puses, vadovai gali efektyviau panaudoti jų asmenines savybes, žinias ir įgūdžius.

2. Remdamiesi veiklos vertinimo rezultatais vadovai skirtingo lygio ir efektyvumo darbuotojams gali naudoti skirtingas skatinimo ir motyvavimo priemones.

3. Sistemingai ir objektyviai vertinant darbuotojų veiklą pagal atliktą darbą, o ne pagal tai, ar darbuotojas patinka, ar nepatinka vadovui, formuojamos teigiamos nuostatos darbe, gerinami vadovo ir pavaldinio santykiai, gerinamas komandinis darbas, atsiranda prielaidos būsimųjų lyderių ugdymui.

4. Darbuotojų įtraukimas į jiems keliamų tikslų aptarimą ir būtinųjų išteklių aptarimą leidžia vadovams geriau paskirstyti darbus ir patikslinti atsakomybės sritis. Organizacijos visada stengiasi suderinti individualią darbuotojų veiklą su bendrais strateginiais tikslais. Toks vadovo ir pavaldinio bendradarbiavimas aptariant keliamus tikslus padaro juos

priimtinesnius ir vienai, ir kitai pusei. Daugelis tyrimų patvirtina tiesioginę priklausomybę tarp taikomų žmogiškųjų išteklių vadybos metodų (tarp jų ir darbuotojų veiklos vertinimo) ir bendro organizacijos efektyvumo.

Darbuotojų veiklos vertinimo sistema padeda suprasti organizacijos strateginę viziją kiekvienam darbuotojui. Atskiram individui keliami tikslai privalo būti suderinti su padalinio ir visos organizacijos tikslais. Tinkamai įdiegta veiklos vertinimo sistema užtikrina, kad darbuotojai sąmoningai veikia siekdami visos organizacijos trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų gerai juos suvokdami. Ji taip pat leidžia užtikrinti objektyvumą ir nuoseklumą pagal vienodus kriterijus vertinant patį svarbiausią organizacijos išteklių – jos darbuotojus.

Be to, veiklos vertinimo sistemos suteikia daug vertingos informacijos žmogiškųjų išteklių ilgalaikiam planavimui ir valdymui, atlyginimo už darbą sistemoms, darbuotojų mokymo ir ugdymo poreikių nustatymui, keliamų reikalavimų neatitinkančių darbuotojų identifikavimui.

Komunikacija yra svarbus veiksnys, turintis įtakos darbuotojų motyvacijai organizacijoje. Gebėjimas tinkamai komunikuoti yra pripažįstamas kaip svarbi vadovų ir lyderių kompetencija. Veiklos vertinimo sistemos leidžia sumažinti informacijos neapibrėžtumą, o kartu ir darbuotojų netikrumą bei skatina efektyvesnę vadovų ir pavaldžių jiems darbuotojų komunikaciją. Vadovams laiku nesuteikiant tinkamo grįžtamojo ryšio darbuotojai priversti spėlioti, ar su veikla susijusi jų elgsena yra tinkama, ar reikia ją keisti. Vertinant veiklą gaunamas grįžtamasis ryšys leidžia darbuotojams įtvirtinti teigiamas veiklos tendencijas ir keisti nepageidautinas.

Tinkamai įdiegtos darbuotojų veiklos vertinimo sistemos leidžia sukurti organizacijoje tarpusavio pasitikėjimo atmosferą. Pasitikėjimo stoka mažina efektyvumą. Elgsena, mintys ar problemos, atitraukiančios darbuotoją nuo darbo užduočių, taip pat menkina jo produktyvumą. Veiklos vertinimo sistemos minimizuoja blaškančius aplinkos faktorius.

Nors VV daugiau siejamas su tokiais veiklos valdymo aspektais kaip veiklos identifikavimas, matavimas ir įvertinimas, jis taip pat gali būti taikomas skatinant darbuotojus, atlyginant jiems už nuopelnus bei tobulinant jų veiklą. Taigi šis procesas yra neatskiriama įmonės veiklos valdymo dalis. Įprastai veiklos vertinimas yra atliekamas kartą per metus, kiek rečiau – kas pusmetį. VV gali būti taikomas dviem administraciniais ir ugdymo tikslams. Vieni autoriai siūlė veiklos vertinimą taikyti

išimtinai administraciniams tikslams (Drenth, Thierry ir Wolff, 1998), kiti – ir grįžtamajam ryšiui teikti, motyvuoti bei darbuotojams ugdyti (Falcone ir Sachs, 2007).

8.2. Darbuotojų veiklos vertinimo tikslai

8.2.1. Administraciniai tikslai

Šiame kontekste veiklos vertinimas yra taikomas priimant administracinio pobūdžio sprendimus dėl darbuotojų, t. y. darbuotojų atlygis yra tiesiogiai susiejamas su jų našumu. Tokio pobūdžio vertinimai sukelia tam tikrų sunkumų, kadangi jie gali nulemti, ar darbuotojas bus paaukštintas, ar atleistas iš darbo. Vadovai, atliekantys vertinimus tokiu tikslu, dažnai mano, kad šiuo atveju jie privalo prisiimti teisėjo vaidmenį. Lentelėje pateiktas įvairių administracinių tikslų sąrašas (Bohlander ir Snell, 2007). Pabrėžtina, kad veiklos vertinimas, taikomas šiems tikslams, grindžiamas orientacija į veiklą, o ne nagrinėja teises į atlygį.

Administraciniai veiklos vertinimo tikslai	
Dokumentavimas	VV suteikia galimybes dokumentuoti visus su žmogiškaisiais ištekliais susijusius sprendimus
Atlygis	VV atliekamas planuojant pakelti darbuotojams darbo užmokestį, labiau atsižvelgiant į jų veiklos kokybę nei tarnybos stažą
Paaukštinimas	VV atliekamas, siekiant dokumentais pagrįsti darbuotojo pasirengimą pereiti į aukštesnes pareigas
Atleidimas iš darbo arba perkėlimas į žemesnes pareigas	VV atliekamas aprašant veiklos kokybės trūkumus, pagrindžiančius sprendimą atleisti darbuotoją arba perkelti jį į žemesnes pareigas
Personalo sumažinimas	VV atliekamas nustatant įmonės sritis, kuriose dalies personalo atleidimas būtų tikslingiausias
Atleidimas nesant darbo / sustojus gamybai	VV atliekamas nustatant ir pagrindžiant atleidimų nesant darbo arba sustojus gamybai tvarką
Tobulintinos veiklos identifikavimas	VV nustatomi minimalūs veiklos standartai arba reikalavimai, kurių darbuotojas negali pažeisti

Atrankos kriterijai	VV nustatyti veiklos reikalavimai panaudojami kaip kriterijai vykdant darbuotojų atranką
Teisiniai reikalavimai	VV užfiksuoti rezultatai leidžia teisiškai pagrįsti įvairius su personalu susijusius sprendimus
Mokymo ir ugdymo programų efektyvumas	VV rezultatai suteikia galimybę stebėti mokomųjų programų ir ugdymo priemonių efektyvumą, kaip progresuoja darbuotojai
Žmogiškųjų išteklių planavimas	VV padeda realiau įvertinti turimus išteklius ir tiksliau įvertinti kiekybinį darbo jėgos poreikį, taip pat nustatyti, kokių kvalifikacijų ar kompetencijų darbuotojai yra reikalingiausi

Kadangi kartais darbuotojai iškelia organizacijoms bylas dėl darbo užmokesčio, pareigų pakeitimo arba pažeminimo, atleidimo iš darbo, veiklos vertinimų dokumentai tais atvejais gali būti itin naudingi.

8.2.2. Darbuotojų ugdymo poreikiai

Veiklos vertinimas yra atliekamas siekiant išsiaiškinti darbuotojų potencialą, jų galimybes ir sustiprinti atskirų darbuotojų darbo įgūdžius. Veiklos vertinimas, orientuotas į darbuotojų ugdymą, yra vykdomas žvelgiant iš organizacijos vystymosi perspektyvų, bet ne administracinių sprendimų priėmimo tikslais. Šiuo atveju vertinant veiklą labiau siekiama įtvirtinti esamus veiklos standartus arba juos pakeisti, o ne palyginti darbuotojus tarpusavyje. Vadovams šio pobūdžio veiklos vertinimas sukelia mažiau sunkumų nei anksčiau aprašytasis, kadangi jie nebeprisiima teisėjų vaidmens, o atlieka neutralią konsultantų funkciją. Įvairūs darbuotojų ugdymo tikslai pateikti lentelėje.

Darbuotojų ugdymo veiklos vertinimo tikslai	
Stipriųjų darbuotojo pusių skatinimas	Išryškindamas stipriąsias darbuotojo puses, vadovas paskatina veiklą, kuri atitinka įmonės tikslus ir siekius
Darbuotojo tobulėjimo sričių nustatymas	Nustatydamas sritis, kurias darbuotojas dar turėtų tobulinti, vadovas gali išdėstyti reikalavimus, būtinus įvykdyti siekiant aukštesnių pareigų ar didesnio atlyginimo

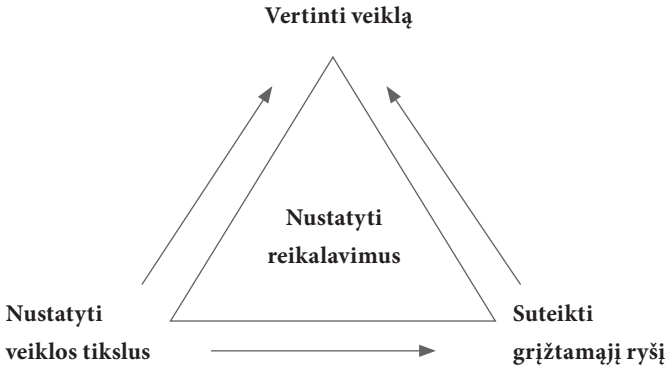
Darbuotojų tobulinimo planavimas	Atsižvelgdami į tobulinimosi galimybes vadovas ir darbuotojas gali planuoti tinkamas mokymo darbovietėje ir už darbovietės ribų bei tobulinimosi programų strategijas
Igūdžių lavinimas	Darbuotojui ir vadovui kartu nustačius tobulinimosi sritis, galima pradėti vykdyti igūdžių lavinimo programą, kurioje vadovas arba kitas patyręs darbuotojas atlieka instruktoriaus funkciją
Karjeros planavimas	Žinodami savo stipriąsias puses, darbuotojai gali nusistatyti realius savo karjeros tikslus, kurie derintųsi su darbų kaita įmonėje. Jų motyvacija dirbti šioje įstaigoje sustiprėja ir jie nebeieško įsidarbinimo alternatyvų kitur
Pagalba nustatant tikslus	Vertinant veiklą vadovas drauge su darbuotoju aptaria keliamus tikslus, tai padeda vienodai suprasti keliamus reikalavimus ir išvengti įvairių nesusipratimų
Geresnė komunikacija	Periodiškai bendraujant darbuotojui ir vadovui didėja savitarpio supratimas, ugdomi komunikaciniai gebėjimai

Apibendrinant pasakytina, kad veiklos vertinimas darbuotojų ugdymo tikslais suteikia vadovui galimybę nustatyti gerai dirbančius darbuotojus bei tas sritis, kurias darbuotojams būtina tobulinti, ir padeda sukurti planą, kuris padėtų tai įgyvendinti.

8.3. Veiklos vertinimo procesas

Kadangi su veiklos vertinimu siejami ir administraciniai, ir su darbuotojų ugdymo klausimais susiję sprendimai, VV proceso svarba yra akivaizdi. Jei vertinimo procesas nebus vykdomas pagal iš anksto nustatytus kriterijus, kai kurie produktyviai dirbantys darbuotojai negaus atlygio, kurio nusipelno, o didesnę potencialą turintiems darbuotojams nebus sudarytos sąlygos tobulėti. Laikui bėgant, dirbdami tokioje aplinkoje, darbuotojai pradeda pastebėti vadovų šališkumą. Veiklos vertinimas bus objektyvus, jei šio proceso metu bus įmanoma nustatyti pamatuojamą darbuotojų veiklos kokybės skirtumą. Taigi procesas pradedamas nu-

statant vienodus veiklos reikalavimus. Juos nustatčius, paskutiniai trys proceso etapai vykdomi cikliška kiekvienos peržiūros metu.



8.3.1 pav. Veiklos vertinimo procesas

Richardas C. Grote'as (Grote, 1996) pateikė platesnį požiūrį į veiklos vertinimo procesą, skirdamas penkis žingsnius:

1. Veiklos planavimas. Tai vertintojo ir vertinamojo susitikimas, kurio metu aptariamoms pagrindinėms vertinamojo darbo atsakomybės sritys, tikslai, kuriuos vertinamasis privalės pasiekti, veiklos kokybės vertinimo standartai, veiklos faktoriai, kompetencijos, elgsena, kurios lems, kokių būdu turėtų būti pasiekti rezultatai ir, galiausiai, numatomas vertinamojo tobulėjimo planas.

2. Veikla. Vertinamasis darbuotojas vykdo pirmajame žingsnyje su vadovu suderintą planą. Tuo laikotarpiu vadovas yra atsakingas už grįžtamojo ryšio pavaldiniui teikimą ir visokeriopą pagalbą jam. Abipusiu sutarimu atsisakoma pasenusių ir netinkamų plano elementų, taip pat reaguojant į besikeičiančias aplinkybes gali būti įvedami nauji tikslai.

3. Veiklos įvertinimas. Vertintojas ir vertinamasis nepriklausomai vienas nuo kito įvertina, kaip pasisekė pasiekti išsikeltus tikslus.

4. Veiklos apžvalga. Vadovas ir pavaldinys susitinka ir peržvelgia savo vertinimus. Jie aptaria pasiektus veiklos rezultatus, vertinamojo kompetencijas ir elgseną siekiant iškeltų tikslų. Vertinimo pokalbio metu apžvelgiama, kaip pavyko įgyvendinti anksčiau aptartą darbuotojo tobulėjimo planą. Diskusija turėtų paskatinti nuoširdų ir atvirą pasikeitimą nuomonėmis apie tai, kas vyko vertinimo laikotarpiu, kokios

buvo tų įvykių priežastys. Pagrindinis tokio susitikimo tikslas turėtų būti pasiektas geresnis vertintojo ir vertinamojo tarpusavio supratimas ir, geriausiu atveju, sutarimas dėl to, kas turi būti atlikta siekiant pagerinti veiklą ir sprendžiant visas su veikla susijusias problemas. Prieš tokį susitikimą vertintojas turėtų apžvelgti ir susisteminti visą surinktą informaciją, susijusią su viso vertinimo laikotarpio darbuotojo veikla.

5. Veiklos planų atnaujinimas. Šis žingsnis pakartoja pirmajame žingsnyje numatytus veiksmus, atsižvelgiant į praeitame laikotarpyje pasiektą pažangą ir išvalgas, išsakytas vertinant.

A. Diane'as išvardijo septynis požymius, kuriais turėtų pasižymėti gera darbuotojų veiklos vertinimo sistema (Diane, 2008):

1. *Susijusi su konkrečia veikla.* Ji turėtų būti grindžiama kriterijais, tiesiogiai susijusiais su atsakomybėmis ir reikalavimais, keliamais kiekvienai atskirai pareigybei. Šie kriterijai turėtų būti konkretūs, išmatuojami, taip pat jie turėtų būti lengvai stebimi ir fiksuojami. Kiekvienos pareigybės atsakomybės lygis ir jos turinys turėtų nulemti kiekvieno matuojamo faktoriaus lyginamąjį svorį.

2. *Patikima ir validi.* Kad būtų laikoma patikima, veiklos vertinimo sistema turi remtis objektyviais duomenimis neatsižvelgiant į tai, kas juos ir kada surinko. Kad sistema galėtų būti laikoma validžia, turi būti tiesioginė koreliacija tarp matuojamų faktorių ir pagrindinių kiekvienos pareigybės elementų. Vienai pareigybei svarbūs elementai gali būti visiškai bereikšmiai kiti.

3. *Standartizuota.* Veiklos vertinimo sistema turi pasižymėti standartine visai organizacijai struktūra ir būti nuosekliai administruojama. Visos rekomendacijos turi būti suformuluotos raštu, kad jomis nesunkiai galėtų vadovautis visi vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai. Organizacija privalėtų sukurti efektyvias veiklos vertinimo sistemos diegimo stebėjimo procedūras, leidžiančias užtikrinti šio proceso darną ir nuoseklumą.

4. *Praktiška ir veiksminga.* Kad atitiktų lūkesčius, veiklos vertinimo sistema turėtų būti paprasta, lengvai eksploatuojama ir veiksminga. Tai turi būti praktiška ir naudinga priemonė, ne per daug sudėtinga ir jos administravimas neturėtų atimti iš vadovų daug laiko ir būti vertinama kaip papildoma našta. Taip gali nutikti, kai veiklos vertinimo formos yra gremėzdiškos ir ilgos, o rezultatų patvirtinimo procedūra turi pereiti daug instancijų ir yra sudėtinga.

5. *Priimtina organizacijos vadovams, žmogiškųjų išteklių specialistams ir darbuotojams.* Veiklos vertinimo sistema turi būti priimtina ir vertintojams, ir vertinamiesiems. Tai galima pasiekti į vertinimo kriterijų nustatymo procesą įtraukiant visas suinteresuotąsias šalis.

6. *Palanki darbuotojų tobulėjimui aplinka.* Tam, kad būtų sukurta veiklos vertinimo sistemai įdiegti tinkama aplinka, vadovai turėtų visokeriopaai skatinti savo darbuotojų pastangas tobulėti ir parodyti savo pasitikėjimą darbuotojų gebėjimu tobulėti.

7. *Darbuotojų atvirumas veiklos tobulinimo siūlymams.* Galima teigti, jog egzistuoja stipri priklausomybė tarp vadovo ir pavaldinio santykių ir pavaldinio atvirumo bei geranoriškumo veiklos vertinimo pokalbio metu teikiamų siūlymų atžvilgiu. Jei ryšys tarp vadovo ir pavaldinio yra nepakankamas, net ir geranoriškiausi veiklos tobulinimo siūlymai vargu ar bus vertinamojo darbuotojo išgirsti ir tinkamai priimti.

Stevenas H. Appelbaumas (Appelbaum, 2011) išskyrė svarbiausius faktorius, kurie yra būtini sėkmingam veiklos vertinimui užtikrinti. Pirmiausia jis nurodė mokymus vadovams, kaip tinkamai suformuluoti savo darbuotojams veiklos tikslus vertinimo laikotarpio pradžioje, tinkamai praveisti pokalbį su darbuotoju vertinimo laikotarpio pabaigoje, teikti grįžtamąjį ryšį, fiksuoti su darbuotoju veikla susijusią informaciją ir remiantis ja objektyviai įvertinti darbuotoją. Eileen Piggot-Irvine (Appelbaum, 2011) pabrėžė pagarbos, atvirumo ir pasitikėjimo svarbą. Tokia tarpusavio santykių tarp vadovo ir pavaldinio atmosfera turi vyrauti ne tik baigiamojo vertinimo pokalbio metu, bet visą vertinimo laikotarpį. Nuolatinis ir pakankamai dažnas grįžtamojo ryšio teikimas galėtų prie to prisidėti. Be to, veiklos vertinimo procesas turėtų būti skaidrus ir tuo pat metu konfidencialus.

8.4. Reikalavimų veiklai nustatymas

Veiklos vertinimas turi būti atliekamas remiantis kuo objektyvesniais veiklos rodikliais. Tokios ypatybės kaip rasė, amžius ar lytis nėra reikšmingos.

Pareigybių aprašymai yra naudojami nustatant apytikslę kiekvienos pareigybės vertę, tokiu būdu klasifikuojant jas į darbų grupes bei apibrėžiant darbo užmokesčio skalę. Pareigybių aprašymai taip pat taikomi nustatant ir veiklos vertinimo rodiklius. Veiklos reikalavimai nurodo, kokio veiklos kokybės lygio tikimasi atliekant tam tikras pareigas bei

padeda atlikti kiekvienos darbų grupės veiklos kokybės rodiklių apskaičiavimus. Rodikliai nustato numatytą veiklos kokybės lygį įvairiose su darbo veikla susijusiose srityse, įskaitant:

- išdirbio kiekybę (pavyzdžiui, pagaminti vienetai, pardavimų kvotos),
- išdirbio kokybę,
- darbų užbaigimą laiku,
- efektyvumą panaudojant išteklius,
- elgesį, susijusį su darbu.

Skiriami dviejų tipų reikalavimai veiklai:

techniniai reikalavimai susiję su pareigybės ypatumais. Anksčiau pateiktame sąrašė išdirbio kiekybė ir kokybė, darbų užbaigimas laiku ir efektyvus išteklių panaudojimas priklauso techninių normų tipui. Šiuos darbų rodiklius gana lengva pastebėti ir apskaičiuoti.

Reikalavimai elgsenai tokie pat svarbūs kaip ir techniniai reikalavimai, tačiau juos sudėtingiau apskaičiuoti. Pateiktame sąrašė elgsena, susijusi su darbo veikla, yra priskiriama šiam reikalavimų elgsenai tipui. Tokie reikalavimai yra susiję su tam tikrais veiklos aspektais, pavyzdžiui, prisitaikymas prie įmonės kultūros, atitinkama bendravimo kultūra su klientais, bendradarbiais ir vadovais.

Iš esmės reikalavimai veiklai, apibrėžiantys priimtinos veiklos kokybės pobūdį, nustatomi prieš atliekant darbą. Jie atspindi įmonės lūkesčius dėl atskirų darbuotojų indėlio į sėkmingą visos organizacijos arba tam tikro atskiro jos padalinio veiklą.

Norbertas Thomas ir Adrianas Ritzas (Thom ir Ritz, 2004) skyrė keturias dimensijas, kuriomis remiasi darbuotojų veiklos vertinimas:

- vertinamojo asmenybė – gebėjimas ir pajėgumai;
- vertinamojo elgsena – motyvacija, ryžtas veikti;
- situacija – veiklos aplinkybės ir sąlygos, kurioms esant dirba darbuotojas;
- vertinamojo pasiekimai – veiklos rezultatai, jų kokybė ir kiekis.

Asmenybės dimensija yra laikoma ateities perspektyva, elgsena ir situacija – dabarties perspektyva, o pasiekimai – praeities perspektyva. Rėmimasis ne visomis dimensijomis gali iškreipti bendrą darbuotojo veiklos vertinimo rezultatą. Vertinant tik darbuotojo asmenybę ir elgseną, gali būti neįvertinti jo veiklos rezultatai ir, priešingai, vertindami vien pasiekimus, negalėsime sužinoti, kokiais būdais tie rezultatai buvo

pasiekti, ar tai nesukėlė sunkumų kitiems drauge dirbantiems darbuotojams ir kolegoms.

8.5. Informacijos apie veiklą rinkimas

Tarp atliekamų veiklos peržiūrų tiesioginiai vadovai stebi darbuotojų veiklą bei renka informaciją, atspindinčią darbuotojų pasiektą nustatytų bendrų veiklos reikalavimų lygį ir įgyvendintus individualius veiklos tikslus. Stebėdami darbuotojo veiklą, vadovai turėtų:

- būti objektyvūs;
- susitelkti į pačią veiklą, o ne į darbuotojo charakterio bruožus ar asmenines simpatijas ir antipatijas, susijusias su darbuotoju;
- pateikti medžiagą taip, kad ją būtų galima naudoti kaip dokumentą, atskleidžiantį su veikla susijusias problemas.

Priemonių, kurias vadovai naudoja šiame vertinimo etape, sąrašas pateikiamas lentelėje.

Vertinimo priemonės	Aprašymas
Veiklos registravimo žurnalai	Vadovai negali atsiminti visų detalių, susijusių su pastarųjų šešių ar dvylikos mėnesių darbuotojo veikla. Todėl jie veda neoficialius žurnalus, kuriuose registruoja svarbius darbuotojų elgesio, jų pasiekimų, nesėkmių ir t. t. atvejus. Žurnalai skirti tinkamos ir netenkintinos veiklos kokybės pavyzdžiams žymėti
Svarbių įvykių registravimas dokumentuose	Svarbius įvykius būtina detaliai aprašyti oficialiuose dokumentuose, o ne vien tikrai žymėti registracijos žurnaluose. Šiuose dokumentuose turi būti registruojami teigiami ir neigiami darbuotojų veiksmai, jie turėtų būti rengiami visiems darbuotojams. Dokumentuose turi būti įtraukta ši informacija: <ul style="list-style-type: none"> • įvykio data, laikas ir vieta • įvykio (problemos) aprašymas • kitų žmonių, stebėjusių darbuotojo elgesį, pavardės (jei tai yra priimtina) • darbuotojų veiksmų ar elgesio pasekmės • ankstesnis įvykio aptarimas, jei jis buvo

	<ul style="list-style-type: none"> • laukiami darbuotojo elgesio pokyčiai arba paskatinimas tęsti tą pačią veiklą • pasekmės, jei jokių teigiamų darbuotojo elgesio pokyčių nepastebėta (rezultatų apžvelgimo data) • darbuotojo reakcija į įvykį
Veiklos vertinimo pateikimas aukštesnes pareigas einančio darbuotojo peržiūrai	Veiklos vertintojas prašo savo vadovo, kad šis patvirtintų darbuotojo veiklos vertinimą

Theresa Kline ir Lorne M. Sulsky (Kline, Sulsky, 2009) veiklos vertinimo sistemas, sukurtas rinkti reikiamą informaciją iš įvairių šaltinių, vadina daugiašaltinėmis (angl. *multisource*). Kaupiant informaciją apie darbuotojų veiklą svarbu atskirti asmens vertinimus nuo jo elgsenos pavyzdžių. Elgsena – tai faktai, bylojantys, ką darbuotojas pasakė, padarė ar nepadarė praelyje. Galima skirti keletą elgsenos požymių:

- situacija ar aplinkybės, parodančios priežastį, kodėl individas ėmėsi atitinkamų veiksmų;
- veiksmai, parodantys, ką individas pasakė, padarė ar nepadarė šioje situacijoje;
- rezultatas, apibūdinantis individo veiksmų šioje situacijoje pasekmes.

Elgsenos pavyzdžiu galime laikyti išsamų darbuotojo praeities įvykio / situacijos aprašymą, kuris leidžia vertinti darbuotojo veiklos rezultatus ir elgseną, nesivadovaujant išankstinėmis nuostatomis.

8.6. Grįžtamojo ryšio teikimas darbuotojui

Grįžtamojo ryšio teikimas darbuotojui taip pat yra svarbus veiklos vertinimo etapas, tačiau jis neturėtų būti taikomas tiktai formaliam veiklos vertinimui. Grįžtamojo ryšio teikimas yra sudėtinė kiekvieno vadovo kasdienės veiklos dalis. Peržvelgęs surinktą informaciją ir preliminariai įvertinęs darbuotojo veiklą, vadovas nustato susitikimo su darbuotoju laiką, kurio metu jie peržiūri vertinimo rezultatus ir kiekviena pusė argumentuoja savo požiūrį. Teikdamas grįžtamąjį ryšį vadovas turėtų žinoti, ką tokiais atvejais reikia daryti ir ko jis turėtų vengti.

Rekomenduojami ir nerekomenduojami veiksmai teikiant darbuotojui grįžtamąjį ryšį	
<ul style="list-style-type: none"> • Pasirenkite iš anksto: atlikite vertinimą iki galo ir surinkite reikalingus dokumentus; pagrįskite savo darbuotojo veiklos vertinimą realiais ir faktiniais duomenimis; pasirinkite laiką ir vietą, kurioje jūsų niekas netrukdytų • Iš pradžių aptarkite stipriąsias darbuotojo puses (paskatinkite jį laikytis tų pačių pageidaujamų darbo elgesio reikalavimų); po to pereikite prie jo veiklos aspektų, kuriuos reikia tobulinti • Kalbėkite konkrečiai, o ne apibendrintai (pagrįskite savo vertinimus faktais – dokumentuose užregistruotomis pastabomis apie veiksmus arba nurodytomis veiklos pasekmėmis) • Svarstykite darbuotojo elgesį / veiklą darbe, o ne jo asmenines savybes • Suteikite darbuotojui galimybę pateikti savo veiklos komentarus (stipriąsias ir silpnąsias puses) 	<ul style="list-style-type: none"> • Venkite subjektyvių, „šeštojo požiūrio“ pobūdžio darbuotojo veiklos vertinimų, pateikiamų iš atminties arba grindžiamų vieninteliu įvykiu (geriau apžvelkite visą vertinamą darbo veiklos tarpsnį) • Venkite kalbėti vien tiktai apie neigiamus aspektus • Nelyginkite darbuotojo su kitais darbuotojais (darbuotojo veikla turi būti lyginama su nustatytais reikalavimais ir darbo tikslais) • Nesutelkite dėmesio į darbuotojo asmenines savybes arba klausimus, susijusius su jo asmenybe • Kalbėdamas apie darbuotoją nevertokite žodelio pats / pati • Neaptarinėkite atlyginimo arba pareigų paauskstinimo to paties susitikimo metu

8.7. Veiklos tikslų nustatymas

Veiklos tikslai, nustatyti naujam darbuotojui, iš pradžių sutaps su veiklos reikalavimais pareigybei. Tačiau pradėjus vesti veiklos istoriją individualūs veiklos tikslai yra nustatomi pagal tai, koku mastu darbuotojo veikla atitinka nustatytus reikalavimus arba juos viršija. Jei po veiklos vertinimo nenustatomi konkretūs veiksmai, kurie pagerins darbuotojo veiklos kokybę, tai toks vertinimas neturi poveikio nei visai organizacijai, nei asmeniškai darbuotojui. Po grįžtamojo ryšio teikimo ir jo aptarimo pokalbyje kiekvienam darbuotojui nustatomi individualūs veiklos tikslai. Dėmesys skiriamas veiklos perspektyvoms, o ne nuveiktų darbų pobūdžiui.

Edvinas A. Locke'as ir Gary Lathamas atliko tyrimą, kuriame nagrinėjo veiklos efektyvumo sąryšį su darbuotojui iškeltų tikslų sunkumu ir jų konkretumu. Šis tyrimas padėjo pagrindus tikslų iškėlimo teorijai, kuri grindžiama šiais teiginiais:

- kuo darbuotojui suformuluoti tikslai yra konkretesni, tuo jo motyvacija ir veiklos efektyvumas yra aukštesni.

- Tikslai turi būti realūs, tačiau jiems pasiekti turi būti įtempiamos jėgos ir dedamos pastangos.

- Tikslai privalo būti išmatuojami ir darbuotojas turi laiku gauti grįžtamąjį ryšį apie savo veiklą. Žinojimas, kaip sekasi siekti tikslo, motyvuoja darbuotojus.

- Būtinai keliančiojo ir vykdančiojo tikslus bendradarbiavimas – dėl tikslų turi būti susitarta, jie turi būti priimtini ir suprantami abiem pusėms.

- Jei dėl tikslų yra sutarta, kuo ambicingesni iškelti tikslai – tuo efektyvesnė darbuotojo veikla.

Kas formuoja veiklos tikslus? Kaip minėta, techniniai veiklos reikalavimai nustatomi remiantis pareigybių aprašymais, o pageidaujamos elgsenos darbo metu reikalavimai nustatomi pagal organizacijos vertybes. Veiklos vertinimo procese veiklos tikslai, būdingi kiekvienam darbuotojui, gali būti nustatomi remiantis tam tikrais papildomais informacijos šaltiniais:

- pažangos, pastebimos po paskutinio veiklos vertinimo, įgyvendinant veiklos tikslus apžvalga;
- kitų vadovų, išorės arba vidaus klientų nuomonė apie darbuotojo veiklą;
- kitų darbuotojų nuomonė apie jų kolegų veiklą;
- dabartiniai organizacijos ir padalinių tikslai ir strategijos;
- dabartinės organizacijos ir padalinių problemos ir galimybės;
- reikalavimų, susijusių su karjeros tikslais, apžvalga.

Kokie yra geros veiklos tikslai? Veiklos tikslai visada turėtų būti išdėstyti raštu. Jie turi būti derinami su įmonės bei skyriaus tikslais ir jų skaičius turėtų būti realus. Dėl per didelio tikslų skaičiaus darbuotojas užverčiamas užduotimis ir tai visiškai jį sugniuždo.

Veiklos tikslus rekomenduojama pagrįsti šiais aspektais:

- *konkretumu* – darbuotojai turėtų tiksliai žinoti, ko iš jų tikisi vadovas (t. y. vietoj „geriau dirbkite“ turėtų būti sakoma „sumažinkite klientų nusiskundimų skaičių 20 proc.).
- *Galimybė pamatuoti* – darbuotojai turi žinoti, kaip vadovas rengiasi pamatuoti jų daromą pažangą.
- *Orientacija į veiksmą* – darbuotojai turi žinoti, kokius veiksmus jie turi atlikti, kad įgyvendintų savo tikslus, ir kokių rezultatų tikėtis.
- *Realumu* – vadovas turi įvertinti visus apribojimus, kurie nepriklauso nuo darbuotojo; numatomi tikslai neturėtų būti pernelyg aukšti arba pernelyg žemi. Darbuotojai turi stengtis siekti savo tikslų, tačiau šie neturėtų būti neįveikiami.
- *Laiko planavimu* – darbuotojai privalo žinoti, kada jie turi pristatyti rezultatus, kurių tikisi vadovas.

Vadovas turėtų pasirūpinti, kad darbuotojai kuo aktyviau dalyvautų nustatant jų veiklos tikslus. Dalyvavimas šiame procese užtikrina, kad tikslai darbuotojams tampa priimtini. Norint įvykdyti ilgalaikius tikslus, būtina numatyti trumpalaikių tikslų kontrolines gaires, kurios padėtų apskaičiuoti pasiektą pažangą. Vadovas turi nurodyti darbuotojams priemones, kuriomis jie galėtų pasiekti numatytus tikslus. Kitaip tariant, darbuotojai turi gauti paramą iš vadovo, kuri jiems reikalinga siekiant tikslų (pavyzdžiui, darbo priemonės, mokymai, įgūdžių lavinimas, specialūs projektai). Be to, vadovas turi užtikrinti, kad tikslai nesikirstų vienas su kitu. Pavyzdžiui, tikriausia būtų nerealu tikėtis, kad darbuotojai padidins produkcijos kiekį tuo pat metu keldami jos kokybę, nesinaudodami jokiais papildomais ištekliais. Bendrauti su darbuotojais būtina nuolat, aiškinantis, kaip jiems sekasi dirbti, bei skatinant juos aptarti jų laimėjimus ir kliūtis.

Tiek informacijos kaupimas apie darbuotojo veiklą vertinimo laikotarpiu, tiek grįžtamojo ryšio teikimas vertinimo pokalbio metu turėtų remtis darbuotojo elgsenos pavyzdžiais (t. y. konkrečiais jo veiklos faktais), o ne subjektyviu vadovo ar kolegų požiūriu ar išankstiniu nusistatymu. Terminą biheviorizmas XX amžiaus pradžioje įvedė amerikiečių psichologas Johnas B. Watsonas, kurio idėjas toliau plėtojo Burrhusas F. Skinneris, dar žinomas kaip pastiprinimo motyvacijos teorijos kūrėjas. B. F. Skinnerio pastiprinimo teorija drauge su E. A. Locke'o tikslų iškėli-

mo teorija sudarė teorinį veiklos valdymo, kurio sudėtine dalimi galime laikyti ir darbuotojų veiklos vertinimą, pagrindą.

Veiklos vertinimas gali būti orientuotas į atliekamą veiklą ir į patį asmenį. Jeffrey'as S. Kane'as, H. Johnas Bernardinas ir Michaelis Wiatrowski (Brewer ir Wilson, 2013) pasiūlė šešis veiklos efektyvumo kriterijus:

1. Kokybė – kiek vienas ar kitas procesas ar pasiektas rezultatas priartėja prie idealios siekiamos reikšmės.

2. Kiekvėbė – pagamintos produkcijos, atliktų paslaugų ar pinigų kiekis skaitmenine išraiška.

3. Atlikimas laiku – koku mastu kurios nors veiklos užbaigimas ar rezultato gavimas atitinka anksčiausią pageidaujimą terminą.

4. Kaštų efektyvumas – koku mastu organizacijos išteklių (žmogiškųjų, finansinių, technologinių, medžiaginių) panaudojimas maksimizuoja gaunamą naudą.

5. Savarankiškumas – koku mastu pavaldus darbuotojas gali jam priskirtas funkcijas atlikti be vadovo pagalbos ar įsikišimo.

6. Tarpasmeninis poveikis – koku mastu darbuotojas prisideda prie geranoriškumo ir bendradarbiavimo atmosferos tarp pavaldinių ir bendradarbių, kiek puoselėja savo ir bendradarbių savigarbos pajautimą.

Veiklos vertinimo sistemą galima laikyti efektyvia, jei turimi teigiami atsakymai į klausimus: ar darbuotojai žino, ko iš jų tikimasi? Ar jie žino, kaip jiems sekasi atlikti savo užduotis? Ar jie sulaukia pagalbos, tobulindami savo veiklą? Ar jie yra skatinami už savo pasiekimus?

Donaldas L. Kirkpatrickas (Kirkpatrick, 1984) suformulavo keletą kriterijų, kuriuos turėtų atitikti veiksminga veiklos vertinimo sistema:

- veiklos vertinimo sistema turi būti specifinė ir gerai atspindėti visus konkrečios organizacijos ypatumus. Vertinimo formos, procedūros, vertinimo atlikimo dažnis turi atitikti organizacijos dydį, darbuotojų patyrimo lygį.

- Visi organizacijos darbuotojai turi gerai suvokti veiklos vertinimo sistemos teikiamą naudą. Tai galima pasiekti visus šiuos klausimus aktyviai aiškinant visiems darbuotojams – ir vertintojams, ir vertinamiesiems, prieš sistemos įdiegimą.

- Visi veiklos vertinimo proceso dalyviai turi aiškiai suvokti, kad tai yra veiksminga ir būtina priemonė, padedanti atpažinti, įvertinti ir patobulinti darbuotojų veiklą.

- Darbuotojai turi būti apmokyti. Vadovai turi žinoti, kaip formuluojami veiklos tikslai darbuotojams, kaip ir kokia informacija turi būti

fiksuojuama, kaip teikiamas grįžtamasis ryšys, kaip pravedamas vertinimo pokalbis.

- Turi būti nustatyta veiklos vertinimo proceso eigos stebėjimo procedūra, kuri turi užtikrinti reikiamų pokyčių įvedimą, jei kuris nors vertinimo etapas nevyksta taip, kaip planuota.

8.8. Kompetencijomis grįstas veiklos vertinimas

Viena iš pastaruoju metu tyrėjų plačiausiai nagrinėjamų žmogiškųjų išteklių vadybos temų – darbuotojų kompetencijų valdymas. Davidas C. McClellandas (McClelland, 1973) paskatino šiuos tyrimus pastebėdamas, kad asmens veiklos ir karjeros sėkmė nebūtinai priklauso nuo gerų egzaminų pažymių, tradiciškai vertinamų akademinė žinių lygio ar formalių kvalifikacijos įvertinimo diplomų (Boyatzis, 1982). Richardas Boyatzis kompetenciją apibūdina kaip „esminę individo charakteristiką, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusią su puikia veikla“. Panašus apibrėžimas pateiktas ir Anntoinette D. Lucia bei Richardo Lepsingerio (Lucia ir Lepsinger, 1999, p. 5): kompetencija – tai „aprašomojo pobūdžio priemonė, kuri nustato įgūdžius, žinias, asmenines savybes ir elgseną, reikalingus efektyviai organizacijos veiklai ir jos strateginių tikslų siekimui“. Žinomos ir žmogiškųjų išteklių vadybos praktikų pamėgtos knygos „Competence at Work“ („Kompetencija darbe“) autorės Signe M. Spencer ir Lyle M. Spencer (Spencer, Spencer, 1993, p. 9) kompetencijas apibrėžia taip: „kompetencijos – tai esminės individo savybės, kurios priežasties ir pasekmės ryšiais susietos su efektyvia (puikia) kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje.“

Esminės individo charakteristikos (kompetencijos) suprantamos kaip ilgalaikės asmens savybės, kurios leidžia nuspėti jo elgseną ateityje.

Kriterijais apibrėžta veikla reiškia tai, kad kompetencijos gali rodyti gerą ar prastą veiklą, tokią veiklą, kuri gali būti matuojama specifiniais kriterijais arba standartais.

Skiriami penki kompetencijų tipai:

1. *Motyvai* – tai, apie ką žmogus nuolat galvoja ir ko trokšta, arba tai, kas lemia kiekvieno individo veiksmus. Nuo motyvų priklauso žmogaus elgsena siekiant tikslų.

2. *Savybės, bruožai*. Įvairios fizinės charakteristikos, reakcija į gyvenime išskylančias situacijas, emocinės reakcijos. Pavyzdžiui, gebėjimas išklausti kitą asmenį, suprasti jo problemas, užjausti jį, būtinas socia-

liniam darbuotojui, greita reakcija, gebėjimas dirbti esant stresui – oro uosto dispečeriui.

3. *Asmeninės nuostatos, savęs suvokimas.* Pavyzdžiui, pasitikėjimas savo jėgomis, tikėjimas, kad gali efektyviai veikti beveik visose situacijose, yra sudėtinė savęs suvokimo dalis. Prie šios kategorijos priskiriama ir asmeninių individo vertybių sistema.

4. *Žinios.* Informacija apie konkrečią veiklos sritį. Pavyzdžiui, gydytojo žinios apie žmogaus kūno sandarą, vidaus organus, raumenis, nervus. Žinios yra gana sudėtinga kompetencija, tačiau gerokai lengviau identifikuojama negu motyvai ar asmeninės nuostatos. Žinių testai leidžia nustatyti, ar asmuo pasirenka teisingą atsakymą, tačiau visiškai nenusako, ar žmogus gali veikti, remdamasis savo žiniomis. Žinios labiau nuspėja, ką žmogus gali padaryti, bet ne tai, ką jis, labiausiai tikėtina, padarys.

5. *Igūdžiai.* Sugebėjimas atlikti bent kurią protinio ar fizinio pobūdžio užduotį. Pavyzdžiui, lėktuvo piloto gebėjimas saugiai ir sklandžiai nutupdyti lėktuvą ant nusileidimo tako.

Kompetencijų žodynus sudaro apibendrintas kompetencijų aprašymas. Skirtingos kompetencijų lygių skalės sudarytos taip, kad jos galėtų atspindėti įvairios elgsenos pavyzdžius skirtingose veiklos sferose ir jas galima būtų panaudoti įvairiausioms taikymo sritims. Bet kuri iš žodyne išvardytų kompetencijų gali būti panaudota bet kokios rūšies veiklai, tačiau specifinis kompetencijų rinkinys turi būti parengtas kiekvienai konkrečiai veiklos sričiai atskirai. L. M. Spencer ir S. M. Spencer (Spencer ir Spencer, 1993) pasiūlė žodyną sudarytą iš 21 bendriausių ir dažniausių kompetencijų, kuris šiuo metu plačiai paplitęs tarp žmoniškųjų išteklių vadybos praktikų. Šis kompetencijų rinkinys su nedideliais pakeitimais iki šiol yra naudojamas daugelyje organizacijų atrenkant vadovus, ugdamą jų lyderio savybes ir vertinant jų veiklą.

Pastaruoju metu kompetencijų modeliai vis plačiau naudojami visose žmoniškųjų išteklių vadybos srityse, taip pat jie yra svarbūs ugdamą organizacijose lyderius. Tinkamai sudaryti kompetencijų modeliai leidžia sumodeliuoti idealaus darbuotojo profilį. Pagal šį šabloną galima atrinkti ir įdarbinti tinkamiausius žmones, kryptingai juos ugdyti, išryškinant ir įtvirtinant reikalingiausias kompetencijas, objektyviai vertinant jų veiklą, skatinant ir atlyginant už reikalingų savybių pasireiškimą. Dažniausiai asmuo, pasiekęs aukštesnio lygio kompetenciją, sugeba

veikti ir žemesniu jos pasireiškimo lygiu. Ne visada yra tikslinga siekti aukščiausio visų kompetencijų pasireiškimo lygio, tai gali nepasiteisinti dėl pernelyg didelių su tuo susijusių išlaidų. Viena vertus, yra sudėtinga surasti žmones, kurie pasižymėtų daugeliu aukščiausio lygio kompetencijų, ir, antra vertus, kartais turimas aukštesnis negu numatytas optimalus kompetencijos lygis gali sukelti įvairių su motyvacija susijusių problemų – vargu ar aukščiausią konceptualinio mąstymo kompetenciją turintis specialistas jaustųsi laimingas dirbdamas akmenskaldžiu.

Davidas Dubois (Dubois, 2004) į kompetencijomis grįstą veiklos valdymą žiūri kaip į devynių žingsnių procesą:

1. Apibrėžti darbus ir jiems atlikti reikalingas kompetencijas. Pirmojo kompetencijomis grįsto veiklos valdymo proceso žingsnio metu efektyviais darbo ar pareigybės analizės metodais apibrėžiamas darbas, kurį atlieka konkretus darbuotojas. Daugeliu atvejų tai būna specifinių rezultatų arba išdavų, kurių tikimasi iš darbuotojo, įvardijimas. Šie rezultatai turi būti suderinti su strateginiais organizacijos tikslais ar uždaviniais ir vienodai gerai suprantami ir vadovo, ir pavaldinio. Jei atliekamas darbas nelaikomas strategiškai reikšmingu, kitaip sakant, tiesiogiai nepripasideda prie organizacijos sėkmės, tokiu atveju nėra būtinybės jį vykdyti ir jis gali būti tiesiog pašalinamas iš reikalingų atlikti darbų sąrašo arba išbraukiamas iš pareiginės instrukcijos. Atmetus nedaug pridėtinės vertės sukuriančius darbus, paliekama tik strategiškai reikšminga organizacijai veikla. Darbuotojai, į kurių pareigas įėjo nebūtinų funkcijų atlikimas, gali būti perkelti vykdyti kitas, organizacijai daug reikalingesnes užduotis. Darbų analizė būtų reikšminga vien tik vykdomo proceso tobulinimui, tačiau šiuo atveju jos svarba dar didesnė identifikuojant galutiniam išmatuojamam rezultatui pasiekti reikiamas darbuotojo kompetencijas.

2. Identifikuoti darbuotojus, kurie atliks darbus. Tai pasiekama darbuotojų atrankos metodais.

3. Įvertinti atrinktų darbuotojų kompetencijas. Praktikoje plačiai taikomas vadinamasis „Vertinimo centro“ metodas, kuris apibrėžia standartizuotų procedūrų rinkinį. Vertinimo metodų paketą sudaro jau tapę tradiciniais būdai – rašytiniai testai, interviu, simuliaciniai pratimai, skirti skirtingų vertinamojo asmens kompetencijų lygiui nustatyti. Paprastai tokia procedūra užtrunka keletą dienų. Atliekančius pratimus vertinamuosius stebi vertintojai, kitaip dar vadinami asesoriais, kurie atidžiai fiksuoja visus vertinamųjų veiksmus ir poelgius. Vėliau, remdamiesi šia informacija, vertintojai nustato, kokio lygio ir kokias kompeten-

cijas vertinamieji parodė pratimų metu. Atsižvelgiant į tai parengiama ataskaita, kurioje kartu su konkrečiais kompetencijų lygio įvertinimais pateikiamas tekstinis gebėjimų aprašymas.

4. Nustatyti ir identifikuoti neatitikimus. Kiekvieno darbuotojo reikalaujamų kompetencijų lygis, lyginant su pareigybės kompetencijų modelio reikalavimais, turi būti nustatytas ir dokumentuotas.

5. Nustatyti darbuotojų ugdymo poreikių tvarką. Nustatomi darbuotojų ugdymo prioritetai ir parengiamas kompetencijų ugdymo planas.

6. Drauge su pavaldžiais darbuotojais nustatyti darbo tikslus, planus, veiklos standartus. Peržiūrėjęs planus, vadovas su darbuotojais abipusiu sutarimu nustato darbo tikslus ir veiklos standartus. Taip pat apibrėžiamos siekiamos rodiklių reikšmės.

7. Įgyvendinti kompetencijų ugdymo planus. Darbuotojai dalyvauja mokymuose arba įtraukiami į įvairias ugdymo programas siekiant, kad įgytų pirmajame žingsnyje nustatytas kompetencijas, kurios yra reikalingos išsikeltiems tikslams pasiekti.

8. Stebėti veiklą. Vadovai, veiklos vertinimo tarpsnyje stebėdami, kaip darbuotojas siekia jam iškeltų tikslų, nuolat teikia grįžtamąjį ryšį. Pagal iš anksto nustatytą tvarkaraštį veiklos tikslai ir planai yra peržiūrimi ir prireikus tikslinami. Svarbi tokių peržiūrų sudėtinė dalis yra diskusija, kaip darbuotojai panaudojo savo kompetencijas šeštajame žingsnyje nustatytiems darbo tikslams pasiekti. Tokiu būdu galima identifikuoti organizacijai reikiamų kompetencijų stipriąsias ir silpnąsias puses ir pagal tai keisti kompetencijų tobulinimo planus.

9. Pravesti veiklos apžvalgas. Kompetencijomis grįstas veiklos valdymas numato galutines viso veiklos laikotarpio ir tarpines apžvalgas. Tarpinių veiklos apžvalgų metu vadovai drauge su darbuotojais turi galimybę iš anksto identifikuoti galimas problemas, kurios galėtų turėti neigiamos įtakos iškeltų tikslų pasiekimui. Darbuotojai gali pasinaudoti tarpinėmis apžvalgomis informuodami savo vadovus apie galimas kliūtis, kurios sukeltų pavojų sėkmingai atlikti užduotis. Tarpinės apžvalgos padeda organizacijai ir atskiriems darbuotojams išvengti nemalonių ir netikėtų siurprizų. Pasibaigus veiklos vertinimo laikotarpiui vadovas susitinka su savo pavaldiniais apžvelgti viso laikotarpio veiklos ir užbaigti veiklos vertinimo ciklo. Įdomu tai, kad kompetencijomis grįsto veiklos vertinimo procese stebimas gana didelis sutapimo procentas (apie 75 proc.) to, kaip pavaldinys įsivertina pats save, su tuo, kaip jį įvertina vadovas.

8.9. Veiklos vertinimo metodai

Pasirenkant vertinimo metodą labai svarbi yra organizacijos vadovybės nuomonė, tačiau veiklos vertinimo proceso įgyvendinimas daugiau laikomas žmogiškųjų išteklių vadybos specialistų funkcija. A. Diane'as (Diane, 2008) renkantis tinkamą veiklos vertinimo metodą siūlo remtis penkiais kriterijais:

1. Metodo taikymas neturėtų būti pernelyg sudėtingas vadovybei. Veiklos vertinimo metodai turi būti aiškūs, suprantami, sąvokos ir terminai privalo būti glaustai aprašyti, metodus turi būti lengva taikyti.

2. Lengvai suprantamas darbuotojams. Vertinimo kategorijos, jų aprašymas, vertinimo lygis turi būti visiškai suprantamas vertinamiesiems. Skirtumai tarp atskirų vertinimo lygių turi būti aiškiai apibrėžti.

3. Naudingi, priimant sprendimus dėl vertinamųjų skatinimo. Terminai, apibūdinantys individualius darbuotojų įverčius, turėtų būti savaime suprantami ir nereikalaujantys paaiškinimo. Toks įvertinimo suformulavimas leistų aiškiai suprasti, kodėl darbuotojas turėtų būti paaugštinamas arba kitaip skatinamas.

4. Naudingi priimant sprendimus dėl darbuotojų atlyginimų. Kaip skatinimo atveju, veiklos vertinimo kategorijos turėtų pagelbėti priimti logiškus sprendimus, susijusius su atitinkamais atlyginimo pokyčiais.

5. Susiję su darbuotojų ugdymu. Veiklos vertinimo metodai turėtų padėti sutelkti dėmesį ne tik į praėjusio laikotarpio apžvalgą, įvertinant pasiektus rezultatus, bet ir leisti pažvelgti į ateities tikslus ir nustatyti darbuotojo tolesnio tobulėjimo galimybes.

Autoriai (Martin, 2010; Diane, 2008; Gilley, 2009; Gayathri, 2013) siūlo visą rinkinį skirtingų veiklos vertinimo metodų, kuriuos galima rinktis atsižvelgiant į anksčiau minėtus penkis kriterijus, taip pat organizacijos dydį arba esamų pareigybių įvairovę.

Prie dažniausiai taikomų arba populiariausių metodų galima priskirti šiuos:

- valdymas pagal tikslus (angl. *Management by Objectives*). Pasiūlytas P. Druckerio dar 1954 metais, išlieka vienas iš plačiausiai taikomų vertinimo metodų, ypač darbuotojams, kurių darbo laikas neterminuotas (angl. *exempted level employees*). Kiekvienas darbuotojas yra vertinamas pagal savo gebėjimą pasiekti abipusiai sutartus tikslus.

- Grafinė vertinimo skalė (angl. *Graphic Rating Scale*). Ji apima įvairiausias darbo faktorius, tokius kaip darbų kokybė, profesinės žinios,

atsidavimas darbui ir t. t. Prie kiekvieno iš šių faktorių pateikiamas apibūdinimų sąrašas, iš kurio vertintojas pasirenka tinkamiausią. Tokių apibūdinimų sąrašo pavyzdys galėtų būti toks: išskirtinis, geras, vidutinis, patenkinamas, nepatenkinamas. Galiausiai susumavę visų faktorių atitinkamus apibūdinimus gauname suminį įvertinimą.

• Elgsena grįsta vertinimo skalė. Ji remiasi konkrečios pareigybės arba panašių pareigybių grupės charakteristikomis. Pagrindinės funkcijos ir atsakomybės yra išvardijamos veiklos vertinimo formoje drauge su veiksmingiausiu ir neveiksmingu jos atlikimo būdu. Vadovas pažymi labiausiai tikrovę atitinkantį darbuotojo elgsenos apibūdinimą:

- priverstinis pasiskirstymas.
- 360 laipsnių įvertinimas.

Veiklai vertinti įmonė gali pasirinkti vieną iš daugelio vertinimo metodų. Daugumą metodų gali skirstyti į keturis tipus.

Visi šie metodų tipai aptarti toliau.



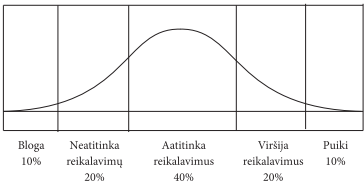
8.9.1 pav. Kategorijos įvertinimo metodas

Iš visų veiklos vertinimo metodų šis yra pats paprasčiausias. Vertintojas pažymi darbuotojo veiklos kokybės lygį nustatytos formos blanke, suskirstytame į veiklos kategorijas. Trys dažniausiai taikomi kategorijos įvertinimo metodai aprašyti lentelėje.

Metodas	Aprašymas	Trūkumai
Vertinimo skalė	<p>Dažniausiai taikomas metodas. Jį sudaro įvertinimo skalė, pavyzdžiui, penkių taškų skalė, kurioje 1 žymi veiklos kokybę, kuri yra ženkliai žemesnė už nustatytą reikalavimą, 3 nurodo veiklos kokybę, atitinkančią reikalavimus, o 5 – veiklos kokybę, ženkliai viršijančią nustatytus reikalavimus. Taip pat gali būti vartojami žodiniai apibūdinimai, pavyzdžiui, „puikiai“, „vidutiniškai“ ir „silpnai“. Atitinkamuose skalės taškuose vertintojas žymi kiekvieną VV formoje nurodytą langelį. Formoje gali būti išvardyti veiklos kriterijai (kokybiniai ir kiekybiniai veiklos faktoriai) ir pageidautino elgesio variantai. Jame taip pat dažnai esti dalis „Komentari“, kurioje vertintojas gali pateikti daugiau detalių</p> <p>Dažniausiai užpildoma standartinė vertinimo skalės forma. Tai žymiai palengvina ir supaprastina visą vertinimo procesą. Tam, kad būtų užtikrintas sąžiningumas ir nešališkumas, visi su veikla susiję matuojami reikalavimai tos pačios pareigybės darbuotojams turi būti visiškai vienodi</p>	<p>Atskiros užduotys arba faktoriai kartais yra sugrupuojami ir vertinami kaip bendras vienetas</p> <p>Vertintojai gali skirtingai suprasti terminus (pavyzdžiui, bendradarbiavimas, vadovavimas). Jei įvertinimo priemonės yra netinkamos, sudėtinga pateikti konstruktyvų veiklos vertinimą</p>
Kontrolinis sąrašas	<p>Vertintojas teiginių arba žodžių sąrašą pažymi tuos, kurie apibūdina darbuotoją ir jo veiklą. Šiuos punktus kartais įvertina ir grafiškai arba lentelėje pateikia personalo darbuotojas, suteikdamas vertinimui skaitmeninę išraišką</p>	<p>Vertintojai gali skirtingai suprasti skirtingus žodžius arba teiginius. Personalo darbuotojui apskaičius rezultatus, vertintojas nėra užtikrintas savo vertinimų rezultatų tikslumu</p>
Vertinimo pasirinkimas iš kelių duotų variantų	<p>Tai yra kontrolinio sąrašo variantas. Vertintojas pažymi du kiekvienos vertinamos srities teiginius iš duotų keturių teigiamų ir neigiamų teiginių – vieną, kuris tiksliausiai apibūdina darbuotoją, ir kitą, kuris mažiausiai atspindi darbuotojo veiklos pobūdį</p>	<p>Sunku parengti objektyvius įvertinimo teiginius</p>

8.9.2. Lyginamasis metodas

Pagal lyginamojo veiklos vertinimo metodo reikalavimus, vertintojas privalo lyginti kiekvieno darbuotojo veiklą su kito darbuotojo veikla. Pateikiami trys lyginamojo metodo būdai.

Būdas	Aprašymas	Trūkumai
Rangavimas	Vertintojas sudaro darbuotojų sąrašą pagal jų veiklos kokybės skalę – nuo blogiausiai iki geriausiai dirbančio darbuotojo. Jei esama 20 darbuotojų, tai jie bus suskirstyti nuo 1 iki 20 (nuo geriausio darbuotojo iki blogiausio)	Aiškiai nenurodomas skirtumas tarp darbuotojų (pavyzdžiui, skirtumas tarp 2 ir 3 numeriu pažymėtų darbuotojų gali būti mažas, o tarp 4 ir 5 numeriu pažymėtų darbuotojų – didelis)
Vieno darbuotojo lyginimas su visais kitais vertinamaisiais	Naudodamas veiklos skalę vertintojas lygina kiekvieną darbuotoją (vieną darbuotoją vienu metu) su visais kitais darbuotojais. Šis būdas suteikia daugiau informacijos apie atskirus darbuotojus nei skirstymo į kategorijas būdas	Kiekvienos galimos darbuotojų poros įvertinimas trunka labai ilgai
Priverstinis paskirstymas	Vertintojas darbuotojo veiklą įvertina kitais metodais ir vėliau kiekvieno darbuotojo vertinimą užrašo ant varpo formos kreivės: 	Varpo formos kreivė gali neatspindėti darbuotojų veiklos lygio (pavyzdžiui, 70 proc. darbuotojų gali būti labai produktyvūs darbuotojai). Kai kurie darbuotojai turi būti žymimi kreivės apačioje, o kiti – kreivės viršuje, neatsižvelgiant į jų sugebėjimus. Gali iškilti sunkumų aiškinant darbuotojo poziciją kreivėje

8.9.3. Laisvos formos rašytiniai įvertinimai

Vertintojai kartais privalo pateikti veiklos vertinimus laisva rašytine forma, pavyzdžiui, tokiais būdais.

Metodas	Aprašymas	Trūkumai
Rašinio tipo vertinimas	Vertintojui pateikiamas temų sąrašas (arba bendri jų pavadinimai) ir, remdamasis šiomis temomis, jis aprašo kiekvieno darbuotojo veiklą, stebėtą vertinimo proceso metu. Dažniausiai šis metodas taikomas kaip kito standartinio vertinimo metodo papildymas. Kartais šiuo metodu galima sušvelninti nepalankaus vertinimo poveikį	Vertinimui gali turėti įtakos vertintojo rašymo įgūdžiai. Be to, taikant šį būdą sugaištama daug laiko ir pagal jį sudėtinga pateikti vertinimo rezultatą. Šis vertinimo metodas gana subjektyvus, kadangi rašantis asmuo dažniausiai akcentuoja asmenines darbuotojo savybes, o ne išmatuojamus veiklos įgūdžius. Taikant vien šį veiklos vertinimo metodą negalima sureitinguoti ar kitaip palyginti darbuotojų
Reikšmingų įvykių registravimas	Vertintojas veda žurnalą, kuriame registruojami teigiami ir neigiami darbuotojo veiksmai, pastebėti vertinimo proceso metu. Šis reikšmingų įvykių registravimo būdas dažnai taikomas kartu su kitais būdais, siekiant dokumentuose nurodyti priežastis, pagrindžiančias tam tikrą darbuotojo vertinimą	Vertintojai reikšmingus įvykius gali įvardyti, vertinti ir klasifikuoti skirtingai. Kasdieniam arba savaitiniam žurnalo pildymui gali prireikti per didelių laiko sąnaudų
Specialisto įvertinimas	Žmogiškųjų išteklių vadybos specialistas bendrauja su tiesioginiu vadovu ir žymisi informaciją apie kiekvieno darbuotojo veiklą. Personalo skyrius surenka medžiagą apie darbuotojus ir kiekvienam darbuotojui nustato lyginamąjį įvertinimą / lyginamuosius vertinimo kriterijus. Vadovas peržiūri įvertinimus ir patvirtina juos arba siūlo pakeitimus	Šio metodo efektyvumas priklauso ir nuo personalo skyriaus vertinimų kontrolės lygio. Jam taip pat gali prireikti didelių laiko sąnaudų, jei tiesioginis vadovas yra atsakingas už didelį darbuotojų skaičių

8.9.4. Kiti būdai

Trumpai apžvelgsime keturis kitus veiklos vertinimo būdus, skirtus tam tikriems kitų vertinimo metodų trūkumams atsverti. Vis dėlto ir šie išvardyti būdai taip pat turi savų trūkumų.

Būdas	Aprašymas	Trūkumai
Valdymas pagal nustatytus tikslus	<p>Metodas pagrįstas bendrų įmonės tikslų įgyvendinimu, kurių pagrindu vadovai kartu su pavaldiniais nustato veiklos tikslus. Juos pavaldiniai tikisi įgyvendinti per numatytą laikotarpį. VPNT grindžiamas trimis prielaidomis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • darbuotojai, kurie planuoja ir suformuluoja savo tikslus, yra labiau motyvuoti vykdyti įsipareigojimus ir pasiekia geresnių rezultatų • darbuotojai geriau vykdo tiksliai suformuluotus tikslus • pagal veiklos tikslus galima nustatyti apskaičiuojamus rezultatus 	VPNT tinkamiausi vadovams ir darbuotojams, kurie gali laisvai planuoti savo veiklą. Jei įmonė taiko nuobaudas už neįvykdytus tikslus, šis būdas netenka prasmės
Elgesiu grįsta vertinimo skalė (EPVS)	Šis veiklos vertinimo būdas taikomas nustatant kategorijas. Įmonė pateikia pageidautino ir nepageidautino elgesio pavyzdžius, susijusius su kiekvienu veiklos lygiu. Darbuotojai vertinami pagal dažniausią jų elgesį. Į svarbius įvykius atsižvelgiama nustatant kiekvienos pareigybės „pamatinio“ elgesio tipus	Tinkamiausias situacijose, kai daug darbuotojų atlieka tas pačias užduotis. Šio metodo parengimas ir pritaikymas reikalauja daug laiko sąnaudų. Kiekvienai pareigybei būtina parengti skirtingą vertinimo formą
Elgesio stebėjimo skalė (ESS)	Metodas yra EPVS variantas, pagal kurį vertintojas suskaičiuoja visus tam tikro elgesio pavyzdžius	Tie patys trūkumai, kurie yra nurodyti EPVS atveju

360 laipsnių vertinimas	Informacija apie veiklos vertinimą surenkama iš įvairių darbuotojų supančių žmonių – vadovų, pavaldinių, kolegų, klientų įmonės viduje ir už jos ribų. Naudodamasis iš įvairių šaltinių gauta informacija vadovas parengia įvertinimą	Tinkamiausias mokymo ir tobulinimosi tikslams, o ne atlyginimui kelti. Tarp informacijos iš skirtingų šaltinių gali būti neatitikimų
-------------------------	---	--

Susanne G. Scott ir Walteris O. Einsteinas (Scott, Einstein, 2001) siūlo atliekant 360 laipsnių vertinimą laikytis keleto principų:

- metodą taikyti darbuotojų ugdymo, o ne administraciniais tikslais;
- vertinimo kriterijai turėtų būti sudėtinė tikslų nustatymo dalis;
- turėtų būti užtikrintas vertinimo tęstinumas, o ne atliekami vienetiniai vertinimai;
- turėtų būti užtikrintas anonimiškas grįžtamasis ryšys;
- užtikrinti, kad būtų vertinama tik ta veikla, kurioje darbuotojai jau turi reikiamų įgūdžių ir patirties;
- apmokyti vertintojus;
- apmokyti vadovus, kaip interpretuoti surinktą informaciją ir teikti grįžtamąjį ryšį.

Praktinėje veikloje galima taikyti ne tik minėtus darbuotojų veiklos vertinimo būdus, bet ir įvairius jų derinius.

Pagal tai, kas vertina, galima skirti tokius vertinimo metodus:

- iš viršaus į apačią (angl. *Top-down*) – keli vadovai vertina vieno pavaldinio veiklą.

- Iš apačios į viršų (angl. *Upward*) – pavaldinys vertina savo vadovo veiklą ir efektyvumą.

- Tarpusavio apžvalgos (angl. *Peer review*) – bendradarbiai, tos pačios komandos nariai vertina savo kolegas. Šiuo atveju reikia ypač atsakingai parinkti nešališkus vertintojus, vadovas turėtų nuspręsti, kokį lyginamąjį svorį suteikti kiekvienam tokiam vertinimui, kad būtų gautas objektyvus vertinimas. Darbuotojų, kurie konkuruoja dėl aukštesnės pareigybės ar atlyginimo pakėlimo pasirinkimas kaip vertintojų gali lemti klaidingą grįžtamąjį ryšį ir prastesnį galutinį rezultatą. Ši būda dažniausiai renkasi nedažnai su pavaldiniais kontaktuojantis vadovas.

- Savęs įvertinimas (angl. *Self-assessment*) – darbuotojas įsivertina savo paties veiklą. Savęs įvertinimas gali būti sudėtinė bet kurio veiklos vertinimo metodo dalis.

8.10. Veiklos vertinimo klaidos

Taikant bet kurį veiklos vertinimo būdą galimos vertinimo klaidos. Vienas iš būdų to išvengti – žinojimas, kokių klaidų paprastai pasitaiko.

Veiklos vertinimuose pasitaikančios klaidos dažnai rodo vertintojo šališkumą. Jų gali atsirasti dėl įvairių priežasčių. G. Bohlanderis, G. Snellas (Bohlander, Snell, 2007), D. L. Kirkpatrickas (Kirkpatric, 2006) skyrė keletą dažniausiai pasitaikančių veiklos vertinimo klaidų:

Klaida	Aprašymas
„Aureolės“ efektas	Darbuotojas, ypač kompetentingas vienoje srityje, gauna panašius vertinimus kitose darbo srityse (t. y. vertintojas jį ypač gerai įvertina visose srityse). Pavyzdžiui, darbuotojas, kuris yra linkęs į darbą su klientais ir yra jų mėgstamas, gali gauti gerus vertinimus ir visose kitose srityse, kuriose jis, galbūt, blogiau atlieka savo pareigas
„Etiketės“ efektas	Tai yra priešingybė „aureolės“ efektui. Šiuo atveju darbuotojo vertinimai prasti visose srityse, todėl kad jo veiklos kokybė tam tikroje vertinimo srityje ne visai atitinka nustatytus reikalavimus
Neseniai įvykusių įvykių įtaka	Vertintojai suteikia pernelyg daug reikšmės paskutinio vertinimo etapo metu įvykusiems įvykiams, neatsižvelgdami į darbuotojo veiklos kokybę, stebėtą vertinimo pradžioje. Kartais taip atsitinka dėl to, kad vertintojai neaprašo veiklos ypatumų, stebėtų prieš aštuonis arba dvylika mėnesių, ir nebegali jų prisiminti
Asmeninis šališkumas	Vertintojai dėl asmeninių vertybių, įsitikinimų ar nuostatų iškraipo vertinimus. Dažniausi šališkumo veiksniai yra, pavyzdžiui, rasė, tautinė kilmė, amžius, religiniai ir kiti įsitikinimai, lytis, išvaizda, svoris, vyresnis amžius ir t. t. Dėl šališkumo vertinimai gali būti paaukštinti arba pažeminti. Toks šališkumas vertinant gali pasireikšti sąmoningai arba nesąmoningai

Griežtumas	Vertintojai, manantys, kad veiklos vertinimo reikalavimai yra pernelyg žemi, gali pakelti kartelę priartindami reikalavimus prie savo įsivaizduojamos ribos. Dėl šios priežasties jų vertinimai dažniausiai atsiduria žemesnėje vertinimo skalės dalyje. Darbuotojai, dirbantys stebimi tokio griežto vertintojo, gali dirbti geriau nei kitų skyrių darbuotojai, bet gauti žemesnį vertinimą
Atlaidumas	Tai yra griežtumo priešingybė – atlaidūs vertintojai savo vertinimus paskirsto aukštesnėje vertinimų skalės dalyje. Jie gerai vertina visus darbuotojus nepriklausomai nuo to, ar darbuotojas yra to vertas
Tendencija skirti vidutinišką vertinimą	Kartais, vengdamas galimų konfliktų, vertintojas visus darbuotojus vertina siaurame intervale, dažniausiai vidutiniško vertinimo ribose, neatsižvelgdamas į veiklos kokybės skirtumus. Panašiai elgiasi mokytojas, visiems mokiniams surašydamas trejetus, nors klasėje yra aiškūs skirtumai tarp mokinių
Kontrastas	Vertintojas vertina darbuotoją, remdamasis jo veiklos palyginimu su kito darbuotojo veikla, užuot tikrinęs, kaip darbuotojo veikla atitinka nustatytus reikalavimus ir ar jis įgyvendina numatytus veiklos tikslus

Nors universalus, visiems atvejams tinkamo būdo, padedančio pašalinti vertinimų klaidas, nėra, vis dėlto kuo daugiau mokymų vadovams bus rengiama šia tema ir kuo geriau jie bus pasirengę atpažinti įvairias klaidų priežastis, tuo tiksliau jie atliks veiklos vertinimus.

Jei įmonės taiko mokymų metu išdėstytus principus, tai jose dažnai dirba kvalifikacinius pareigų reikalavimus atitinkantys darbuotojai, ir dirba taip, kaip iš jų yra tikimasi, arba dar geriau. Tokiose įmonėse nuolat vyksta dvipusis bendravimas ir retai tenka imtis drausminančių veiksmų. Vis dėlto net geriausiai valdomos įmonės neišvengia to, kad kai kuriems darbuotojams prireikia taikyti drausminimo priemones. Drausminimo pokalbis, nors ir yra panašus į tradicinį grįžtamojo ryšio teikimą, turi keletą ypatumų. Tam, kad toks pokalbis būtų sėkmingas, jis turėtų būti atliekamas nedelsiant, prieš tai išpėjus, t. y. darbuotojas turėtų žinoti iš anksto, kokia veikla yra netoleruotina, drausminimo priemonės turėtų būti nuoseklios – už tą patį prasižengimą ta pati nuobauda – ir neasmeninės – ta pati nuobauda, neatsižvelgiant į tai, kas prasižengė.

Paulas Falcone'as ir Randi T. Sachsas (Falcone ir Sachs, 2007), Ann M. Gilley (Gilley, 2009), S. H. Appelbaumas, Johnas Molsonas, Michelis

Roy, Terry Gillilandas (Appelbaum, Molson ir Gilliland, 2011) apžvelgė keletą svarbiausių ir dažniausių klaidų, kurias daro vadovai veiklos vertinimo pokalbio su savo darbuotojais metu:

- kalbėjimas iš „globėjo“ pozicijų. Kai kurie vadovai mano, kad jie geriau negu pats darbuotojas žino, kokios karjeros jis siekia, arba kas yra geriausia jo ugdymui, net nepaklausdami apie asmeninius šio žmogaus tikslus. Toks vadovo požiūris neskatina vertinamojo įsiklausyti į tai, kas yra kalbama. Netgi priešingai, darbuotojas bus linkęs išsižeisti ir elgtis priešingai, negu yra patariama. Todėl svarbu įsitikinti, kad pokalbis vyksta abiem kryptimis – ne tik kalbėjimo, bet ir klausymosi.

- Negatyvių dalykų akcentavimas. Dalis vadovų savo pareiga laiko visada pabrėžti tai, ką pavaldinys daro neteisingai. Veiklos vertinimo pokalbis, be abejo, yra tinkamas būdas aptarti problemas, tačiau lygiai taip pat būtina pabrėžti ir ką vertinamasis yra atlikęs gerai. Kadangi išsakytos neigiamos pastabos gali turėti ilgalaikį poveikį, prieš jas išsakant reikėtų dar kartelį apmąstyti, ar jos tikrai yra svarbios.

- Informacijos stoka. Vadovai, kurie nežino, ką jų pavaldiniai daro arba su kokiomis problemomis susiduria, veiklos vertinimo pokalbio metu gali patekti į keblią padėtį. Tokio pobūdžio problemos gali būti sprendžiamos dvejopai: pirmiausia, tinkamai fiksuoti su darbuotojo veikla susijusią informaciją, antra – prieš pradėdant veiklos vertinimo pokalbius, skirti laiko nuodugniam susipažinimui su pavaldinio savęs įsivertinimu. Taip atsiras galimybė suvokti, ką darbuotojas mano esant svarbiausia, vertinant pastarąjį veiklos laikotarpį, taip pat sužinoti, kur jūsų pagalba jam būtų reikalingiausia, sudarant jo ugdymo planą.

- Darbuotojų palyginimas. Jei tik tai yra įmanoma, geriausia būtų visai nediskutuoti apie kitus darbuotojus. Rėmimasis kitų darbuotojų pasiekimais lyginant juos su vertinamojo veikla nėra produktyvus grįžtamojo ryšio teikimo būdas. Darbuotojų rangavimas pagal objektyvius veiklos rodiklius yra visiškai priimtinas, tačiau vadovui reikėtų vengti palyginimų, remiantis konkrečiais asmenimis.

- Pinigų akcentavimas. Veiklos vertinimas neturėtų būti sutelktas į darbuotojo atlyginimą. Pagrindinė veiklos vertinimo užduotis – įvertinti praeito laikotarpio veiklą ir nustatyti ateities planus.

- Improvizavimas. Jei nesate parengęs pokalbio su pavaldiniu plano, tokia diskusija gali būti labai fragmentuota ir nenuosekli. Reikėtų iš anksto žinoti, kokios svarbiausios problemos bus aptariamoms, parengti rūpimų klausimų, į kuriuos atsakymus norėtumėte sužinoti pokalbio

metu, sąrašą ir nevengti žvilgtelėti į jį pokalbio metu. Neatlikus viso šito, objektyvus darbuotojo vertinimas ir požiūris į jo galimybes gali būti iškreiptas jų su išankstinių nuostatų.

- Klaidingos informacijos pateikimas. Kartais, norėdamas pasirodyti daugiau išmanantis negu yra iš tiesų, vadovas pateikia greitus atsakymus į klausimus, nepaisydamas to, žino pats atsakymus į juos ar jų nežino. Visada galima pasiruošti ir pateikti savo atsakymą ne iš karto, o praėjus tam tikram laikui.

- Nenuoseklumas. Neskyrus laiko pokalbio su pavaldiniu planavimui, tiek praeito laikotarpio vertinimas, tiek būsimos veiklos gairės gali būti prieštaringi. Nepakanka vien tik deklaruoti, kad vertinimas yra teigiamas arba neigiamas, vertinamasis darbuotojas turi gauti visavertį grįžtamąjį ryšį.

- Aštresnių diskusijų apie prastą veiklą vengimas arba sušvelninimas. Nesugebėjimas su darbuotoju atvirai ir sąžiningai diskutuoti apie akivaizdžias veiklos problemas gali lemti teigiamą darbuotojo vertinimą, nors jis visiškai neatitinka keliamų reikalavimų. Užfiksavus tokį pozityvų vertinimą, ateityje gali būti sunku imtis kokių nors drausminamųjų priemonių tokio darbuotojo atžvilgiu.

- Vertinimas neturint aiškių pareiginių aprašymų arba susitarimo tarp vadovo ir pavaldinio dėl aiškių, darbui keliamų reikalavimų, pagal kuriuos bus atliekamas vertinimas

- Sunkiai išmatuojamų arba su veikla mažai susijusių charakteristikų (pavyzdžiui, populiarumo ar kokių kitų asmenybės bruožų) vertinimas užuot vertinus išmatuojamus veiklos rodiklius.

- Atskirų veiklos epizodų akcentavimas, o ne viso praėjusio laikotarpio veiklos integralus vertinimas. Ankstesniuose vertinimo laikotarpiuose susiformavusios vadovo nuomonės perkėlimas į esamą veiklos vertinimo etapą.

- Neskiriama laiko ankstesniame veiklos vertinimo etape pastebėtiems darbuotojo trūkumams šalinti, taip pat identifikuotų mokymosi / tobulėjimo poreikių ignoravimas.

S. H. Appelbaumas, J. Molsonas, M. Roy ir T. Gillilandas (Appelbaum, Molson, Roy ir Gilliland, 2011) išanalizavo ir apibendrino galimas nesėkmes ir problemas, kurias gali sukelti netinkamai kuriamos ir diegiamos darbuotojų veiklos vertinimo sistemos.

Mike'as Schraederis, J. Bretas Bectonas ir Ronas Portisas (Schraeder, Becton ir Portis, 2007) analizavo ir formalios veiklos vertinimo sistemos trūkumus.

Diegiant veiklos vertinimo sistemą siekiama padidinti bendrą organizacinę efektyvumą. Tačiau kol kas ryšiai tarp atskirų darbuotojų ir visos organizacijos efektyvumo iki galo neištirti. Nepaisant visų formalių veiklos vertinimo sistemos privalumų ir teikiamos naudos, reikėtų pažymėti ir keletą trūkumų, su kuriais galime susidurti. Dauguma jų yra susiję su dviem sistemos diegimo sąlygomis. Pirma, veiklos vertinimo sistema gali būti žalinga organizacijoms, jei ji nėra tinkamai taikoma. Antra, jei pasirinkta veiklos vertinimo sistema neatitinka egzistuojančios organizacinės kultūros ar nusistovėjusios darbo sistemos organizacijoje, formalus veiklos vertinimas taip pat nebus veiksmingas. Štai keletas su darbuotojų veiklos vertinimo sistemų taikymu susijusių dažniausiai pasitaikančių problemų:

- galimas neigiamas poveikis kokybės gerinimui: kai kurių tyrėjų įsitikinimu, formalios veiklos vertinimo sistemos gali būti stabdys kokybės gerinimui. Jų manymu, organizacijoje taikoma visuotinės kokybės vadyba pašalina darbuotojų veiklos vertinimo sistemų poreikį.

- Neigiamos darbuotojų nuostatos. Organizacijos, stengdamosi pasiekti geresnių rezultatų, imasi priemonių sukurti tokią organizacinę aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi laisvai, nebijotų imtis iniciatyvos ir nebijotų suklysti. Jei veiklos vertinimo sistemos poreikis, jos privalumai vadovams ir pavaldiniams prieš įdiegiant ją organizacijoje nepakankamai aptarti, neretai asmenys į veiklos vertinimą žiūri neigiamai. Iš tiesų, veiklos vertinimas kai kuriais atvejais gali būti erzinantis ir net bauginantis. Be to, tai gali sukurti įtampą tarp vadovų ir pavaldinių ir vadovų nenorą vertinti savo darbuotojus.

- Klaidos. Veiklos vertinimai turėtų būti grindžiami iš anksto nustatytų kriterijų rinkiniu, kuris būtų tiesiogiai susijęs su konkrečiomis darbuotojų veiklos užduotimis. Taigi, veiklos vertinimas turėtų kuo tiksliau atspindėti tikrąjį darbuotojų efektyvumą. Tačiau vadovų vertinimai dažnai yra geresni, ir tai daroma siekiant išvengti galimų konfliktų arba kitų nemalonių pasekmių. Išpūsti vertinimai yra dažna su formalių veiklos vertinimo sistemų taikymu siejama blygybė. Neteisingai atliktas veiklos vertinimas gali sukelti ir teisinio pobūdžio problemų, tokie darbdavių ir darbuotojų ginčai gali brangiai kainuoti organizacijai. Tai svarbu, nes veiklos vertinimas darosi vis dažnesnis organizacijai

atliekant drausminimo veiksmus. Darbuotojų veiklos vertinimo rezultatai taip pat gali būti kai kurių organizacijų naudojami priimant su darbuotojų skatinimu susijusius sprendimus. Jei veiklos vertinimas atliktas atmetinai, su tuo susiję sprendimai gali turėti neigiamą motyvacinį poveikį darbuotojams.

• Dar viena galima problema susijusi su veiklos vertinimo sistemomis – tai darbuotojams keliami tikslai ir užduotys. Kai užsibrėžiami pernelyg sudėtingi arba labai aukšti tikslai, jų siekiant neretai pažeidžiamos ne tik etinės normos, bet ir teisės aktai, o kartais tokie tikslai pasiekiami, bet suprastėja kokybė – tai taip pat gali turėti neigiamų pasekmių organizacijai. Be to, pernelyg sudėtingi veiklos tikslai turi žalingą poveikį darbuotojų efektyvumui pradiniam jų veiklos etape, kai darbuotojas dar tik mokosi ir pradeda įgyti tinkamus darbo įgūdžius. Esant tokioms sąlygoms, tikslingiau būtų kelti darbuotojams tobulėjimo, o ne veiklos tikslus. Kaip vaizdžiai teigia Georgas T. Milkovichius ir Jerry M. Newmanas (Milkovich ir Newman 2005), „darbuotojų veiklos vertinimas ir valdymas yra tas tepalas, kuris sutepa žmogiškųjų išteklių variklį“.

Skyles santrauka

Klausimas	Atsakymas
<p>Kodėl atliekamas veiklos vertinimas (VV)?</p>	<p>Priimti administraciniams sprendimas, susijusiems su:</p> <ul style="list-style-type: none"> • atlyginimais ar paauskstinimais • atleidimu ar pareigų pažeminimu • etatų mažinimu ar atleidimu <p>Darbuotojui ugdyti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nustatyti stipriąsias puses ir tobulėjimo sritis • planuoti ugdymo veiksmus (pavyzdžiui, mokymasis darbo vietoje ar už darbovietės ribų) • organizuoti įgūdžių lavinimą • planuoti karjerą
<p>Kokie yra pagrindiniai VV proceso žingsniai</p>	<p>VV procesas susideda iš trijų pagrindinių žingsnių:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nustatyti techninius ar elgsenos standartus darbuotojo veiklai (panaudojant darbo aprašymą) • įvertinti veiklą • suteikti grįžtamąjį ryšį

<p>Kaip yra vertinama darbuotojų veikla?</p>	<p>Patartina laikytis šių metodinių nurodymų:</p> <ul style="list-style-type: none"> • išlikti objektyviam ir susitelkti į realią veiklą (ne į asmens savybes) • vesti teigiamos ir neigiamos veiklos dokumentavimo žurnalus visą vertinimo laikotarpį • laikytis organizacijos žmogiškųjų išteklių vadybos tarnybos nustatytos vertinimo sistemos. Pagrindiniai vertinimo metodai yra šie: <p><i>kategorių metodas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • grafikai • kontroliniai sąrašai • priverstinis pasirinkimas <p><i>aprašomasis metodas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • esė • kritinių įvykių fiksavimas • tiesioginis stebėjimas <p><i>palyginimo metodas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • rangavimas • porų palyginimo • priverstinio paskirstymo <p><i>specialūs metodai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • valdymas pagal tikslus • elgsena pagrįsta vertinimo skalė • elgsenos stebėjimo skalė • 360 laipsnių grįžtamasis ryšys
<p>Kaip teikiamas VV grįžtamasis ryšys?</p>	<p>Teikdami grįžtamąjį ryšį laikykitės šių metodinių nurodymų:</p> <ul style="list-style-type: none"> • turėkite po ranka reikiamus dokumentus, kad grįžtamasis ryšys būtų paremtas faktine informacija • pradėkite nuo stipriųjų pusių, kad sustiprintumėte teigiamą elgseną. Vėliau aptarkite tobulinimosi sritis • būkite tikslus, nekalbėkite abstrakčiai • susitelkite į elgseną, susijusią su darbu, o ne į asmenybę • suteikite darbuotojui galimybę pakomentuoti savo stipriąsias ir silpnąsias puses

<p>Kaip išvengti vertinimo klaidų?</p>	<p>Venkite šių žinomų vertinimo klaidų:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Aureolės“ efektas: aukštų vertinimų visose srityse suteikimas todėl, kad darbuotojas viršija reikalavimus vienoje srityje • „Etiketės“ efektas: žemų vertinimų visose srityse suteikimas todėl, kad darbuotojas neatitinka reikalavimų vienoje srityje • <i>Nesenai įvykusių įvykių įtaka</i>: per didelės reikšmės suteikimas neseniai įvykusiems įvykiams ir ankstesnio vertinimo laikotarpio veiklos nuvertinimas • <i>Asmeninis šališkumas</i>: situacija, kai asmeninės vertybės, įsitikinimai ar nuomonės iškraipo vertinimą • <i>Griežtumas</i>: žemutinių vertinimo skalės reikšmių taikymas • <i>Atlaidumas</i>: aukštutinių vertinimo skalės reikšmių taikymas • <i>Tendencija skirti vidutiniškus vertinimus</i>: vidurinių vertinimo skalės reikšmių taikymas • <i>Kontrastas</i>: vertinti vieną darbuotoją kito darbuotojo atžvilgiu, o ne pagal veiklai nustatytus reikalavimus ar išskeltus tikslus
<p>Kaip nustatyti veiklos tikslus?</p>	<p>Nustatydami individualius veiklos tikslus, laikykitės šių metodinių nurodymų:</p> <ul style="list-style-type: none"> • užrašykite juos • įtraukite darbuotoją į jo tikslų nustatymo procesą • užtikrinkite, kad darbuotojo tikslai derėtų su padalinio ir visos organizacijos veiklos tikslais • nenustatykite per daug tikslų vienam darbuotojui • tikslai turi būti konkretūs, pamatuojami, orientuoti į veiksmus, realūs, išmatuojami laike
<p>Kaip praveisti drausminimo pokalbį?</p>	<p>Drausminimo susitikimas susideda iš trijų dalių. Laikykitės šių nuorodų:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Įsitinkite, kad darbuotojas supranta problemą, jos svarbą ir turi galimybę apsiginti ar paaiškinti savo veiksmus. Aptarkite, kas įvyks, jei elgesys nepasikeis, ir sudarykite jums ir darbuotojui priimtina veiksmų planą 2. Dokumentuokite drausminimo veiksmus – aprašykite problemą, jos svarbą, veiksmus, kurių buvo imtasi, veiksmus, kurių bus imtasi, jei toks elgesys pasikartos, ir darbuotojo poziciją, jei jis nesutinka su numatytais veiksmais

ATVEJO ANALIZĖ

X organizacija diegia darbuotojų veiklos vertinimo sistemą. Vertinimo procedūros aprašyme pateikiama darbuotojų veiklos vertinimo forma, sudaryta iš keturių dalių, taip pat žurnalas, kuriame užfiksuota informacija apie trijų organizacijos darbuotojų praeitų metų veiklą.

Užduotis:

remdamiesi veiklos žurnaluose užfiksuota informacija įvertinkite Jono, Petro ir Martyno praeitų metų veiklą ir kiekvienam jų užpildykite atskirą veikos vertinimo formą (III ir IV formos dalys), taip pat nustatykite jiems veiklos ir ugdymo tikslus kitiems metams (I ir II formos dalis.)

Darbuotojų veiklos vertinimo procedūra

Ši procedūra reglamentuoja organizacijos darbuotojų veiklos vertinimo (DVV) procesą, t. y. nustato šio proceso žingsnius ir pagrindinius darbuotojų bei vadovų veiksmus.

1. DVV sistemos paskirtis

1.1. DVV sistemos paskirtis yra suteikti kompanijos vadovams galimybių ir priemonių, leidžiančių:

- nustatyti, suformuluoti ir perteikti pavaldiniams kokybiškus veiklos ir tobulinimosi tikslus;
- sistemingai stebėti ir fiksuoti informaciją apie pavaldinių veiklą;
- teikti darbuotojams efektyvų grįžtamąjį ryšį apie jų veiklą bei jos atitiktį reikalavimams.

1.2. DVV sistema leidžia atlikti tam tikro laikotarpio (metų, pusės metų ir pan.) darbuotojų veiklos vertinimą ir nustatyti bei patikslinti darbuotojo veiklos, elgsenos ir asmeninio tobulinimosi tikslus ateinančiam laikotarpiui.

1.3. DVV sistema ir jos teikiama informacija gali būti naudojama:

- darbuotojų veiklai ir elgsenai nukreipti bei koreguoti,
- darbuotojo ugdymo priemonėms parinkti,
- darbo užmokesčio koregavimo sprendimams pagrįsti,
- karjeros sprendimams pagrįsti.

2. Pagrindinės darbuotojų veiklos vertinimo nuostatos

2.1. Darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas naudojant toliau pateiktą DVV formą.

2.2. Atliekamas kiekvienų kalendorinių metų darbuotojų veiklos vertinimas iki kitų metų sausio 31 dienos (arba iki liepos 31, jei vertinimas atliekamas kas pusmetį).

2.3. Vadovų nuožiūra gali būti atliekamas tarpinis – pusės metų ar ketvirčio – darbuotojų veiklos vertinimas.

3. Darbuotojų vertinimo procesas

3.1. Metinis DVV procesas prasideda personalo skyriui nustačius ir paskelbus darbuotojų metų / pusės metų pradžios / pabaigos veiklos įvertinimo datą.

3.2. Vadovai informuoja savo pavaldinius apie jų veiklos įvertinimo proceso pradžią ir nustato konkrečias tarpines pasirengimo veiksmų datas bei metinio / pusmetinio vertinimo susitikimo datą.

3.3. Vadovas ir darbuotojas, nepriklausydami vienas nuo kito, atlieka preliminarų darbuotojo veiklos įvertinimą ir kiekvienas užpildo DVV formos juodraštinę.

3.4. Vertinimo laikotarpio pradžioje vadovas ir darbuotojas užpildo DVV formos juodraštinę – įrašo darbuotojo vardą ir pavardę, vadovo vardą ir pavardę bei padalinį. I dalies (Veiklos tikslai ateinančiam laikotarpiui) veiklos tikslus, jų įgyvendinimo planuojamą datą ir planuojamą rezultatą, taip pat II dalies (Tobulinimasis ir perspektyva) tobulinimosi tikslus, jų įgyvendinimo planuojamą datą ir planuojamą rezultatą.

3.5. Likusi DVV formos dalis baigiama pildyti vertinimo laikotarpio pabaigoje

3.6. Vertinant darbuotojo veiklą taip pat gali būti naudojami:

- kiti dokumentai, kuriais remiantis buvo planuojami darbuotojo veiklos tikslai (pavyzdžiui, subalansuotų rodiklių sistemos dokumentai);
- žodiniai nurodymai ar susitarimai dėl darbuotojo veiklos ir elgsenos tikslų.

3.7. Vadovas paskiria metinio vertinimo susitikimo datą, laiką ir vietą ir bent prieš savaitę iki susitikimo apie tai informuoja darbuotoją. Susitikimas vyksta abiem pusėms priimtinu laiku.

3.8. Rekomenduojama parinkti tokią susitikimo vietą, kur būtų galima kalbėtis patogiai, nedalyvaujant kitiems asmenims. Optimali susitikimo trukmė 1–2 valandos.

3.9. Baigdami susitikimą vadovas ir darbuotojas susitaria dėl vieno do vertinimo laikotarpio darbuotojo veiklos ir elgsenos įvertinimo bei numato darbuotojo veiklos ir tobulinimosi tikslus ateinančiam laikotarpiui. Šis susitarimas įforminamas užpildant galutinį DVV formos variantą ir abiem pusėms jį pasirašant.

3.10. Jei darbuotojas nesutinka su jo veiklos ar elgsenos įvertinimu, jis turi teisę:

- įrašyti į DVV formą savo komentarus;
- kreiptis į aukštesnį vadovą (jei toks yra) ir prašyti išspręsti šį nesutarimą dėl savo veiklos įvertinimo;
- raštu kreiptis į personalo skyrių su analogišku prašymu, kai nepavyksta susitarti dėl vienodo savo veiklos įvertinimo su tiesioginiu arba aukštesniu vadovu.

3.11. Tiek aukštesnis darbuotojo vadovas, tiek personalo skyrius turi išnagrinėti darbuotojo skundą per 2 savaites nuo jo pateikimo datos ir priimti galutinį sprendimą dėl darbuotojo įvertinimo.

3.12. Užpildytos ir vadovo bei darbuotojo parašais patvirtintos DVV formos iki sausio 31 (arba iki liepos 31, jei vertinimas atliekamas kas pusmetį) dienos perduodamos į personalo skyrių, kur jos yra saugomos. Vadovas ir darbuotojas turi šios DVV formos kopijas.

4. Rekomendacijos vadovams

4.1. Norėdamas kokybiškai įvertinti metų, pusės metų ar pan. pavaldžių darbuotojų veiklą, vadovas turi sistemingai stebėti šių darbuotojų veiklą ir fiksuoti svarbiausią informaciją.

4.2. Rekomenduojama:

- fiksuoti tiek teigiamą informaciją apie darbuotojo pasiekimus ir iniciatyvas, tiek neigiamą informaciją apie jo nesėkmes ar netinkamą elgseną.
- Aptarti su darbuotoju svarbiausius įvykius iškart po jų ir neatidėliojant priimti darbuotojo veiklą ar elgseną koreguojančius sprendimus.
- Taikyti veiklos vertinimo sistemą lanksčiai, t. y. esant reikalui koreguoti DVV formoje numatytus tikslus ir užduotis.

DARBUOTOJŲ VEIKLOS VERTINIMO FORMA

I dalis. VEIKLOS TIKSLAI

Darbuotojo vardas, pavardė		Vadovo vardas, pavardė
Darbuotojo pareigos		Vadovo pareigos
Padalinys		Įvertinimo data
Vertinimo laikotarpis	Nuo	Iki
<i>Veiklos tikslai ateinančiam laikotarpiui</i>		
Tikslas	Įgyvendinimo data	Rezultatas
	<u>Planas</u> Faktas	<u>Planas</u> Faktas

II dalis. TOBULINIMOSI TIKSLAI

<i>Tobulinimosi tikslai ateinančiam laikotarpiui</i>		
Tikslas	Įgyvendinimo data	Rezultatas
	<u>Planas</u> Faktas	<u>Planas</u> Faktas

III dalis. ELGSENA

VERTINIMO SKALĖS REIŠKĖS					
PUIKIAI Nuolat rodo aukščiausio lygio rezultatus ir elgseną. Yra sektinas pavyzdys kitiems. Įneša esminį indėlį į padalinio ir kompanijos veiklą	PUIKIAI LABAI GERAI GERAI REIKIA PAGERINTI VEIKLĄ NEPATENKINAMAI	LABAI GERAI	GERAI	REIKIA PAGERINTI VEIKLĄ	NEPATENKINAMAI
LABAI GERAI Dažnai viršija reikalavimus / lūkesčius. Yra vienas iš svarbiausių indėlininkų į padalinio veiklą. Įneša reikšmingą indėlį į kitų darbuotojų ir organizacijos tobulinimą					
GERAI Atitinka ir kartais viršija reikalavimus / lūkesčius. Įneša svarbų indėlį į padalinio veiklą. Padeda tobulėti kitiems					
REIKIA PAGERINTI VEIKLĄ Darbuotojo veikla iš esmės atitinka reikalavimus / lūkesčius, tačiau kartais pasitaiko trūkumų. Reikia sutelkti pastangas į konkrečias tobulinimosi sritis					
NEPATENKINAMAI Darbuotojas veikla neatitinka reikalavimų / lūkesčių. Reikalingas ženklus ir sistemingas veiklos gerinimas					
VERTINAMI VEIKLOS IR ELGSENOŠIOS KRITERIJAI	ĮVERTINIMAS				
ORIENTACIJA Į TIKSLĄ					
<ul style="list-style-type: none"> • Dirba kryptingai, kad pasiektų reikalaujamus darbo rezultatus • Sau ir kitiems kelia aukštesnius tikslus • Įneša indėlį į padalinio tikslų pasiekimą • Pasiekia savo veiklos tikslus • Pasiekia savo tobulinimosi tikslus 					
DARBO ŽINIOS IR ĮGŪDŽIAI					
<ul style="list-style-type: none"> • Turi darbui reikalingų įgūdžių ir žinių • Tobulina savo darbo žinias ir įgūdžius, kad pasiektų aukštesnius veiklos rezultatus • Informuoja kitus apie naujausius darbo metodus, sugebėjimus ir technikas 					

<p>DARBO TVARKA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laikosi nustatytos vidaus tvarkos ir taisyklių • Punktualus, laiku atvyksta / išvyksta į darbą, susitikimus ir pan. • Racionaliai organizuoja savo ir kitų darbą, nešvaisto laiko 	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>										
<p>POŽIŪRIS Į DARBĄ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darbus atlieka tiksliai, iki galo ir laiku • Prisiima naują darbą, kai užbaigia užduotis • Teikia ir įgyvendina veiklos tobulinimo pasiūlymus • Užtikrina galutinio rezultato kokybę be išorinės priežiūros 	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>										
<p>ORIENTACIJA Į KLIENTĄ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Su išoriniais ir vidiniais kompanijos klientais bendrauja pozityviai • Išoriniams ir vidiniams klientams būtiną informaciją pateikia laiku ir kokybiškai • Išsiaiškina kompanijos klientų poreikius • Greitai prisitaiko prie naujų situacijų, reikalavimų ir klientų lūkesčių • Greitai ir nesigindamas ištaiso klaidas, susijusias su išorės / vidaus klientų aptarnavimu 	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>										
<p>SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priimdamas sprendimus numato galimas jų pasekmes • Prisiima atsakomybę už sprendimo pasekmes • Į sprendimų priėmimą įtraukia darbuotojus • Priima sprendimus probleminėse situacijose 	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>										
<p>BENDRADARBIAVIMAS IR KOMANDIŠKUMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palaiko kitų iniciatyvą, veiklos gerinimo pasiūlymus • Teikia grįžtamąjį ryšį, informaciją vadovams, pavaldiniams, kolegoms • Pozityviai reaguoja į suteiktą grįžtamąjį ryšį • Prisideda prie grupinių projektų, aptarimų ar komandinių pastangų • Elgiasi pozityviai kitų komandos narių ir darbuotojų atžvilgiu 	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>										
IŠ VISO	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>										

IV DALIS. KOMENTARAI IR BENDRAS ĮVERTINIMAS

Perspektyvos aptarimas	
Darbuotojo lūkesčiai	Vadovo nuostata
Apibendrinti komentarai	
Darbuotojo	Vadovo

BENDRAS ĮVERTINIMAS (PAŽYMĖTI):				
PUIKIAI	LABAI GERAI	GERAI	REIKIA PAGERINTI VEIKLĄ	NEPATEN- KINAMAI

Darbuotojo parašas:		Vadovo parašas:	
---------------------	--	-----------------	--

Veiklos registravimo žurnalas

JONAS

Jonas yra remonto cecho generatorių remonto baro viršininkas.

Mėnuo	Diena	Vadovo pastabos stebint pavaldinio veiklą	Vadovo reakcija
Sausis	7	Pateikė pasiūlymą, kaip geriau planuoti baro darbą	-
	11	Kiekvieną šios savaitės dieną pirmasis atėidavo į darbą pusvalandžiu anksčiau	-
	17	Baro veiklos plane tikslai buvo suformuluoti aiškiausiai, lyginant su kitais barais, t. y. buvo aišku, ką ir kada reikia padaryti bei kaip atrodo geras veiklos rezultatas	-
Vasaris	4	Sužinojau, kad jis priminė kito skyriaus darbuotojui, kad užsidėtų saugos akinius	-
	15	Pastebėjau, kaip Jonas kartu su bendradarbiais rengė baro darbuotojų veiklos rodiklius. Atrodo, kad šie rodikliai galimi	-
Kovas	5	Pastebėjau netvarką ant Jono darbo stalo, bet nieko nesakiau. Jono darbo rezultatai labai geri	-
	21	Pastebėjau, kaip Jonas efektyviai išsprendė besivystantį konfliktą	-
Balandis	3	Jonas paprašė manęs grįžtamojo ryšio apie jo veiklą per I ketvirtį	Susitarėme dėl susitikimo laiko
	17	Dar karą pastebėjau netvarką ant Jono stalo. Jis paaiškino, kad kartais tokia netvarka jam netrukdo	Nutariau pasikalbėti
Gegužė	20	Pastebėjau, kad Jono bare dirbantys darbuotojai beveik nedirba viršvalandžių	-
Birželis	3	Jonas nustatytu laiku pateikė baro veiklos ataskaitą. Iš ataskaitos matyti, kad Jono baras laiku ir kokybiškai įvykdo barui pavestas užduotis	Padėkojau už laiku pateiktą ataskaitą

Liepa	19	Nors darbuotojų vasaros atostogų metu atostogavo trys Jono baro darbuotojai, likau patenkintas, kaip Jonas paskirstė darbus likusiems 10 darbuotojų	-
Rugpjūtis	22	Kaip buvome sutarę, Jonas pats surado tinkamą prezentacijos įgūdžių tobulinimo seminarą ir jame dalyvavo	-
	28	Pastebėjau, kaip Jonas teikia grįžtamąjį ryšį savo pavaldiniams. Jis kalbėdavo tik faktais, neužgauliodamas asmenybės. Tai iš tiesų atrodė profesionaliai	-
Rugsėjis	11	Stebėjau, kaip Jonas bendrauja telefonu. Jis nuoširdžiai atsakinėjo į kliento klausimus, nors iš atsakymų buvo galima suprasti, kad klientas uždavinėjo labai primityvius klausimus	-
	17	Stebėjau darbuotojų tarpusavio santykius ir manau, kad jie tikrai yra geri. Darbuotojai noriai patys imasi iniciatyvos spręsti problemas	-
Spalis	4	Man paliko įspūdį, kaip Jonas, mano prašymu, suorganizavo ir pravedė susirinkimą. Nė vienos minutės darbo laiko susirinkimo metu mes nepraleidome veltui	-
Lapkritis	19	Gavau teigiamą atsiliepimą apie Jono darbo organizavimo stilių iš surinkimo cecho viršininko	-
	25	Įvykus avarijai remonto ceche, Jonas ėmėsi iniciatyvos nelaukdamas mano sprendimo. Rezultatai geri	Padėkojau už iniciatyvą
Gruodis	9	Jonas parengė trijų ketvirčių veiklos rezultatų prezentaciją kelių cechų viršininkams. Atrodo, kad prezentacija parengta ir atlikta tikrai profesionaliai	-
	12	Kai aš pasiūliau mano pavaldiniams pasidalyti darbus, kuriuos cechams turi atlikti. Jonas pirmasis parodė iniciatyvą ir prisidėmė, mano manymu, pačias sunkiausias užduotis	-

Veiklos registravimo žurnalas

PETRAS

Petras – remonto cecho siurblių remonto baro viršininkas.

Mėnuo	Diena	Vadovo pastabos stebint pavaldinio veiklą	Vadovo reakcija
Sausis	7	Baro pateiktame plane tikslai suformuluoti nelabai aiškiai. Neaiškus galutinis rezultatas, kurio tikimasi. Terminai nustatyti aiškiai	Paprašiau patikslinti užduočių formuluotes
	11	Pastebėjau, kaip Petras kalba su pavaldiniu. Petras kaltino pavaldinį, kad jis neatidus ir neprotingas ir reikalavo pasitaisyti	-
	17	Petras pateikė pasiūlymą dėl saugos darbe reikalavimų pakeitimo. Jis siūlė darbininkams mūvėti patobulintas pirštines, su kuriomis galima lengvai paimti smulkias detales. Petras pats pasirūpino ir surado tiekėją, kuris parduoda būtent tokias pirštines	Pasiūliau pačiam įgyvendinti
Vasaris	4	Pastebėjau, kad Petro pavaldiniai tris kartus per šią savaitę dirbo viršvalandžius	Pakviečiau pokalbiui
Kovas	5	Pastebėjau, kad Petro bare darbuotojų santykiai yra pakankamai geri, tačiau darbuotojai tarpusavyje mažai bendrauja. Dėl to kartais pasitaiko nesusikalbėjimo atvejų	-
Balandis	3	Mano paprašytas Petras suorganizavo cecho barų vadovų pasitarimą ir jį pravedė. Susirinkimas buvo gerai suplanuotas	-
Gegužė	27	Petras savo iniciatyva lankė bendravimo įgūdžių tobulinimo kursus. Pastebėjau, kad jis po truputį pradeda daugiau bendrauti	-
Birželis	3	Pastebėjau, kaip kruopščiai Petras rengė projekto sąmatą, numatydamas kiekvieną galimą nukrypimo nuo normalios eigos atvejį	-

	10	Baro darbuotojai nespėjo laiku sutaisyti naftos perpumpavimo siurblio. Siurblys darbą pradėjo 1 valandą vėliau	Pasikviečiau ir paprašiau, kad kitą kartą to nepasitaisytų
Liepa	12	Petras įvykdė užduotį laiku	-
	19	Pietų laiką paskyrė siurblių eksploatacijos padalinio darbuotojų mokymui, kaip prižiūrėti siurblius	-
Rugpjūtis	8	Man patiko, kaip Petras paskirstė atostogaujančių darbuotojų darbus	-
Rugsėjis	4	Pabendraavęs su Petro pavaldiniais išgirdau, kad Petras linkęs didesnę dalį darbų atlikti pats, o ne perduoti juos pavaldiniams	Nutariau dar truputį palaukti, gal kas nors pasikeis
Spalis	11	Petras parengė trijų ketvirčių baro veiklos ataskaitą. Skaičiai rodo, kad 90 proc. užduočių baras įvykdo laiku ir kokybiškai	-
Lapkritis	12	Stebėjau, kaip Petras kalba su vienu iš labiausiai patyrusių technikų. Jis kaip vaikų darželyje aiškino technikui, kaip reikėtų atlikti naują užduotį	-
Gruodis	16	Petras kreipėsi į mane pagalbos priimant jo srities sprendimą	Pasiūliau visų pirma pateikti savo siūlymus, vėliau juos aptartume

Veiklos registravimo žurnalas

MARTYNAS

Martynas – remonto cecho suvirinimo darbų baro viršininkas.

Mėnuo	Diena	Vadovo pastabos stebint pavaldinio veiklą	Vadovo reakcija
Sausis	18	Manęs neinformavo apie darbų saugos reikalavimų pažeidimą. Aš nepatogiai jaučiausi prieš aukštesnį vadovą dėl to, kad nieko nežinojau	Paprašiau dėl panašių įvykių visada mane informuoti pirmą
	24	Sausio mėnesio planas įvykdytas 70 proc. Neįvykdytos dvi svarbiausios užduotys	Liečiau per kuo trumpesnę laiką įvykdyti planą
Vasaris	11	Tris kartus per šią savaitę po 1 val. pavėlavo į darbą	Pasikalbėjau ir išspėjau, kad jei dar kartą pavėluos, gaus raštišką išspėjimą
Kovas	12	Nepasakė visos informacijos, kurią turėjo. Gerai, kad buvau informuotas iš kitų šaltinių, tai pavyko problemų išvengti	Jau buvau pasirengęs pateikti raštišką papeikimą, bet pasigailėjau
Balandis	10	Martynas dviem savaitėmis vėliau, nei buvo numatyta, pateikė baro ke-tvirčio veiklos ataskaitą. Ataskaitoje radau kelis netikslumus	Paprašiau nevėluoti ir ištaisyti trūkumus
	12	Susitikau su Martynu aptarti jo baro veiklos. Martynas tik sakė, kad viskas gerai. Visi sunkiai dirba. Tačiau rezultatai rodo, kad bare vyksta kažkas ne taip	Susitarėme dėl kito susitikimo
Gegužė	20	Martynas dar kartą paprašė manęs leisti jo pavaldiniams dirbti viršvalandžius	Paprašiau, kad pateiktų raštišką pagrindimą, kodėl reikia viršvalandžių

Birželis	4	Saugos darbuotojai rado Martyno bare technologinių pažeidimų	Parašiau raštišką įspėjimą
Liepa	15	Nusiskundimas dėl Martyno vadovavimo stiliaus	-
	26	Du kartus pastebėjau, kaip Martynas bendrauja telefonu su klientu. Vieną kartą jis atsakinėjo paslaugiai ir profesionaliai. Kitą kartą šiurkštokai ir greitai atsikratė skambinančiojo	Palauksiu – gal kas nors pasikeis
Rugpjūtis	13	Rytą bendraujant jautėsi alkoholio kvapas	Įspėjau, kad jei dar kartą pasirodys išgėręs, gaus antrą įspėjimą raštu
	20	Po Martyno stalu valytoja rado pustuštį degtinės butelį	Parašiau antrą įspėjimą
Rugsėjis	11	Vakar aš sužinojau, kad Martynas kreipėsi į mano vadovą prieš tai su manimi net nekalbėjęs	Nusprendžiau pagalvoti dėl Martyno įgaliojimų sustabdymo
	23	Kompanijos fotografas užfiksavo, kaip Martyno pavaldiniai dirba lauko darbus be specialių apsaugos priemonių	Skyriau piniginę baudą
Spalis	14	Gavau du klientų skundus dėl vėluojančių suvirinimo darbų	Paprašiau Martyno neatidėliotinai reaguoti į skundą ir informuoti mane apie tolesnius veiksmus
	22	Išgirdau, kaip Martyno pavaldiniai keikšnojo kompanijos nuostatą dėl darbo saugos reikalavimų laikymosi	-

Lapkritis	19	Generatorių remonto baro vadovas mane informavo, kad Martyno baras laiku neįvykdė užduoties ir nieko apie tai neinformavo. Dėl to, kad tolesniuose procesuose įvyko sumaištis, generatorių remonto baras turėjo 1 valandos prastovą	Parašiau dar vieną įspėjimą
	22	Paprašė mano pasiūlymo dėl darbo organizavimo, tačiau pats nieko nepadarė. Darbo organizavimas nepagerėjo	Pateikiau kelis pasiūlymus
Gruodis	4	Per šį mėnesį Martynas nepateikė nė vieno pasiūlymo	-
	11	Patikrinęs įrenginių darbo registracijos žurnale radau įrašą apie ką tik atliktą darbą, tačiau tuo metu prie įrenginio nedirbo nė vienas darbuotojas	Pateikiau pasiūlymą savo vadovui dėl Martyno atleidimo

Literatūros šaltiniai

1. AUSTIN, R. D.; DEMARCO, T.; LISTER, T. *Measuring and managing Performance in Organizations*. Addison-Wesley Professional, 2013.
2. BOYATZIS, R. E. *The Competent Manager: a model for effective performance*. New York: Wiley, 1982.
3. BRATTON, J.; GOLD, J. *Human Resource Management: Theory and Practice* (3rd edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003,
4. BREWER, N.; WILSON, C. *Psychology and policing*. Psychology Press, 2013.
5. CIPD (2008) 'Performance appraisal', Factsheet (revised January 2008). Available at www.cipd.co.uk (last accessed February 2009).
6. DE VRIES, D. L.; MORRISON A. M.; SHULLMAN S. L.; GERLACH, M. L. *Performance appraisal on the line*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1986.
7. DENISI, A. S.; PRITCHARD, R. D. Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: *A Motivational Framework, Management and Organization Review*. July 2006, vol. 2, iss. 2: 253–277.
8. DIANE, A. *Performance Appraisals: Strategies for Success, American Management Association*. New York: American Management Association. 2008. eBook., Database: eBook Collection (EBSCOhost).
9. DRENTH, P.; DIEDERIK, J.; THIERRY, H.; WOLF, J. CH. *Handbook of Work and Organizational Psychology: Personnel psychology*. Psychology Press. Business & Economics, 1988.
10. DUBOIS, D. *Competency-based human resource management*. Palo Alto (California): Davies-Black Publishing, 2004.
11. FALCONE, P.; SACHS, R. T. Productive Performance Appraisals In WorkSmart. Edition: 2nd ed. New York: AMACOM, American Management Association. 2007. eBook., Database: eBook Collection (EBSCOhost).
12. GAYATHRI, H. Measurement Technology Applications in Performance Appraisal. *Progress in Nonlinear Dynamics and Chaos*. 2013, 1: 8–14. ISSN: 2321-9238 (online).
13. BOHLANDER, G.; SNELL, G. *Managing Human Resources*. Cengage South-Western, 2007.
14. GILLEY, A. *Maycunich The Praeger Handbook of Human Resource Management*. Praeger Publishers, 2009; Grote, R. C. *The Complete Guide to Performance Appraisal*. Business & Economics, 1996.

15. KIRKPATRICK, D. L. Two Ways to Evaluate Your Performance Appraisal System. *Training & Development Journal*. 1984, vol. 38, iss. 8.
16. KIRKPATRICK, D. L. Edition: 2nd ed. New York: American Management Association. 2006. eBook., Database: eBook Collection (EBSCOhost) Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching.
17. KLINE, T. J. B.; SULSKY, L. M.; LAURIER, W. Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal. *Canadian Psychology*. 2009, vol. 50, no. 3: 161–171.
18. LUCIA, A. D.; LEPSINGER, R. *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeffer, 1999.
19. KEY, M. J. *Concepts in Human Resource Management*. Business & Economics, 2010.
20. McCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*. 1973, 28, 1–14.
21. MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M. *Newman. Compensation*, 8th. Ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005.
22. MUCHINSKY, P. M. *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (10th ed.). Summerfield, NC: 2012 Hypergraphic Press.
23. MURPFY, K. R.; CLEVELAND, J. *Understanding Performance Appraisal–Social, Organizational, and Goal-Based perspectives*. Sage publications Inc., 1995.
24. MURPFY, K. R.; CLEVELAND, J. *Performance appraisal: an organizational perspective*. Business & Economics, 1991.
25. Performance-Appraisals.com. [žiūrėta 2014-05-19]. <<http://www.performance-appraisals.com>>.
26. SCHRAEDER, M.; BECTON J. B.; PORTIS, R. A Critical Examination of Performance Appraisals an Organization's Friend or Foe? *Journal for Quality and Participation*. 2007, vol. 30, no. 1: 20–25.
27. SCOTT, S. G.; EINSTEIN, W. O. *Strategic performance appraisal in team-based organizations: one size does not fit all*, ACAD MANAGE PERSPECT. May 1, 2001, 15 (2): 107–116.
28. SNELL, S.; BOHLANDER, G. *Managing Human Resources*. 10-th edition, Cengage learning, 2010.
29. *Society of Human Resource Management* [žiūrėta 2014-05-19]. <<http://www.shrm.org>>.
30. SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc, 1993.

31. APPELBAUM, S. H.; ROY, M.; GILLILAND, T. Globalization of performance appraisals: theory and applications. *Management Decision*. 2011, vol. 49, iss. 4: 570–585.
32. THOM, N.; RITZ, A. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004.

9 tema

IŠMANIOSIOS ORGANIZACIJOS: VEIKLOS PRINCIPAI IR DARBUOTOJŲ DARBO ORGANIZAVIMO METODAI

Skyriaus tikslai: supažindinti su išmanių organizacijų samprata ir vystymosi principais; apibrėžti bendrąsias individo darbingumo sąlygas ir akcentuoti organizacijų atsakomybę užtikrinant darbuotojų fizinę, psichinę ir emocinę sveikatą; aptarti darbo organizavimo metodus, atskleidžiant lankstaus požiūrio į darbo laiką ir vietą, naudą darbuotojams ir organizacijai; atskleisti išmanių organizacijų daromą įtaką socialiniam visuomenės tvarumui ir aplinkos tausojimui.

Organizacijų vadybos praktikai vis dažniau ima vartoti išmanios organizacijos, išmanaus darbo, išmanaus vadovavimo ir išmanaus sprendimų priėmimo sąvokas. Šios sąvokos dar neturi išgryninto apibrėžimo, o moksliniai išmanių organizacijų problematikos tyrimai – pavieniai. Tai nenuostabu, nes išmanių organizacijų samprata nauja, ir kol kas stokojama bent kiek apibendrinto jos mokslinio suvokimo. Siekdami padėti žmogiškųjų išteklių specialistams plėtoti pažangiausią vadybinę mintį, šiame skyrelyje trumpai supažindinsime skaitytojus su tais aspektais, dėl kurių organizacijos gali būti laikomos išmaniomis arba bent jau „išmanesnėmis“ už kitas.

Pati sąvoka „išmanus“, vartojama objektams, o ne žmonėms apibūdinti, lietuvių kalboje yra nauja. Žodžio šaknis (-man-, -men-, -min-) nurodo į proto veiklą, pavyzdžiui, *manyti* – turėti nuomonę, būti įsitikinusiam; *sumanymas* – naujam rezultatui panaudotos turimos žinios; *išmanyti* – turėti specialių žinių ir patirties, suprasti ką giliai, o ne paviršutiniškai. Kai kalbama apie „šį klausimą išmanantį žmogų“, turima galvoje, kad jis pasižymi srities kompetencija, t. y. dalyko išmanymu. Tačiau *išmanantis* žmogus nevedinamas *išmaniu*. Be to, *išmanantis* žmogus

paprastai nevadinamas ir *sumaniu*, nes sąvoka „sumanus“ savo prasme yra artimesnė sąvokoms „išradingas“, „kūrybiškas“, „žvelgiantis naujai“. Pavyzdžiui, „sumanus specialistas“ reiškia ne tik tai, kad asmuo yra savo srities profesionalas, bet ir tai, kad jis geba įveikti sudėtingas ir / arba naujas srities problemas. *Išmanantis* taip pat nebūtinai būna *išmintingas*, nes žodis „išmintingas“ aprėpia nebe srities, bet sisteminį žinių, patirties ir gebėjimų lauką, sugebėjimą ne paaiškinti vieną reiškinį ar jų grupę, bet suvokti sudėtingos situacijos priežastis, numatyti pasekmes ateityje ir pasirinkti sėkmingą elgesio strategiją.

Beje, protavimo reiškiniui, protavimo poreikiui ir protavimo rezultatui apibrėžti lietuvių kalboje pasitelkiami tokie žodžiai kaip mąstyti (galvoti), mintyti (būti susimąsčiusiam), įminti (mįslę), atsiminti (atgaminti turimą informaciją), pramanas (išsugalvojimas, fantazija) ir daugybė kitų. Vis dėlto dėl suprantamų priežasčių¹⁰⁵ mes neturime sąvokos, apibūdinančios ne žmogaus, bet negyvo objekto arba sistemos veikimą, kuris savo tikslu, sandara ir rezultatu yra panašus į žmogaus intelektinę veiklą.

Žodis *išmanus* į kasdienę lietuvių kalbą atėjo atsiradus poreikiui apibūdinti naujos kartos komunikacinių ir informacinių technologijų produktus, papildytus visiškai naujomis ir anksčiau jiems nebūdingomis funkcijomis bei panaudojimo galimybėmis. Angliškas „*smart*“ (liet. protas, nuovoka, galvotas, sumanus) vartojamas kalbant apie įvairiausių naujos kartos dalykus: telefonus (angl. *smart phone*), laikrodžius (angl. *smartwatch*), televiziją (angl. *smart TV*) ir kt. Tad bendriausia prasme „išmanus“ reiškia *novatoriškas, pažangus, intelektualus*.

9.1. Išmaniųjų organizacijų samprata ir vieta vadybinės minties raidoje

Aptariant išmaniųjų organizacijų sampratą, reikia pasakyti, kad tai – organizacijos, besiskiriančios nuo kitų savo veiklos ir pasiekimų pažanga, pirmaujančios produktų arba paslaugų teikėjų grupėje, pasižyminčios bruožais, lemiančiais jų ypatingą padėtį ir nešančiais joms sėkmę.

105 Kuriantis kalbai, technologijų, kurios šiandien yra kasdienybės dalis, nebuvo. Šiandien technologijos už žmogų atlieka daugybę intelektinių užduočių, tad šiems procesams įvardyti ir mašinoms (technologijoms) pavadinti turime sugalvoti naujų žodžių.

Apibendrinus verslo konsultavimo ir vystymo organizacijų specialistų pastebėjimus¹⁰⁶, galima formuluoti išmanių organizacijų apibrėžimą:

Išmanios organizacijos – tai organizacijos, gebančios kurti ilgalaikę išliekamąją vertę visoms suinteresuotoms pusėms (visuomenei, vietos bendruomenei, savininkams, akcininkams, darbuotojams, klientams, tiekėjams ir t. t.) sėkmingai suderindamos kasdienį veiklos meistriškumą ir nuolatinės technologines, organizacines ir paslaugos / produkto inovacijas.

Išmanios organizacijos iš kitų išsiskiria didele santalka darbuotojų, turinčių aukštą protinį, socialinį ir emocinį intelektą. Inovacijos, bendradarbiavimas, komunikavimas ir veiksmingas problemų sprendimas – tai esminiai išmanių organizacijų vadovų ir darbuotojų gebėjimai, kuriuos jie aktyviai taiko savo kasdieniame darbe.

Išmanios organizacijos samprata gimininga *sėkmingos organizacijos* sampratai. Svarbiausias veiksnys, vienijantis išmanias ir sėkmingai dirbančias organizacijas, – tai sisteminiiais vadovybės sprendimais pasiektas konkurencinis pranašumas, užtikrinantis organizacijos gyvavimo ilgaamžiškumą, matuojamą dešimtmečiais ir daugiau. Dėl to galima teigti, kad sėkmingai dirbančios organizacijos yra išmanios, ir, atvirkščiai, jog išmanios organizacijos bus sėkmingos ilgalaikėje perspektyvoje. Išmanios organizacijos nėra šių laikų fenomenas. Vis dėlto šių laikų pasaulyje, kai prekių ir paslaugų įvairovė beveik neribota, o vartotojai turi plačią pasirinkimo laisvę, išmanių organizacijų bruožai tampa vis svarbesni, nes jie gali padėti organizacijoms išlikti konkurencingoms. Trisdešimtyje šalių veikiančios verslo konsultacijų įmonės „Infosys“ specialistų pastebėjimu, beveik 60 metų kasmet atnaujinamame sėkmingiausių pasaulio įmonių sąrašė „Fortune 500“ iš viso jau pasirodė netoli dviejų tūkstančių bendrovių, tačiau tik 66 iš jų šiame sąrašė išlieka visą laiką (Infosys, <<http://www.infosys.com>>). Tai rodo, kaip sunku bendrovėms sėkmingai įveikti pokyčius, kylančius kintant ekonominei, technologinei, socialinei ir kt. aplinkai, toliau spartėjant globalizacijai.

Šiame pokyčių kontekste sunkiau prisitaikyti didelėms organizacijoms, nes sumanyti ir įdiegti inovacijas joms trukdo grioždiška sprendimų priėmimo struktūra ir inovacijų įgyvendinimo vadybinių proce-

106 Pavyzdžiui, <<http://www.onesmartworld.com/>>; <<http://www.infosys.com>>.

dūrų sudėtingumas. Mažos ar bent plokščios struktūros organizacijos minėtus iššūkius įveikia sėkmingiau, tačiau tai nereiškia, kad mažesnės organizacijos nepatiria savų sunkumų. Joms neretai trūksta visų rūšių išteklių, todėl ypatingos svarbos čia įgyja intelektinis ir vadybinis potencialas. Deja, turint mintyje, kad mažose organizacijose darbų pasidalinimas nėra labai išplėtotas, o visų užduočių vykdymas sukonzentruotas tame pačiame darbuotojų rate, vadovai ir specialistai neturi daug galimybių skirti pakankamai laiko inovacijų kūrimui, įgyvendinimui ir organizacinėms šių procesų detalėms. Tad akivaizdu, kad organizacijų dydis nėra esminis veiksnys, lemiantis jų pirmieviškumą. Aišku viena, organizacija, siekianti gyvuoti ir pirmauti XXI amžiuje, privalo veikti inovatyviai visuose savo veiklos baruose, be to, nuolat tikrinti, ar įdiegtos inovacijos vis dar atlieka savo funkciją – teikti konkurencinį pranašumą. Sukurti ir įdiegti naujas inovacijas tampa svarbu anksčiau, nei paaiškėja, jog naudojama praktika nebenaudinga.

Viena vertus, toks – inovacijų spartinimo ir išplėtimo – mechanizmas atrodo racionalus, atsižvelgiant į organizacijų aplinkos iššūkius. Kita vertus, šis modelis neįvertina žmogaus fizinių ir psichinių galimybių: juk norint, kad aptartas mechanizmas veiktų, darbuotojai turi prisitaikyti prie ypatingo pokyčių tempo, išlaikyti nuolatinį kūrybiškumą, profesinį įžvalgumą ir darbo motyvaciją. Organizacinės elgsenos tyrimai rodo, kad itin spartūs ir nuolatiniai pokyčiai išsemia darbuotojų jėgas, menkina jų savikliovą ir pasitikėjimą vadovais, silpnina motyvaciją veikti iniciatyviai (Raišienė ir kt., 2012). Kitaip tariant, didelė inovacijų sparta perkrauna darbuotojus psichologiškai ir emociškai, ir tai gali netrukti juos negrįžtamai „sudeginti“. Naujausi darbuotojų emocinio perdegimo tyrimai rodo, kad neigiamos persitempimo pasekmės jaučiamos net keturis–aštuonis metus ir svyruoja nuo išsekimo (t. y. fizinių ir psichoemocinių pokyčių) iki cinizmo darbo, klientų, bendradarbių ir pan. atžvilgiu (t. y. nuostatų pokyčių). Svarbu žinoti, kad iki perdegimo buvęs darbo produktyvumas nebegrįžta apskritai, todėl „sudegintas“ darbuotojas yra nuostolis visai visuomenei, ne tik įmonei. Tai patvirtina tyrimai (pavyzdžiui, Leiter ir kt., 2013; Weber ir Jaekel-Jeinhard, 2000). Neproduktyvius darbuotojus tenka keisti produktyviais. Tai stabdo organizacijos bendrą pažangą ir sudaro finansinę naštą. Norėdami įveikti darbuotojų produktyvumo trūkumo ir / arba darbuotojų kaitos problemos sukeltus padarinius, organizacijų vadovai mėgina dar labiau spartinti pokyčių tempą ir plėsti apimtį. Deja, teigiamų rezultatų tokia praktika neatneša.

Būtent šis – pusiausvyros tarp organizacijos konkurencingumo, jo trukmės ir išliekamosios vertės suinteresuotosioms pusėms santykis skiria išmanias organizacijas nuo „neišmanių“. Pažangia vadyba nepasižymi šios organizacijos taip pat gali būti ir dažnai būna pelningos, bet jų gyvavimo trukmė tik retais atvejais skaičiuojama dešimtmečiais. Nekeičiant ydingos vadybinės praktikos, svarbiausias nusivylimas šių organizacijų laukia ateityje, o galimybės išsilaikyti rinkos viršūnėje – nedidelės. Tai susiję su tarporganizacinių tinklų kūrimo būtinybe – ryšiai su kitomis organizacijomis šiuolaikinėje, vadinamojoje tinklinėje visuomenėje neišvengiami, todėl organizacijos reikalingos esminių valdymo pokyčių.

Žvelgiant iš organizacijų vystymosi perspektyvos, galima pastebėti, kad išmanių organizacijų koncepcija, kaip atskira praktikų ir mokslininkų dėmesio sritis, yra nauja. Žinių sisteminimo tikslu toliau pateikiama trumpa vadybinės minties retrospektyva, kurioje apibrėžiama ir išmanių organizacijų vieta.

Organizacijų valdymo istorijoje galima išskirti šešis santykinius laikotarpius:

1. Ikimokslinis – iki 1880 m.;
2. Klasicizmo – 1880–1930 m.;
3. Neoklasicizmo – 1930–1960 m.;
4. Modernusis – 1960–apie 1990 m.;
5. Postmodernusis – 1990–2000 m.;
6. Šiuolaikinis – nuo 2000 m.

Ikimokslinis laikotarpis charakterizuojamas kaip teikiantis nedaug sisteminių žinių apie valdymą ir organizacijas. Ikigamybinėje visuomenėje buvo manoma, kad darbas yra tinkamas užsiėmimas tik žemesnėms klasėms arba vergams, o valdymas – elitui (Shani ir kt., 2009). Dėl to senieji rašytiniai šaltiniai sutelkti į karo meno, religijos, valstybės valdymą, o aptarnaujančiojo visuomenės sluoksnio darbų organizavimo problemos paliekamos užribyje.

Tik XIX amžiaus pabaigoje ekonominiai, socialiniai ir technologiniai aplinkos pokyčiai paskatino industrializaciją ir suformavo vadybos sisteminių tyrimų prielaidas. Prasidėjo **klasicizmo laikotarpis**. Gamyklų savininkų dėmesį patraukė organizacinės struktūros, darbų organizavimo, delegavimo ir koordinavimo klausimai. Šiuo laikotarpiu susiformavo trys pagrindinės vadybinės minties kryptys (Shani ir kt., 2009, 18 p.):

1. Mokslinės vadybos mokykla, kurios pagrindu laikomi Frederiko Taylora darbai.

2. Administracinio valdymo mokykla, kurios idėjiniu tėvu pripažįstamas Henry Fayolis.
3. Biurokratinio valdymo mokykla, kurios pradininkas – Maxas Weberis.

Klasicizmo laikotarpiu siekta moksliskai nustatyti geriausius bet kurios užduoties atlikimo metodus. Suprasta, kad atlyginimą siejant su darbuotojų pasiekimais, pastarieji gali būti kur kas didesni, taip pat pastebėta, kad teigiamos įtakos darbo rezultatams turi pozityvus ryšys tarp darbininkų ir administracijos, darbo pasidalijimas, objektyvūs darbo santykių standartai ir t. t. Be to, įrodyta, kad norinčiam sėkmingai dirbti vadovui reikalingi tam tikri specialūs gebėjimai ir įgūdžiai. Vis dėlto eilinio darbuotojo kaip atskiro individo įtaka organizacijai dar nebuvo suprasta. Tik maždaug nuo 1930 metų darbuotojai imti vertinti atidžiau. Nauja ir diskusijų kelianti idėja buvo ta, kad kiekvienas darbuotojas tam tikru laipsniu lemia organizacijos veiklos efektyvumą, o darbuotojų grupės ir jų sąveika yra dar reikšmingesnė. **Neoklasicizmo laikotarpiu** susiformavo žmonių santykių, arba grupių dinamikos, mokykla ir **biheivoristinė**, arba elgsenos mokslų, mokykla. Būtent Žmonių santykių mokyklos tyrėjai nustatė, kad darbuotojai dirba geriau, jei jiems vadovybė skiria daugiau pozityvaus dėmesio. Tyrimai taip pat parodė, kad darbuotojų nuostatos turi įtakos darbo rezultatams, ir patvirtino, kad neformalūs ryšiai ir normos veikia individualius darbo rezultatus. Biheivoristinė mokykla ieškojo atsakymų į svarbų to meto klausimą: kaip sureguliuoti žmonių santykius, kad tai neštų naudą organizacijai. Biheivoristinė mokykla dėmesį fokusavo į tris sritis (Shani ir kt., 2009, 19 p.):

1) nagrinėjo grupių dinamikos poveikį individo ir grupės darbo efektyvumui;

2) siekė patikrinti lyderystės ir vadovavimo teorijas bei apibrėžti stilius, padedančius paskatinti geriausius darbuotojų darbo rezultatus skirtingomis aplinkybėmis;

3) gilinosi į sprendimų priėmimo procesus ir darbuotojų dalyvavimą juose.

Apie XX amžiaus vidurį prasidėjo **moderniosios vadybos** laikotarpis, sujungiantis klasicizmo ir neoklasicizmo laikotarpių tyrimų išvadas. Pagrindinė laikmečio idėja: organizacija – tai tarpusavyje susijusių elementų visuma, negalinti funkcionuoti nepriklausomai nuo kitų organizacijų ir nuo supančios aplinkos (Raišienė ir kt., 2012). Moderniosios

vadybos laikotarpiu susiformavo (Shani ir kt., 2009, 19 p.): 1) **sistemų** mokykla, besiremianti bendrąja sistemų teorija. Organizacija čia aiškina kaip sistema, sudaryta iš tarpusavyje abipusiais ryšiais susijusių ir nuolat sąveikaujančių posistemų, arba padalinių. 2) **sociotechninių sistemų** mokykla, išsivysčiusi kaip sistemų mokyklos tęsa. Jos pagrindiniai teiginiai tikina, kad kiekvienos organizacijos tikslas yra teikti produktą arba paslaugą, kurios pageidauja išorinė aplinka, o esminis organizacijos efektyvumo veiksnys yra socialinė posistemė, sukurta tikslingai naudojant vadybos įrankius, technikas ir žinias, t. y. techninį posistemį.

Postmodernusis laikotarpis literatūroje dažnai vadinamas naujuoju vadybinės minties amžiumi. XX amžiaus pabaigoje ypatingai pagausėjo organizacijų tyrimų. Šiuo laikotarpiu atkreipiamas dėmesys į vadinajamąjį laiko ir pasaulio „susitraukimą“, atsiradusį dėl informacinių, komunikacinių ir kitų technologijų išsivystymo. Nuo 1990 metų aktyviai pradedamos spręsti darbuotojų tarpkultūrinių skirtumų valdymo, dalyvavimo vadybos procesuose, komandų, dirbančių nutolusiose vietovėse, bendradarbiavimo organizavimo problemos. Laikmečiui būdinga idėja, kad realybė nėra vienalytė, o kiekvienas asmuo ir organizacija gyvena savojoje tikrovėje (Watson, 1994; Thompson irMcHugh, 1995).

Amžių sankirtoje akcentuojamas poreikis grįžti prie sisteminio mąstymo. Kaip teigia mokslininkai (Jacques, 1996), dėl sisteminio požiūrio trūkumo tarp mokslo tyrimų ir organizacijų tikrovės plečiasi praraža. Mokslas teikia pasiūlymus, kaip spręsti finansines, išteklių ir kitas organizacijų problemas, tačiau organizacijose šios problemos nėra *tik* finansinės, *tik* išteklių ir pan. *Jos visos susijusios tarpusavyje*, todėl turi būti tiriamos integruotai.

Šiuolaikinio laikotarpio pradžia laikomas XXI amžius. Šiuo metu iššūkiai organizacijoms dar gerokai sumišę su postmoderniojo laikotarpio bruožais, todėl takoskyrą nubrėžti nelengva. Vis dėlto galima pažymėti du esminius skiriamuosius bruožus.

Po 2000 metų darbo santykius vis labiau persmelkiant konkuravimui, daugėja moksliniais tyrimais grįstų įrodymų, kad **bendradarbiavimas, o ne varžymosi** ir individualių pasiekimų gebėjimai yra svarbesni ir atneša daugiau naudos organizacijoms. Tai – iš esmės nauja, kalbant apie vadybinę mintį. Organizacijų tyrėjų dėmesį vis labiau patraukia darbuotojų telkimą paaiškinantys tyrimai, nes aiškėja, kad darbuotojai emociškai tolsta nuo savo organizacijų. Pavyzdžiui, 2006 metais atlikta socialinių tyrimų bendrovės „Gallup“ apklausa, kurioje dalyvavo 300 000

skirtingų organizacijų darbuotojų, parodė, kad net 80 proc. jų nejaučia įsipareigojimo organizacijai, kurioje dirba (Galup Press, 2006). Kiti tyrimai rodo, kad dešimtmečio viduryje tik nuo 15 iki 50 proc. darbuotojų buvo patenkinti savo darbu ir jam atsidavę (Zinkewicz, 2005).

Kitas svarbus skiriamasis šiuolaikinio vadybos laikotarpio bruožas – tai itin sparčios informacinių komunikacinių technologijų transformacijos. Nešiojamieji kompiuteriai, išmanieji telefonai, bevielis internetas, elektroninis parašas ir t. t. leidžia daryti tai, ko dar prieš gerą dešimtmetį organizacijose nebuvo galima net įsivaizduoti. Tapo įprasta dalyvauti virtualiuose susirinkimuose ir priklausyti darbo grupėms, kurių nariai tarpusavyje bendrauja tik virtualiai. Taigi erų sandūrą žymi elektroninio komunikavimo galimybių išplitimas tarp individualių vartotojų. Faktiškai iki XX amžiaus pabaigos kompiuterinėmis technologijomis naudojosi mokslininkai ir valstybių karo bei saugumo tarnybos, tačiau 1997 metais, kai bendrovė „Hotmail“ plačiam vartotojų ratui pasiūlė interneto tinkle veikiančio elektroninio pašto paslaugą, pasaulis ėmė itin sparčiai „trauktis“, o 2004 metais startavęs „Google“ žiniatinklis bendravimo, bendradarbiavimo, dalijimosi informacija galimybes padarė beveik neribotas. Būtent informacinių komunikacinių technologijų plėtra paveikė organizacijų galimybes veikti globalioje rinkoje ir kartu pakeitė organizacijų kasdienybę. Ieškodamos, kaip įveikti naujus iššūkius, vis daugiau dabartinių organizacijų domisi išmanaus darbo organizavimo idėjomis. Jos svarbios dar ir dėl to, kad padeda organizacijoms išlaikyti savo vientisumą ir nepamesti iš akiračio veiklos pridėtinės vertės tikslo. Vis dėlto šių laikų darbuotojai pasižymi vis geriau išlavintais verslumo, technologizuoto bendravimo ir tinklinio bendradarbiavimo įgūdžiais. Tad organizacijos susiduria su stipresne konkurencija nei iki šiol, mat pavieniai specialistai gali telktis ir teikti tokias pat arba kokybiškesnes paslaugas bei intelektinius produktus nei organizacijos. Šiuolaikiniai tyrėjai teigia, kad šiuos iššūkius įveikti pajėgios tik išmanios organizacijos.

9.2. Išmanių organizacijų vystymo principai

Suvokus, kokios priežastys diktuoja organizacijų pokyčių kryptį, tikslinga aptarti, kokių žingsnių turėtų imtis organizacijų vadovai, siekdami, kad jų vadovaujamos organizacijos taptų išmanios.

Pirma, turi būti permąstyta veiklos (verslo) filosofija. Veiklos filosofija – tai organizacijos ikūrėjų ir aukščiausio hierarchinio lygmens

vadovų požiūrio į organizacijos veiklą ir paskirtį koncepcija. Kuriant arba perkuriant organizaciją svarbu aiškiai suvokti ir suprantamai paaiškinti organizacijos nariams, klientams, visuomenei, kokiomis vertybėmis organizacija remsis vykdydama savo veiklą. Taip pat svarbu, kad šios vertybės nebūtų tik deklaruojamos – organizacijos veikla jos išorėje ir vadovų veiksmai, žodžiai ir sprendimai organizacijos viduje neturi joms prieštarauti. Pavyzdžiui, jei organizacijos filosofijoje teigiama, kad organizacijai rūpi *klientų pasitenkinimas*, to gali būti siekiama skirtingais būdais. Pirmasis, įtvirtinant nuostatas, kad *klientas visada teisus* ir kad *klientas – pirmiausia*. Patys teiginiai iš pirmo žvilgsnio nėra smerktini, priešingai, jie tarsi patvirtina, kad įmonei tikrai rūpi klientų pasitenkinimas, todėl siekiama veiklą vykdyti nuolat galvojant apie kliento poreikius ir norus, gerbiant jo pasirinkimą ir ypatumus. Gerai, jei į klientų pasitenkinimo kūrimą žiūrima suvokiant šio reiškinio kompleksškumą, apibrėžiant klientų tenkinimo ribas ir suprantant, nuo ko priklauso klientų pasitenkinimas, kokie veiksniai būtini ir kokiu būdu organizacijos siekis tampa tikrove. Kitu atveju „*klientas visada teisus*“ gali pavirsti į „*darbuotojas visada neteisus*“, o „*klientas – pirmiausia*“ nerašytu būdu papildytas „*atsakomybė visuomenei – paskui*“. Pirmuoju atveju, t. y. jei darbuotojai jausis esantys ne tokie vertingi kaip klientai, jie stengsis kompensuoti savivertę visada, kai tik atsiras tam palanki proga: nebus nuoširdūs ir draugiškai mandagūs, bet šalti ir oficialūs, neaukos savo laiko arba patogumų dėl kliento poreikių, bet užbrėš ribinius (per daug įtemptus arba maksimaliai išžėstus) terminus paslaugai suteikti ir pan. Antruoju atveju, tenkinant kliento poreikius, gali būti pažeisti visuomenės interesai, pradedant nuo nevienareikšmiškai vertintinų iki aiškiai žalingų, pavyzdžiui, kai organizacijai vaikantis pelno daroma žala gamtai ir / arba žmonių sveikatai. Kitais žodžiais tariant, veiklos filosofija apibrėžia moralės normas, kuriomis remiasi vadovai ir darbuotojai, įgyvendindami organizacijos iškeltus tikslus ir uždavinius. Išmaniose organizacijose veiklos filosofija orientuota į veiklos tęstinumą užtikrinant visų suinteresuotų šalių sąveiką ir tobulėjimą.

Antra, turi būti įtvirtintos asmeninės lyderystės ir atsakomybės nuostatos. Vertybės – tai įsitikinimai, kas iš esmės žmogaus gyvenime yra gera, teisinga ir vertinga. Tam tikros vertybės, tokios kaip, pavyzdžiui, gyvybė, laikomos visuotinėmis, tačiau kitos, pavyzdžiui, grožis, draugystė ir pan., nebūtinai vertinamos visų žmonių vienodai. **Vertybės sudaro pagrindą individo elgsenai ir jo aplinkos bei patiriamų situaci-**

jų interpretavimui, t. y. išreikštoms nuostatoms. Pavyzdžiui, organizacijoje, kurioje yra vertinamas tiesos sakymas (tai – vertybė), susiformuos teigiamos nuostatos į tarpasmeninius prieštaravimus (tai – nuostata), t. y. nuomonių skirtumai ir į objektus bei veiklą orientuota kritika bus priimami pozityviai, įtampų valdymui bus taikomos specialios metodikos, konfliktai nebus užgniaužiami arba smerkiami. Išmaniose organizacijose plėtojama tarpusavio pagarba (t. y. vertybė) bei asmeninė lyderystė ir atsakomybė (t. y. nuostatos). Tai reiškia, kad išmaniose organizacijose darbuotojai iniciatyviai ir atsakingai priima sprendimus, kuriuos patys yra pasirengę įgyvendinti. Tai organizacijos gali pasiekti, suteikdamos darbuotojams sprendimų galias, sudarydamos sąlygas gauti visą sprendimui priimti reikalingą informaciją, remdamos bei atlygindamos kryptingas darbuotojų pastangas, o ne tik jau pasiektus rezultatus ir padėdamos įveikti iškilusias kliūtis.

Trečia, turi būti plėtojama bendradarbiavimo ir nuolatinio mokymosi kultūra. Apibrėžti pokyčių poreikį, gauti užduočiai atlikti reikalingą informaciją, sistemiškai įvertinti sprendimų apribojimus ir riziką, galiausiai, įdiegti inovacijas – visa tai reikalauja darbuotojų bendradarbiavimo: informacijos, žinių mainų bei tiesioginio sutelkto darbo. Išmanios organizacijos naudoja platų darbo drauge priemonių arsenalą, naudodamos ir technologijas kaip terpę komunikavimui, ir neapleisdamos bendravimo akis į akį. Be to, išmanios organizacijos pačios kuria naujoviškas erdves, būdus ir progas darbuotojams bendrauti. Tikima, jog tai paskatina kūrybiškumą, drąsina veržliau veikti, didina įsipareigojimą organizacijai, palengvina patirties ir žinių perėmimą iš vyresnių ir pasižyminčių aukštesne kompetencija kolegų. Nuolatinis mokymasis išmaniose organizacijose apima ir įprastus šiuolaikinius būdus, t. y. saviugdą, savirefleksiją¹⁰⁷, savarankiškas tiesiogines arba nuotolines studijas, darbovietės užsakytus mokymus, šviečiamuosius renginius ir pan., ir kartų mokymąsi, kai amžiumi vyresnieji specialistai konsultuoja darbuotojus ir net savo vadovus profesiniais ir organizacijos valdymo klausimais. Kadangi pokyčių tempai ir informacijos srautai yra milžiniški, pastebima, kad jaunesnieji darbuotojai nebespėja įgyti visapusiškesnių specifinių žinių¹⁰⁸, dėl to silpniau suvokia srities arba technologijos veikimo mecha-

107 Pavyzdžiui, vaizdo įrašų, padarytų grupės arba komandos susirinkimo arba kito bendro susibūrimo metu analizė. Nors, kaip pastebi R. Deiseris (2009), pats įrašas nebeleidžia grįžti atgal ir pasiekti geresnių rezultatų, įrašo nagrinėjimas padeda vadovams suprasti, kaip galima tobulinti bendradarbiavimo procesus ateityje, ir įtikinti darbuotojus keisti elgseną.

108 Vakaruose, pavyzdžiui, D. Britanijoje, Vokietijoje, jau pastebėta, kad iš organizacijų pasitrau-

nizmus. Tokiems darbuotojams apmokyti kai kurios organizacijos Vakaruose net buria alumnų klubus ir kviečia jau į pensiją pasitraukusius savo darbuotojus dalyvauti organizacijos gyvenime – globoti naujuosius specialistus, pasidalinti savo patirtimi. Beje, ši praktika leidžia sutaupyti lėšų, kurių nemažai reikia darbuotojų kvalifikacijai kelti. Kelionės ir pragyvenimo išlaidos sudaro didžiąją jų dalį, o pakviečiant „alumną“, gyvenantį mieste, kuriame veikia įmonė arba jos filialas ir kuriame reikalinga jo ekspertinė nuomonė, laimi visi – ir darbuotojai, ir organizacija. Taip pat laimi visuomenė, nes tai leidžia mažinti vyriausios kartos atskirtį dėl amžiaus.

Be to, išmaniosios organizacijos mokosi ir iš savo klientų. Geriausias tokių praktikos pavyzdys – klientų įtraukimas į produkto kūrimo procesus. Lietuvoje kaip pavyzdį galime paminėti UAB „Skiniją“, kuri kvietė pirkėjus „nusipiešti savo kojinaites“. Šia akcija bendrovė sėkmingai pasiekė rinkodaros tikslus, užmezgė dialogą su savo klientais, išsiaiškino, ko tikisi pirkėjai, kas jiems patinka ir yra svarbu. Kartu daugelis bendrovės padalinių turėjo galimybę praplėsti savo supratimą apie tai, kaip organizacijai sekasi ir ko reikėtų, kad sektųsi dar geriau.

Išmaniosios organizacijos supranta, kad tobulėti ir išsilaikyti avangarde joms padeda veiksmingi partnerystės ryšiai su kitomis organizacijomis. Produktyviai tarporganizacinei sąveikai, suprantama, itin svarbūs bendradarbiavimo ir komunikavimo gebėjimai, darbuotojų iniciatyvumas, pagaulumas, dalykinis smalsumas ir kitos būtinos savybės, kurias organizacija gali sustiprinti plėtodama mokymosi ir nuolatinio asmenybės augimo dvasią.

Ketvirta, kiek įmanoma turi būti supaprastinta organizacinė sprendimų priėmimo procedūra. Tradicinių, aukštos hierarchinės struktūros organizacijų mažta. Tai vyksta natūraliai dėl to, jog konkurencinė aplinka reikalauja trumpinti kelią nuo problemos fiksavimo ir / arba galimybės identifikavimo iki sprendimo, skirto tai problemai išspręsti arba galimybei įgyvendinti, priėmimo. Išmaniųjų organizacijų darbuotojai ir projektų komandos yra įgalintos priimti sprendimus sava-

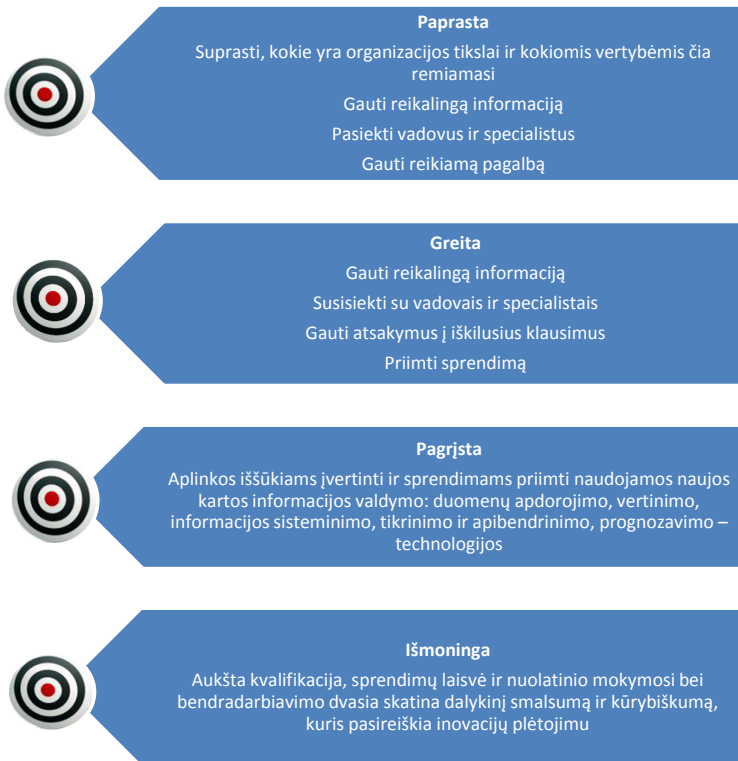
kiant dabartinių 60-čių kartai, organizacijos netenka reikšmingos dalies intelektualinio potencialo. Nors jaunesni darbuotojai pasižymi didesne mokymosi motyvacija, atrodo, kad jie ne itin geba susisteminti įgytas žinias ir jas taikyti realiose situacijose. Dėl to daugelis organizacijų brangina amžiumi vyresnius specialistus, o minėtą reiškinį, kai į pensiją pasitraukdami specialistai su savimi tarsi „išsineša organizacijos protą“ vadina „smegenų nutekėjimu“ (angl. *braindrain*) (žr. Habel R., Zink W., Dittrich K., Heumann D. *Smart Workforce Management: How to Successfully Address Changing Demographics*. Booz & Company, Inc. 2009).

rankiškai, ir jų sprendimai nėra kvestionuojami arba stabdomi linijinių vadovų. Žinoma, priimančys sprendimus darbuotojai turi pasižymėti reikiamomis kompetencijomis, savo srities išmanymu, prisiimti atsakomybę ir suvokti savo sprendimų padarinius asmeniniu, padalinio ir organizacijos mastu. Čia tenka atsigręžti į anksčiau aptartus asmeninės lyderystės ir atsakomybės bei nuolatinio mokymosi ir bendradarbiavimo momentus. Tais atvejais, kai sprendimas turi būti priimtas aukštesniųjų vadovų, sumanios organizacijos laikosi procedūrų, leidžiančių vadovo atsakymą gauti sparčiai. Tam pasitelkiamos naujosios komunikavimo ir informacijos valdymo technologijos ir grupinis darbas. Kitaip tariant, dirbti išmanioje organizacijoje yra paprasta, nepaisant to, kokia yra organizacijos veiklos sritis ir specifika.

Penkta, turi būti diegiamos ir nuolat atnaujinamos informacijos valdymo sistemos. Organizacijų nebereikia įtikinėti, kad informacijos apdorojimo ir valdymo technologijos padeda įveikti daugelį sudėtingų uždavinių dabar taip būdingose žemo apibrėžtumo situacijose. Vis dėlto, kai kurios organizacijos nuolatinę technologijų atnaujinimą linkusios vertinti kaip finansiškai nenaudingą. Dar nėra plačiai suvokta, kad naujos kartos technologijos gali palengvinti ne tik klientų aptarnavimą, paspartinti gamybą ir pan., bet padėti atskleisti ryšius tarp iš pirmo žvilgsnio tarpusavyje nesusijusių informacijos vienetų ir jų grupių, t. y. sukurti naujos kokybės informaciją, kuria naudojantis sprendimų priėmimas ir sprendimų poveikio prognozavimas tampa kur kas patikimesnis. Pažymėtina, kad išmanios organizacijos ne tik diegia pažangiausias informacijos valdymo sistemas, bet pasižymi proaktyvumu: iš sistemų diegėjų reikalauja patobulinimų ir modifikacijų, kurios atlieptų konkrečius organizacijos poreikius ir padėtų išgauti kuo didesnę jų panaudojimo efektą.

Apibendrinant pasakytina, kad išmanios organizacijos remiasi keturiais principais: paprasta, greita, išmoninga, pagrįsta (9.2.1 pav.). Tai reiškia, kad išmanios organizacijos veikia sklandžiai, nes veiklos procesų neapsunkina hierarchiniai, struktūriniai, procedūriniai ir technologiniai trukdžiai, o sprendimų priėmimui pasitelkiamos naujausios informacijos valdymo technologijos, kurios leidžia sistemiškai įvertinti situaciją ir galimų sprendimų riziką bei sėkmingai prognozuoti sprendimų pasekmes. Šie organizacijos bruožai ir vadovybės palaikoma nuolatinio mokymosi ir bendradarbiavimo kultūra skatina darbuotojų dalykinį

smalsumą ir kūrybiškumą, kurie pasireiškia nuolatinėmis inovacijomis, t. y. visų organizacijos veiklos sričių gerinimu.



9.2.1 pav. Išmanių organizacijų veikimo principai (sudarė Agota Giedrė Raišienė)

Be to, organizacijų tyrėjai teigia, kad užsibrėžusios tikslą tapti išmanios, organizacijos turėtų iš pradžių išmokti vienodai dėmesio skirti ir tokiems tradiciškai svarbiems dalykams kaip produkto arba paslaugos vystymas ir kokybės gerinimas, veiklos strategijos kūrimas, klientų poreikių nustatymas ir t. t., ir sritims, kurios tapo svarbios būtent XXI amžiuje: technologijoms, kurios padeda darbuotojams sparčiau dirbti ir bendrauti tarpusavyje ir su klientais, talentų paieškai išorėje ir jų auginimui viduje, atvirumo ir skaidrumo kultūros plėtojimui, bendradarbiavi-

mo skatinimui ir pan. (Brito, 2012). Tam pritaria ir praktikai. Davidas ir Jamesas Mathesonai (2001), bendrovės „SmartOrg“ vadovai, įvardija tris sritis ir devynis uždavinius (žr. 9.2.2 pav.), į kuriuos organizacijų vadovai turėtų atkreipti didžiausią dėmesį, norėdami, kad jų vadovaujamos organizacijos funkcionuotų geriau ir galiausiai taptų išmanios. Tai:

1. **Tikslų įgyvendinimas plėtojant vertę kuriančią organizacijos kultūrą, nuolat mokantis ir užtikrinant nenutrūkstamą sprendimų alternatyvų paiešką.** *Išmanios organizacijos apsi-brėžia prasmingą tikslą egzistuoti.* Jų tikslas neapsiriboja vien pelningumo didinimu. Kiekvienas vadovas ir darbuotojas gerai žino šį tikslą, tad priimdamas bet kurio tipo sprendimą pirmiausia apmąsto, ar tai padės žengti numatytu keliu, ar pasirinkti veiksmai bus naudingi ir vertingi organizacijai ir jos klientams. *Vertės kūrimas* yra įkvepiantis ir įtikinantis argumentas, skatinantis keistis, įveikti tradicijų suponuojamus veiklos trukdžius, funkcinius keblumus ir net biudžeto suvaržymus. *Nuolat mokytis* reiškia prisitaikyti prie pakitusių sąlygų, gebėti orientuotis šiuolaikiniame pasaulyje ir į pokyčius reaguoti teigiamai, nenaudojant gynybinių reakcijų. Vadovai ir darbuotojai, kurie nuolat tobulinasi, lengviau išvelgia naujas galimybes ir randa būdų, kaip padidinti organizacijos veiklos vertę. Pagaliau, naujaisiomis žiniomis, informacija ir išlavintais sugebėjimais pasižymintys organizacijos nariai gali *veikti proaktyviai*, t. y. *rasti veiksmingų naujų alternatyvų*, kaip geriau pasiekti organizacijos tikslą. Inovatyvios organizacijos neapsiriboja akivaizdžiomis alternatyvomis, tačiau nuolat ieško naujų sprendimų ir būdų, kurie leistų problemas ir netikėtumus paversti galimybėmis.
2. **Išteklių telkimas, užtikrinant atvirą informacijos judėjimą organizacijoje, disciplinuotai priimant sprendimus ir paskirstant užduotis bei įgalinant darbuotojus jas atlikti savarankiškai.** Kartais sunku iš anksto pasakyti, kokia informacija yra svarbi, o kokia – ne. Dar sunkiau prognozuoti, kokios informacijos darbuotojams reikės, jiems norint kūrybiškai ir efektyviai reaguoti į organizacijos išorinės aplinkos pokyčius. Dėl šios priežasties išmaniose organizacijose *dalijamasi visa informacija, naudojantis atvirais virtualiais kanalais.* Įprotis „pasilaikyti tai sau“, nes „kieno rankose informacija, to rankose ir galia“, pažangioms organizacijoms nebūdingas. Čia sudarytos sąlygos

kiekvienam darbuotojui gauti visą reikalingą informaciją be suvaržymų ir specialių pastangų¹⁰⁹. Be to, išmaniose organizacijose *gerai veikia sprendimų priėmimo mechanizmai*. Į sprendimų priėmimo procesą vienu metu įtraukiami ir specialistai, ir vadovai. Dėl to sprendimai nėra „nuleidžiami“, o kita vertus – atšaukiami, jei neįtinka vadovybei. Sprendimų priėmimo tvarka yra aiški, vienoda ir visiems žinoma. Informacijos prieinamumas ir efektyvus sprendimų priėmimas sudaro darbuotojams sąlygas jiems paskirtas užduotis atlikti taip, kaip jiems atrodo geriausia. Nurodinėjimo ir / arba kontroliavimo vadovavimo stilius išmanių organizacijų vadovams svetimas, nes vadinamasis mikro-menedžmentas neleidžia atsiskleisti talentingiems darbuotojams, kurie norėtų dalyvauti priimančiam sprendimus ir atliekamo darbo tikslus laiko vertingais.

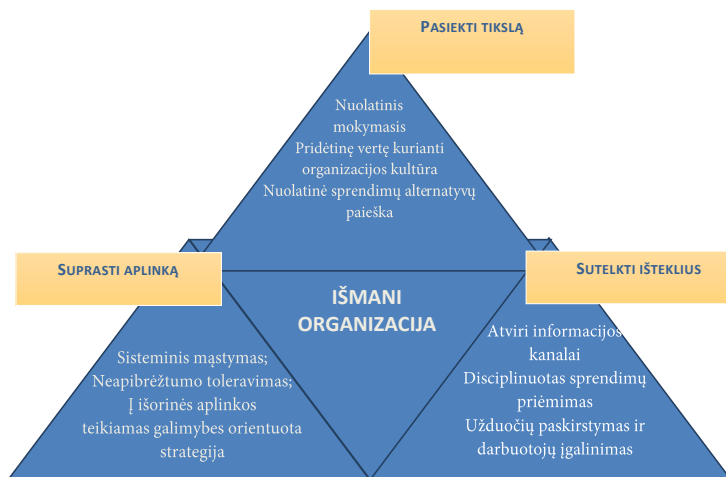
- 3. Aplinkos suvokimas, suformuotas remiantis sisteminiu matymu, įvertinant neapibrėžtumo laipsnį ir numatant perspektyvas, nubrėžtas remiantis klientų lūkesčiais.** Dauguma situacijų, reikalaujančių strateginių sprendimų, yra labai sudėtingos. Be to, produkto, proceso ar kurios kitos inovacijos sukūrimas ir įgyvendinimas įtraukia visą grandinę dalyvių iš savosios ir iš kitų organizacijų. Tokios gandinės dažnai pasižymi sudėtingais ryšiais, kuriems įtakos turi skirtinga *dalyvių tikslų pirmenybė (skirtingi prioritetai)*, *tarpusavio konkuravimas*, bendradarbiavimas su trečiosiomis organizacijomis ir t. t. Kuriant inovacijas,

109 Daugumoje organizacijų informacija skirstoma į tam tikras rūšis ir siejama su konkrečiu gavėjų ratu, dažniausiai apibrėžtu laikantis pareigybinių laiptelių principo. Pavyzdžiui, gali būti skiriama bendra informacija (ją gali gauti visi darbuotojai ir klientai; ji skelbiama oficialiai), informacija vidaus naudojimui (su ja susipažinti gali tik darbuotojai; tokia informacija yra, pavyzdžiui, vykdomi projektai ir jų būklės ataskaitos, informacija apie klientus, darbuotojų tobulinimo planai ir kt.), konfidenciali informacija (ja disponuoja siauras darbuotojų ratas; tai gali būti, pavyzdžiui, biudžeto planavimo dokumentai, duomenys apie darbuotojų atlyginimus ir nuobaudas, dar nepatvirtintų strateginių sprendimų gairės. Ši informacija pasiekama vadovams. Kai kuriais atvejais darbuotojai, dirbantys su konfidencialia kliento informacija, prašomi pasirašyti konfidencialumo pasižadėjimą. Juo įsipareigoja neatskleisti gautos informacijos trečiosioms šalims. Tai atvejai, kai, pavyzdžiui, kliento organizacijos vidaus informacija tampa prieinama diegiant informacijos valdymo sistemas). Nenorime pasakyti, kad visa paminėta informacija išmaniose organizacijose yra pasiekama visiems darbuotojams, tačiau čia neegzistuoja dirbtiniai suvaržymai, informacijos nuosavybės fenomenas, kai tam tikra informacija nutylima arba slepiama baiminantis konkurencijos, norint parodyti savo viršenybę arba vadovams iš anksto vienpusiškai nusprendžiant, kas darbuotojams gal būti „įdomu“, o kas „nėra jų reikalas“. Pasak Lisos Petrides (2009), kalbant apie informacijos prieinamumą, svarbiausia organizacijoje sukurti noro pasidalinti informacija atmosferą.

tokios pasekmės kaip gretutinių produktų sukūrimas, intelektinės nuosavybės apsaugos problemos ir t. t. – natūralios, bet ne visada naudingos inovacijų iniciatorei. *Sisteminis mąstymas padeda įvertinti ilgalaikes galimas sprendimų pasekmes, išvelgti jų kompleksiskumą, t. y. nustatyti, įvertinti ir valdyti aplinkos neapibrėžtumą.* Dar vienas bruožas, skiriantis išmanias organizacijas iš kitų, yra požiūrio kryptis, planuojant veiklą. Įprastai organizacijos pirmiausiai apibrėžia savo tikslus ir organizacijos galimybes, tuomet remdamosi nustatyty tikslų ir jų realizavimo galimybių santykiu įvertina esamą būklę, galiausiai, suplanuoja veiksmus, kaip šiuos tikslus pasiekti. Aiškinant vaizdingai, tradicinę organizaciją galime įsivaizduoti kaip racionalų keliautoją, kuris nusprendžia, kur keliaus, tuomet įvertina savo galimybes, t. y. renkasi lėktuvą, automobilį arba traukinį, ir atlieka kitus reikalingus veiksmus, kad kelionės tikslą pasiektų (perka bilietą, laiku atvyksta į oro uostą arba stotį ir t. t.). Išmanios organizacijos veikia kitaip. Jos mėgina aplinką įvertinti platesniame kontekste: stengiasi suprasti, kaip keičiasi pasaulis, kaip keičiasi klientų poreikiai, kaip keičiasi tuos poreikius tenkinančios organizacijos, ką jos siūlo ir t. t., ir tik tuomet sprendžia, kokiū būdu įsitrauks į jau vykstantį „žaidimą“. Tai lyg keliautojas, užsibrėžęs tikslą aplankyti egzotišką kraštą ir besidairantis, ką oro uoste siūlo kelionių agentūros paskutinę minutę. Kitaip tariant, išmanios organizacijos savo veiklą grindžia vadinamąja *Outside-In* strategija. Apskritai organizacijos vadovaujasi dviem požiūriais, kurdamos savo veiklos strategijas. Pirmasis remiasi pačios organizacijos *įsivaizdavimu, kas yra svarbu, ir kas gali atnešti naudą. Ši strategija vadinama Inside-Out arba lokalaus požiūrio strategija. Kitas požiūris sako, kad planuojant organizacijos ateitį naudingiau yra remtis išoriniais organizacijos vertinimais ir lūkesčiais, kuriuos išsako esami ir potencialūs klientai. Ši strategija (angl. Outside-In) galėtų būti verčiama kaip globalaus požiūrio strategija (plačiau apie tai – Alderman ir kt. The Outside-In Approach: Eliminating our Natural Bias, Valkre Solutions, Inc. 2009).*

Įsiminti D. ir J. Mathesonų (2001) suformuluotus išmanių organizacijų principus svarbu, nes šios žinios padeda suprasti, kad konkurencingomis organizacijos tampa ne dėl apčiuopiamų išteklių, tokių kaip

finansai, technologijos ar pan., bei darbuotojų turimų žinių ir gebėjimų savaime, bet dėl šių gėrybių įveiklinimo, sumanaus panaudojimo.



9.2.2 pav. Devyni išmaniųjų organizacijų bruožai
(parengta pagal Matheson ir Matheson, 2001, 1: 49–54)

Reikšminga ir tai, kad šie išmaniųjų organizacijų principai nėra išmąstyti loginės analizės ar mokymosi iš klaidų būdu. Autoriai išstudijavo šimtų organizacijų sprendimų priėmimo specifiką, planuojant veiklą arba įveikiant aplinkos iššūkius, ir nustatė 45 bruožus, skiriančius pažangias organizacijas nuo ne tokių pažangių. Tačiau tyrimo metu paaiškėjo vienas gluminantis dalykas: daugybės organizacijų vadovai žino, kas gali atnešti organizacijai sėkmę, tačiau šie dalykai jų organizacijose kažkodėl neįgyvendinami. Po papildomų tyrimų paaiškėjo, kad yra devyni bruožai, bendri organizacijoms, kurios ilgą laiką išsilaiko avangarde. Visais šiais bruožais pasižymėjusios organizacijos buvo pavadintos aukšto intelekto organizacijomis. Pasirodė, kad aukštesnio intelekto organizacijos turi daugiau kaip keturis kartus didesnes galimybes pagerinti savo finansinės veiklos rodiklius ir išlaikyti veiklos rezultatyvumą. Kitaip tariant, šioms organizacijoms nebūdingi sėkmių ir nuopolių periodai, jos veikia tolygiai. Tyrimo išvadose autoriai pabrėžia, kad gerosios praktikos, t. y. minėtų devynių bruožų (žr. 9.2.2 pav.) įgyvendinimas organizacijose priklauso nuo organizacijoje įtvirtintų nuostatų ir įpro-

čių. Štai kodėl neretai pasitaiko, kad iš pirmo žvilgsnio teisingi, teoriškai sėkmę turintys atnešti ir kitose organizacijose pasiteisinę sprendimai konkrečiai organizacijai nieko panašaus neduoda (Matheson ir Matheson, 2001). Optimizmo teikia tai, kad organizacija gali vystytis ir tapti išmani taip, kaip žmogus gali lavinti savo intelektą. Tačiau organizacijų vadovai ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai turėtų suprasti, kad kaip individui reikia tikslingo darbo, valios ir laiko reikšmingiems intelekto pokyčiams pasiekti, organizacijoms taip pat reikia:

- Atsižvelgiant į devynis išmanių organizacijų bruožus, nustatyti sritis, kurios labiausiai stabdo pažangą ir imtis jų tobulinimo.
- Formuoti ir stiprinti visų darbuotojų suvokimą apie organizacijos veiklos prasmę ir kuriamą pridėtinę vertę.
- Pakeisti organizacijos kultūrą, eliminuojant netinkamas vadovų nuostatas ir įpročius.
- Sukurti, įgyvendinti ir patikrinti naujus darbuotojų elgsenos modelius. Įtvirtinti tinkamus.
- Sudaryti tinkamas sąlygas atsiskleisti sumaniems, kūrybiškiems ir iniciatyviems darbuotojams, lavinti jų emocinį ir socialinį intelektą.
- Suprantant, kad pokyčiai pareikalaus daug laiko, nekaitaloti pokyčių strategijos ir priemonių be tikrai svarbių priežasčių, morališkai remti darbuotojus ir leisti jiems patiems įsitikinti, kokį kelią yra pasirinkusi organizacija, mokant ir skatinant padėti jiems prisitaikyti ir atrasti savyje naujų gebėjimų kurti inovacijas.

Svarbu pažymėti, kad išmanios organizacijos nėra apibūdinamos tik principinėmis nuostatomis, kurios nubrėžia pokyčių gaires. Išmanias organizacijas nuo kitų skiria tai, kad pats darbas jose organizuojamas netradiciškai, o darbo priemonės, metodai, darbo sąlygos ir t. t. pasižymi tam tikrais savitais bruožais. Kitame poskyryje panagrinėsime kai kurias išmanaus darbo (angl. *smartwork*) organizavimo ypatybes.

9.3. Darbo organizavimas išmaniose organizacijose

Iš to, kas išdėstyta ankstesniame poskyryje, matyti, kad šiuolaikinės pažangios organizacijos kitaip nei tradicinės organizacijos vertina savo tikslus ir veiklos įgyvendinimą. Esminis skirtumas – tai organizacijų strateginio lygmens vadovų suvokimas, kad šiais laikais organizacijos

nebegali ilgą laiką veikti siekdamos gerovės tik jų savininkams. Kapitalo galios laikai baigėsi, juos pakeitė inovacijų, išmanių technologijų ir socialinės atsakomybės era. Be gerai išsilavinusių, iniciatyvių, kūrybiškų ir savarankiškų darbuotojų gali apsieiti vis mažiau bendrovių, taip pat vis mažiau jų gali nepaisyti darbuotojų reikalavimų darbo vietai, priemonėms ir užduočių organizavimo metodams. Nepatenkintus, darbinio ir kūrybinio įkvėpimo stokojančius darbuotojus organizacijai išlaikyti tampa labai brangu, nes tokie žmonės nepasižymi aukštu darbingumu ir rezultatyvumu. Vis dėlto nėra būdų priversti individą sutelkti protines pastangas darbui, įmanoma tik sudaryti palankias aplinkybes ir tokiu būdu pasiekti, kad darbuotojas *pats norėtų* pasiekti organizacijos išskeltus tikslus.

Šiuolaikinius organizacijų iššūkius dažniausiai suvokia ir ne tokios pažangios bendrovės bei įstaigos, tačiau dėl įvairių priežasčių, pavyzdžiui, vadovybės nekompetencijos, organizacinės kultūros specifikos ir pan., juos bando įveikti senaisiais metodais. Tokiose organizacijose diegiamos manipuliacinės, prievartinės arba baudžiamosios atlygio už darbą sistemos. Čia galima aptikti tradicinį darbuotojų išnaudojimą, pasireiškiantį nebe fiziniu sekinimu (pavyzdžiui, konvejerinis darbas, besitęsiantis ilgas valandas be ilgesnių pertraukų ir tinkamų sąlygų pailsėti), bet psichiniu, protiniu sekinimu. Tam pasitelkiami įvairūs būdai. Galima išskirti porą būdingiausių manipuliacinių strategijų.

„*Išspaus tos citrinos*“ strategija. Gabiems ir produktyviems darbuotojams oficialiai žadama, kad jie artimiausiu metu gaus paskatinimą: aukštesnes pareigas, didesnę atlyginimą, pritarimą pasiūlytai iniciatyvai ar panašiai, t. y. tai, kas konkrečiam darbuotojui svarbu. Tačiau tuo pat metu teisinamasi, kad dabar pat to padaryti negalima, nes reikia sulaukti kokių nors specialių aplinkybių, pavyzdžiui, gauti aukščiausios vadovybės pritarimą įsteigti papildomą etatą, palaukti, kada bus įgyvendinta planuojama restruktūrizacija, numatyti lėšų biudžete, įvykdyti keletą projektų, kad darbuotojas pirmiausia įrodytų savo galimybes ir t. t. Darbuotojas tai supranta kaip laikinus ir objektyvius trukdžius ir mano, jog už jo reikšmingą indėlį tikrai bus atlyginta, kai tam ateis tinkamas metas. Jis ir toliau visomis jėgomis stengiasi parodyti, ką geba, tikėdamasis, kad atlygis ateis greičiau, o galbūt bus net ir didesnis. Deja, ilgą laiką besitęsiantis intensyvus protinis darbas individą išvargina, dėl to darbo rezultatyvumas nebeauga, o vadovai ima priekaištauti ir abejoti, ar tikrai darbuotojas vertas žadėto apdovanojimo.

Kita strategija panaši į žaidimą „*Kitas!*“ Dėl kokių nors naudingų asmens savybių (žinių, gebėjimo įtikinti, derėtis arba formuluoti mintis raštu, pažinčių rato – bet ko, kas tuo metu organizacijai aktualu) darbuotojas įtraukiamas į svarbias užduotis arba aukštą statusą turinčias darbo grupes (pavyzdžiui, jose dalyvauja vadovybė). Čia jis skatinamas atskleisti geriausius savo gebėjimus, skiriant užduočiai atlikti daugiau laiko ir dėmesio nei kitiems įsipareigojimams. Tam, kad darbuotojas suprastų, kokia „svarbi“ yra duotoji užduotis, jam gali būti suteiktos kokios nors privilegijos, pavyzdžiui, laisvas darbo grafikas, naujas darbo kabinetas, naujas, prestižiškesnis pareigų pavadinimas ir kt. Apgavystė yra ta, jog išnaudojus konkrečias darbuotojo galimybes visa tai be skrupulų yra atimama, dažniausiai prieš tai nepagrįstai nuvertinus ir įdėtą indėlį. Pavyzdžiui, gali būti pasakyta, kad „tavo pažįstamų ratas mums atnešė sandorių tik už du milijonus, nors leidai tikėtis keturių“ arba „laimėti buvo tik du projektai, nors planavome penkis“, arba „panaudojome tik atskiras teksto dalis, nes tavo komandos parengtas pagrindimas buvo per silpnas, todėl teko jungtis su dar vienais partneriais“. Be to, tuo pat metu „pastebima“, kad laikinojoje darbo grupėje dirbusio darbuotojo tiesioginės pareigos šiek tiek apleistos...

Organizacijose darbuotojų intelektualinės jėgos taip pat gali būti iššvaistomos trumparegiškais bendrovės mastu įtvirtintais darbo organizavimo sprendimais. Tai:

- neadekvati darbo krūvio apskaita. Kai organizacijoje nėra įdiegta vieninga darbo krūvio apskaitos sistema ir užduočių planavimo bei koordinavimo procedūra, atsitinka taip, jog vieni darbuotojai yra apkrauti darbu, o kitų darbotvarkė lieka palyginti neįtempta. Darbai, jiems atlikti reikalingas laikas ir žmonių išteklių turi būti planuojami integraliai.
- Reikalavimas parodyti aukštus darbo rezultatus, nesuteikiant reikalingų priemonių ir sąlygų darbui atlikti. Rezultatyvumo trukdžiais šiuo atveju gali tapti pasenusios technologijos (pavyzdžiui, naujos kartos komunikacinėmis technologijomis ir programine įranga darbo užduotis galima atlikti kelis kartus sparčiau), nesirūpinimas darbuotojų mokymu (organizacijos biudžeto plane turėtų būti numatytos išlaidos darbuotojų mokymui ir ugdymui, o į darbo krūvio planą turėtų būti įtrauktos valandos, skirtos darbuotojų tobulinimuisi), nepakankami materialiniai išteklių arba netinkamas jų paskirstymas (pavyz-

džiui, nepakankamas aprūpinimas darbo priemonėmis, higienos reikalavimų nepaisymas) ir kt.

- Darbo rezultatų vertinimo ir atlygio sistemos kaitaliojimas tempu, prie kurio nespėja prisitaikyti darbuotojai. Jei laikotarpiai tarp pokyčių nepamatuotai trumpi, darbuotojai nebegali patenkinti vis naujų darbo reikalavimų. Tokią situaciją dažnai lemia nepagrįsti vadovybės lūkesčiai pokyčių atžvilgiu. Tikimasi, kad įdiegti pokyčiai atneš naudą greičiau, nei tai gali iš tiesų įvykti. Kai ši nauda per trumpą laiką negaunama, vadovybė skuba diegti naujus pokyčius, kurie, manoma, turėtų pataisyti padėtį. Tokiu būdu įsukamas pokyčių ratas, kuris žlugdo organizaciją, nes kelia darbuotojų nusivylimą vykdoma organizacijos politika ir skatina nepasitikėjimą vadovais.

Aprašytus neigiamus pavyzdžius jungia socialinės atsakomybės trūkumo veiksnys, kurį deramai yra įvertinusios pažangios organizacijos. Ieškomamos ilgalaikio gyvavimo variklio, jos supranta, kad sėkmingą organizacijos ateitį gali garantuoti tik *tiksliai atspindėti, tinkamai suderinti ir veiksmingai realizuoti plataus dalyvių rato poreikiai ir lūkesčiai*, ir šis ratas aprėpia kur kas daugiau nei bendrovių akcininkus, vadovus ir klientus. Neginčijama, kad didžiausią vertę organizacijai sukuria darbuotojai, todėl jais būtina ypatingai rūpintis.

Išmaniose organizacijose sparčiai plėtojamas pažangus požiūris į darbuotojus, jų darbo sąlygas ir produktyvumo didinimo galimybes. Tuo tikslu diegiami nauji darbo organizavimo metodai. Pokyčiai įgyvendinami tikintis:

- organizacijos veiklos efektyvumo,
- darbuotojų darbo rezultatų pagerėjimo,
- veiksmingesnio bendradarbiavimo organizacijos viduje ir išorėje,
- daugiau inovacijų,
- veiklos organizavimo finansinių sąnaudų sumažėjimo,
- didesnio darbuotojų įsitraukimo dėl suteiktos galimybės geriau derinti darbo ir asmeninį gyvenimą,
- aplinkai (gamtai) palankesnių organizacijos veiklos pasekmių.

Vakarų pasaulyje pastarąjį dešimtmetį atliekama nemažai tyrimų, atskleidžiančių, kokie naujųjų organizacijų veiklos iššūkių padiktuoti darbo organizavimo būdai padeda organizacijoms pasiekti reikšmingų rezultatų. Tokių tyrimų pagrindu kuriamos gairės ir metodiniai nurodymai organizacijų vadovams, atsakingiems už žmogiškųjų išteklių

valdymą. Andy Lake'as (2013) knygoje „Išmanus lankstumas: išmanų ir lankstų darbo organizavimą perkeliant iš teorijos į praktiką“ (angl. *Smart flexibility: moving smart and flexible working from theory to practice*) pabrėžia, kad išmanus darbo organizavimas prasideda nuo naujoviškos – pasitikėjimu grįstos – organizacinės kultūros plėtojimo. Išmaniose organizacijose darbuotojai vis mažiau dirba stebimi vadovų, t. y. biuruose, todėl pasitikėti darbuotojais, tikėti, kad jie nešvaisto darbui skirtu laiku, tampa vis svarbiau. Taip pat tenka persiorientuoti ir darbuotojams – jiems reikia suvokti, kad atlygis mokamas ne už darbo laiką, bet už pasiektus rezultatus. Galiausiai išmanus darbo organizavimas reikalauja naujų vadovų kompetencijų:

1. Vadovams tenka ypač sparčiai lavinti komunikacinius įgūdžius dėl to, kad vis dažniau tenka bendrauti su darbuotojais technologizuotais kanalais, o ne tiesiogiai.

2. Reikia ne tik žinoti, bet ir gebėti veiksmingai taikyti naujus grupinio darbo, bendradarbiavimo ir nesusipratimų valdymo metodus, nes dirbdami skirtingose erdvėse (iš namų, skirtinguose padaliniuose, miestuose, šalyse) darbuotojai vis menkliau vieni kitus pažįsta ir nebegaali savarankiškai įveikti kylančių bendravimo barjerų, pavaduoti vienas kitą, kompensuoti vieni kitų žinių spragas, tinkamai suprasti ir reaguoti į charakterio ypatybes ir pan.¹¹⁰

Reikia pasakyti, kad organizacinei kultūrai sukurti taip pat nepakanka įdiegti naujų technologijų ir perprojektuoti biurą. Pokyčiai apima ir nuostatas. Išmaniose organizacijose manoma, kad¹¹¹:

110 Anksčiau buvo vartojamas pasakymas „gerai susižaidęs kolektyvas“. Iš esmės tai reiškia, kad žmonės, ilgą laiką dirbdami kartu toje pačioje erdvėje, vieni kitus ima neblogai pažinti, suprasti charakterių savybes, toleruoti trūkumus, geba savarankiškai įveikti nesusipratimus, žino vieni kitų stiprybes, geriausius gebėjimus, todėl efektyviau pasiskirsto užduotis ir jas atlieka. Šiuolaikinėse organizacijose neretai darbo grupės sudaro žmonės, dirbantys skirtingose patalpose arba gyvenantys skirtingose vietovėse, todėl sąlygos pažinti vieniems kitus yra apsunkintos. Visą telkiamąjį darbą tenka atlikti vadovams.

111 Čia ir toliau skyriuje remiamasi A. Lake'o (2013) aprašyta lankstaus darbo koncepcija, praplečiant ir papildant jo pasiūlytas idėjas bei iliustruojant pavyzdžiais.

1. Darbas turėtų vykti labiausiai tam priimtinoje vietoje ir pačiu palankiausiu metu.
2. Lanksčios darbo sąlygos – svarbu ir veiksminga, siekiant aukštų darbo rezultatų.
3. Nepriklausomai nuo užimamų pareigų darbuotojai patys pajėgūs tinkamai nuspręsti, kada, kaip ir kur atliks jiems pavestas užduotis.
4. Organizacijos erdvės turi būti skirtos ne konkrečioms žmonėms arba pareigybėms, bet konkrečioms darbams.
5. Bendromis pastangomis galima sumažinti darbo atlikimo sąnaudas.
6. Technologijos – neatsiejama kasdienio darbo priemonė.
7. Darbo rezultatai yra svarbiau nei buvimas darbe.
8. Darbuotojų sveikata yra ypač svarbu, todėl sveikų darbo sąlygų ir deramos darbo ir poilsio pusiausvyros išlaikymo klausimai privalo nuolat išlikti vadovų darbotvarkėje.

Išmaniosios organizacijos rūpinasi trigubu efektu, organizuodamos užduočių įgyvendinimą: *nauda organizacijai, nauda darbuotojui ir nauda aplinkai bei visuomenei*. Nauda jose suprantama plačiai, todėl tradiciškai susiformavę apribojimai čia atmetami. Lankstumas ir rezultatyvumas – du pagrindiniai kriterijai, kuriais remiasi vadovai, priimdami sprendimus dėl darbuotojų išsakomų pageidavimų darbo atlikimo atžvilgiu.

Didžiojoje Britanijoje atlikti tyrimai parodė¹¹², kad svarstydami apie darbo atlikimą, darbuotojai labiausiai pageidautų lankstaus darbo grafiko ir lankstaus požiūrio į darbo vietą, t. y. norėtų galimybių:

- **Pasirinkti darbo pradžios ir pabaigos laiką, neatsižvelgiant į tradicinės darbo dienos valandas**, pavyzdžiui, dirbti nuo 5 val. iki 8 val. ryte, nuo 11 val. iki 15 val. popiet ir nuo 19 val. iki 20 val. vakare, taip suderinant asmeninius reiklus ir darbą. Arba dieną dirbti nuo 15 val. iki 18 val., o paskui darbą pratęsti nuo 21 val. iki 2 val. ryto, tokiu būdu darbui skiriant individualiai darbingiausią paros laiką. Šis darbuotojų pageidavimas būdingas ir Lietuvoje, ir daugėja organizacijų, suprantančių, kad darbo dienos valandos – sutartinis dalykas. Jei atliekamos užduotys nereikalauja tiesioginio bendravimo su klientais ir bendradarbiavimo

112 A. Lake. Smart flexibility: moving smart and flexible working from theory to practice. Gower, UK, 2013.

su kolegomis, kuriems gali būti nepatogu dirbti labai anksti ryte arba naktį, individualiai pasirinktas darbo laikas realiai nesukelia jokių problemų. Atvirkščiai, suteikia darbuotojui daugiau laisvės, leidžia atlikti užduotį tada, kai jis tam geriausiai pasirėngęs. Tokioms profesijoms galima priskirti programuotojus, mokslininkus, kūrybinių profesijų atstovus, duomenų analitikus ir pan.

Organizacijos skirtingai įgyvendina šį savo darbuotojų pageidavimą. Vienose dirbti asmeniškai patogiu laiku leidžiama tik tam tikrų pareigybių atstovams, kitose rinktis darbo laiką galima laisvai, tačiau sutartomis valandomis visi darbuotojai turi būti biure, trečiose privaloma atvykti tik į susirinkimus. Pavyzdžiui, Johano Keplerio universitete (Austrija) nustatyta, kad ne paskaitų metu visi dėstytojai savo darbo vietose bus nuo 10 iki 14 valandos. Lietuvoje, Mykolo Romerio universitete, įprasta greta paskaitų dėstytojams universitete būti tam tikromis valandomis ketvirtadieniais ir trečiaisiais mėnesių šeštadieniais, nors darbas nenutrūksta ir kitu metu¹¹³.

- **Dirbti iš namų 1–2 dienas per savaitę.** Tai taip pat leistų geriau suderinti darbo ir asmenius reikalus, sumažinti patiriamą stresą, kylantį dėl triukšmo biure ir dėl pačios kelionės į darbą ir atgal, sutaupyti asmeninių lėšų, skirtų kelionės bilietui arba kurui apmokėti, prisidėti prie gamtos išsaugojimo, nes dažniausios keliavimo priemonės (automobiliai, viešasis transportas) tiesiogiai susijusios su tarša. Darbo namie praktika sėkmingai skverbiasi ir Lietuvoje. Nuotoliniam darbui organizacijų vadovai pritaria darbuotojui sunegalavus arba esant poreikiui slaugyti ligonį namuose. Agotos Giedrės Raišienės 2014 metais atlikta 560 darbuotojų iš įvairių organizacijų apklausa atskleidė, kad beveik pusė (48 proc.) respondentų susirgus vaikui arba sutrikus asmeninei sveikatai dirba iš namų, tačiau tik 9 proc. apklaustųjų patvirtino, kad tokia galimybė organizacijoje siūloma oficialiai. Beje, darbo iš namų praktika Lietuvoje labiau būdinga vadovams, kurių užduotys daugiausiai susijusios su bendravimu ir dokumentų valdymu – jie darbą neretai atlieka pasitelkę vaizdo

113 2011 metais projektinį organizacinės elgsenos dalyko darbą – dėstytojų požiūrio į pokyčius universitete tyrimą – atlikusias MRU studentes nustebino tai, kad į jų išplatintą apklausos anketą gausiausiai dėstytojai atsakė nakties laikotarpiu tarp 23 ir 5 valandos.

konferencijas, *Skype*’o skambučius ir kitas technologijas net ir būdami darbovietėje.

- **Dirbti trumpesnę darbo savaitę, intensyvinant darbų atlikimą.** Dalis darbuotojų norėtų, kad darbo savaitė truktų keturias, o ne penkias dienas, kitiems būtų priimtinas devynių darbo dienų laikotarpis, po kurio eitų penkių dienų poilsio laikotarpis. Tai nenauja darbuotojams, dirbantiems slenkančiu darbo grafiku, tačiau vis dar neįprasta biurų tarnautojams. Šis darbuotojų pagedavimas galėtų būti ganėtinai priimtinas organizacijose, kuriose darbai vyksta etapais arba darbuotojams tenka daug keliauti.

Suprantama, ne visada įmanoma arba racionalu paisyti minėtų pagedavimų dėl organizacijos veiklos arba konkretaus darbuotojo darbo pobūdžio. Kita vertus, be išvardytų galimybių yra ir daugiau būdų taikyti lankstesnę požiūrį į darbo laiką ir vietą. Kalbant apie lankstų darbo laiką, gali būti taikomos ir šios bei panašios priemonės:

- Nustatomos kelios valandos iš ryto ir popiet, kai visi darbuotojai privalo būti arba biure, arba pasiekiami realaus laiko pokalbių priemonėmis – telefonu, *Skype*’u ir pan.
- Apibrėžiama privaloma kiekvienos darbo dienos laiko apimtis, pavyzdžiui, 6 valandos, sudarant galimybę likusias valandas perkelti į kitą darbo dieną.
- Taikoma užduočių ir darbo valandų metinė apskaita. Tai reiškia, kad užduotys planuojamos valandomis, sudaromas metinis užduočių planas, ir darbuotojas gali pasirinkti, per kiek laiko šį metų planą įvykdys.
- Suteikiamas terminuotas darbas. Tai aktualu studentams, kurie nori dirbti tik atostogų metu, arba tėvams, kurie planuoja drauge su vaikais praleisti vaikų vasaros atostogas.
- Nustatoma ne visa darbo diena. Ši galimybė dažnai svarbi mažų vaikų turintiems tėvams, dalinio darbingumo ir vyresnio amžiaus asmenims.

- Suteikiamos karjeros pertraukos. Personalo atrankos bendrovių specialistai pataria organizacijoms suteikti savo talentingiausiems darbuotojams vadinamąją karjeros pertrauką, jei šie to prašo, mat atleisti darbuotoją ir vėliau „sumedžioti naują galvą“ gali būti brangiau, nei kuri laiką išlaikyti vakuojančią specialisto poziciją. Imti pusės metų ar metų atostogas vis dažniau nusprendžia žmonės, kurie nori skirti laiko profesiniam arba asmeniniam tobulėjimui.

Išmanus darbo organizavimas apima ir vietos dimensiją, kitaip tariant, pažangiose organizacijose atsisakyta požiūrio, kad darbuotojas privalo darbo metu būti savo darbo vietoje biure. Svarbu užduoties atlikimas tinkamai ir laiku, o ne prezenteizmas¹¹⁵. Taigi, lankstus požiūris į darbo vietą reiškia, kad: 1) pats darbuotojas gali nuspręsti, kur jam dirbti patogiau, kokių sąlygų jam reikia, kad būtų produktyviausias; 2) organizacijos darbo organizavimo tvarkoje įtvirtintos nuostatos, kas gali būti laikoma darbuotojo darbo vieta ir kokiais būdais gali būti panaudojama pačios organizacijos fizinė erdvė. Iš esmės dėl šiuolaikinių informacinių ir komunikacinių technologijų teikiamų galimybių išmanių organizacijų darbuotojai gali dirbti nebe darbovietėje, bet, pavyzdžiui:

- **namuose.** Tam tikrų specialybių atstovai gali visas užduotis atlikti būdami namuose ir tik retkarčiais, pavyzdžiui, tam, kad dalyvautų susirinkimuose ir susitikimuose, atvykti į biurą. Kiti galbūt gali dirbti iš namų popietėmis arba vieną dieną, arba kelletą dienų per savaitę. Net ir tie, kurių darbas susijęs su klientų aptarnavimu, konsultavimu ir pan., taip pat gali pagrindinę savo darbo vietą įsikurti namuose ir iš jų, o ne iš bendrovės biuro vykti į reikiamas organizacijas. Kita vertus, net tas užduotis, kurias iki šiol buvo įmanoma atlikti tik darbe, galima vykdyti nuotoliniu būdu – dabartinės technologijos leidžia specialistui

114 „Galvų medžioklė“ (angl. *headhunting*) vadinamas reiškinys, kai įmonės pervilioja iš konkurentų jų geriausius specialistus. Kartais organizacijos elgiasi dar kitaip: iš konkurentų persamdo itin talentingus ir pasižymėjusius specialistus, o tik tada su jais sutaria, kokį darbą jie atliks ir į kokias pareigas bus paskirti. Lietuvoje ši praktika taip pat ganėtina būdinga.

115 Prezenteizmas (angl. *presence* – buvimas, akivaizdus dalyvavimas) reiškia fizinį buvimą, tačiau nereiškia tikro dalyvavimo. Pavyzdžiui, viena iš susirinkimų valdymo problemų yra ta, jog žmonės fiziškai būna toje pačioje vietoje, tačiau realiai nesiklauso, kas kalbama, neteikia pasiūlymų ir t. t. Šiais, technologijų laikais, susirinkimų metu kai kurie dalyviai įsigudrina naršyti su darbu nesusijusiuose tinklalapiuose, tvarkyti reikalus asmeniniu paštu ir pan.

iš namų prisijungti prie kliento informacinės sistemos, gauti ir pateikti duomenis, atlikti pakeitimus ir pan.

- **Klientų biuruose.** Darbas klientų organizacijose ne naujiena užsienyje. Lietuvoje taip pat dažnėja atvejų, kai organizacijoje įrengiamos darbo vietos kitų bendrovių atstovams – projektų vykdytojams, konsultantams, programuotojams ir pan. Kol kas tai daugiau būdinga užsienio kapitalo įmonėms, tačiau labai tikėtina, kad pažangi patirtis netruks paplisti. Toks darbo būdas padeda sutaupyti laiko ir pagerinti paslaugos kokybę, kadangi paslaugos kūrėjai (pavyzdžiui, IT valdymo sistemos diegėjai) yra pasiekiami iškart, kai kyla klausimas arba problema.
- **Viešose vietose.** Mobilios technologijos ir debesų kompiuterijos paslaugos leidžia darbuotojams dirbti tokiose įvairiose vietose kaip: kavinė, oro uostas, traukinys ar autobusas, miesto skveras, kaimo sodyba, pajūris, viešbutis, laukiamasis valstybinėje įstaigoje ir t. t. Tad darbuotojai gali sėkmingai atlikti užduotis keliaudami ir būdami užsienyje, taip pat – derindami darbą su kitais asmeniniais įsipareigojimais, pavyzdžiui, lydėdami vaikus į pamokinius užsiėmimus, laukdami eilėje poliklinikoje ir t. t.¹¹⁶

Darbo vietos „iškėlimas“ iš pačios organizacijos atneša daugiau galimybių efektyviai panaudoti biuro erdvę arba sumažinti ją ir tokiu būdu ne tik optimizuoti panaudojimą, bet ir sutaupyti lėšų patalpų išlaikymui. *Organizacijoms rekomenduotina atlikti savo patalpų panaudojimo efektyvumo reviziją ir įvertinti, koku intensyvumu iš tikrųjų yra užimta fizinė erdvė.* Daugeliu atvejų gali paaiškėti, jog darbo vietos vakuoja darbuotojų atostogų metu, o kai kurios jų ir dažniau: konsultantų darbo pas klientus metu, vadovų komandiruočių ir dalyvavimo susirinkimuose metu ir t. t. Dėl to išmaniose organizacijose įprasta pasitelkti naudingiausių darbo vietos organizavimo būdą:

- 1) **Vieną nuolatinę darbo vietą naudoti dviem darbuotojams**, jei jų darbo pobūdis lemia periodišką nebuvimą biure. Kai kurių darbų specifika leidžia nesunkiai suderinti darbo grafiką iš anksto sutariant, koku metu kuris darbuotojas naudos nuolatinę darbo vietą. Kaip pavyzdžius galima paminėti dėstytojus, draudimo vadybininkus, nekilnojamo-

116 Naujųjų mobiliųjų technologijų galimybėmis turėjo progą pasinaudoti ir skyriaus autorė: skrydžio į komandiruotės vietą metu tarpiniame oro uoste sėkmingai organizuoti studentų darbą Moodle aplinkoje.

jo turto agentus, kirpėjus ir t. t. Mažas naudotojų skaičius leidžia išlaikyti personalizuotą darbo vietą ir kartu užtikrinti, jog ši būtų optimaliai išnaudota.

- 2) **Mažesnę darbo vietų skaičių dalinti didesniai skaičiumi darbuotojų, taikant „darbo vietos užsakymo“ informacinėje sistemoje metodą.** Žinoma, tai reikalauja darbų planavimo ir laiko valdymo įgūdžių, tačiau šis būdas padeda pasiekti optimalaus darbo vietų panaudojimo. Kita vertus, šis sprendimas mobilizuoja darbuotojus, nes jie žino, kad tik tam tikrą apibrėžtą laiką jie turės galimybę dirbti konkrečioje darbo vietoje, todėl turi spėti atlikti susiplanuotas užduotis.
- 3) **Darbo vietas sieti ne su asmenimis arba pareigomis, tačiau su atliekamomis užduotimis.** Išmaniose organizacijose darbo kabinetai ir stalai nebūtinai priklauso vienam ar kitam darbuotojui arba vadovui. Įprasta, jog darbo vietos yra gerai įrengtos ir pritaikytos atlikti specifines arba, atvirkščiai, bendro pobūdžio užduotis. Darbo priemonėms ir dokumentams saugoti skiriamos specialios vietos: stalčiai, spintelės arba projektų kambariai. Kadangi dabartinės darbo vietos nebereikalauja specialios įrangos, pavyzdžiui, stacionarių kompiuterių, darbuotojo darbo vieta gali būti visur, kur yra jis pats, jo nešiojamasis kompiuteris ir interneto ryšys. Beje, užsienyje pasiteisino praktika patalpas skirstyti funkciniu ir užduoties pobūdžio principu. Specialiai įrengiami kambariai-skaityklos, tylos kambariai protiniam darbui, pokalbių kambariai (pokalbiams telefonu ir bendravimui), susirinkimų kambariai su reikiama technine įranga (pavyzdžiui, interaktyvia rašymo lenta, multimedija vaizdo konferencijoms), poilsio kambariai ir t. t. Taip pat skiriamos atskiros patalpos projektų grupėms. Projekto grupės nariai tokioje patalpoje visus projekto dokumentus, priemones ir kt. saugo bendrai, todėl reikia mažiau laiko pasiekti projekto informacijai. Suprantama, bekompromisis darbo tvarkos laikymasis ir asmeninė atsakomybė naudojantis dokumentais bei priemonėmis tampa kritiniu kiekvieno projekto grupės nario veiklos bruožu.

- 4) **Tas pačias patalpas naudoti skirtingais tikslais.** Skirtingu metu tą patį kambarį galima naudoti susitikimui su klientu, susirinkimui, poilsiui ir kavai, intelektiniam kūrybiniam grupės darbui.
- 5) **Atsisakyti tradicinio biuro, įrengti mažo ploto būstinę administravimo personalui, o darbuotojams pagal poreikį išnuomoti darbo vietas bendradarbystės centruose¹¹⁷, vadinamuosiuose hubuose¹¹⁸ arba rezervuoti patalpas susirinkimams, pavyzdžiui, viešbučiuose.** Dėl pakitusių paslaugų ir prasiplėtusių technologinių galimybių atsiranda organizacijų, kurių darbuotojams iš esmės tik retkarčiais reikalinga organizacijos suteikiama darbo vieta, nes jie nuolat dirba nuotoliniu būdu. Bendrovėms finansiškai labiau apsimoka išnuomoti darbo vietas darbuotojams, kai jiems to reikia, o ne nuolat nuomotis patalpas dideliam biurui.

Persikirstant biuro fizinę erdvę, svarbu tai daryti pagrįstai ir tinkamai – darbuotojai naujai įrengtose darbo vietose ir kambariuose pirmiausiai turi jaustis patogiai, „savo vietoje“. Be to, *reikia vengti sukurti išskirtines darbo vietas arba erdves, kurios būtų skirtos tik „išrinktiesiems“.* Galbūt privilegijuotųjų zonos iš pirmo žvilgsnio atrodo kaip apskritai darbuotojų neįžeidžiantis, o labiausiai nusipelnčius organizacijai narius paskatinantis padėkos būdas, tačiau iš tikrųjų tai parodo, kad organizacijos politika remia susisluoksniavimą, hierarchiją ir lenktyniavimą (vidinę konkurenciją), o ne tarpusavio paramą, žinių ir patirties mainus bei bendradarbiavimą. Išmaniose organizacijose apskritai nepritariama uždarytų patalpų principui. Pavyzdžiui, net ir specialūs projekto kambarys yra atviras nedirbantiems projekte darbuotojams, jei tuo metu jame nevyksta grupinis darbas, o kitose erdvėse laikinai nėra laisvo darbo stalo.

Kitas svarbus dalykas, kad išmanios organizacijos ne riboja, bet skatina neformalų bendravimą, nes jo metu stiprinami ir plečiami tarpasmeniniai ryšiai, dalijamasi patarimais, spendžiami darbiniai rūpesčiai,

117 Bendradarbystės (angl. *coworking*) centras – tai darbo vietų nuomos centras. Tai – „bendras darbas po vienu stogu su kitais skirtingų sričių profesionaliais ir verslais. Tai inovatyvus požiūris į darbovietą“ (šaltinis <<http://hubvilnius.lt/>>).

118 Šiuo atveju angliškas žodis *hub* reiškia dėmesio arba veikos centrą. Trumpu žodeliu *hubas* bendra patalpa, kurioje nuomojamos darbo vietos, vis dar vadinama dažniau nei naujuoju lietuvišku *bendradarbystės centras*.

gimsta idėjos, kyla kūrybinis įkvėpimas. Neformaliam bendravimui skiriamos erdvės, kuriose darbuotojai galėtų jaustis nevaržomi, tai poilsio kambariai ir vadinamosios „virtuvėlės“, arba mišrios paskirties patalpos, pavyzdžiui, kūrybinės dirbtuvės. Šios erdvės aprūpinamos specialiais, daugiafunkciniais baldais ir darbo priemonėmis, juose sudarytos galimybės atsigaivinti šiltais gėrimais ir pan. Kaip pavyzdys gali būti paminėta viena iš lietuviško kapitalo IT paslaugų bendrovių, įrengusi savo darbuotojams net keletą erdvių bendrauti, tai: „virtuvėlė“, kurioje galima pasiruošti kavos, arbatos, pasišildyti pusgaminių ir pasikalbėti užkandžiaujant; poilsio kambarys, kuriame yra interaktyvi rašymo lenta, minkštieji baldai ir televizorius, jame taip pat kaupiama bendrovės bibliotekėlė; keletas sėdmaišių spalvingame kambaryje kūrybinėms mintims apmąstyti, į kurį pabūti dažniausiai ateina programuotojai, ir vadinamoji „studija“, kurioje vyksta muzikuojančių darbuotojų repetitijos (plačiau apie šį atvejį galima paskaityti Raišienės ir kt. (2014) knygoje „Veiksmingos vadybos gairės: teorinės išvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai“).

Užsienyje kai kurios išmanios organizacijos į biuro erdvę žiūri ypatingai kūrybiškai ir naujoviškai. Pavyzdžiui, įrengiami vadinamieji „*tabula rasa*“ kambariai, padengti medžiaga, ant kurios galima rašyti (piešti) rašikliais, skirtais baltai rašymo lentai. Svarbiausia, kad šiuose kambariuose galima rašyti ir vėl nutrinti įrašus ne tik nuo sienų, bet ir nuo grindų bei lubų¹¹⁹. Manoma, kad tai gali labai padėti darbuotojams išlaisvinti savo kūrybinę energiją (Deiser, 2009).

APIBENDRINANT pabrėžtina, kad lankstus organizacijų požiūris į darbuotojų darbo laiką ir darbo vietą yra visokeriopai naudingas, nes padeda motyvuoti darbui organizacijos narius, įgalina geriau patenkinti darbuotojų poreikius, padėti suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, išsaugoti sveikatą ir darbingumą, taip pat – sutaupyti lėšų patalpoms išlaikyti ir užtikrinti, kad darbui skirtą laiką darbuotojai panaudos efektyviai, t. y. užduotims atlikti ir protiniam bei kūrybiniam potencialui suaktyvinti.

Vis dėlto taikant inovatyvų požiūrį į darbo organizavimą išryškėja tam tikri aspektai, susiję su pavojais darbuotojų sveikatai ir darbingumui ir iš to išplaukiančiu darbuotojų rezultatyvumo sumažėjimu

119 Daugiau apie inovatyvų požiūrį į bendradarbiavimo erdves galite paskaityti R. Deiser. *Designing the Smart Organization: How Breakthrough Corporate Learning Initiatives Drive Strategic Change and Innovation*, Jossey-Bass, A Willey Imprint., 2009.

artimesnėje arba tolimesnėje ateityje. Šie aspektai gvildenami kitame poskyryje.

9.4. Darbingumo sąlygos: organizacijų atsakomybė užtikrinant darbuotojų fizinę, psichinę ir emocinę sveikatą

Ankstesniuose poskyriuose kalbėta apie išmanių organizacijų veikimo principus ir apie naujus metodus, įgalinančius darbuotojų darbą organizuoti taip, kad darbo produktyvumas paaugtų, o sąnaudos sumažėtų. Vis dėlto negalima išleisti iš akių fakto, kad užduotis atlieka žmonės, kuriems iš prigimties būdingi tam tikri elgesio dėsniai ir galimybių ribos. Išmanios organizacijos į tai atsižvelgia ir siekia, kad ne tik tada, kai darbuotojai dirba organizacijos patalpose, bet ir tada, kai dirba namuose ar kitose vietose, jie tausotų savo sveikatą ir rūpintųsi fiziniu saugumu bei psichoemocine gerove. Kaip to siekiama?

1. Darbuotojai aprūpinami saugiomis darbo priemonėmis.
2. Darbuotojai šviečiami, didinamas jų sąmoningumas ir atsakomybė už savo sveikatą.
3. Objektiviai vertinamas ir pagrįstai planuojamas darbuotojų užimtumas.

Taigi, išmanių organizacijų vadovai gerai žino, kad jų funkcijos neapsiriboja užduočių planavimu, organizavimu, koordinavimu ir vykdymo kontrole, tačiau taip pat apima darbuotojų elgsenos valdymą. Reikia suprasti, kad daugeliu atvejų būtent vadovų sudarytos aplinkybės verčia darbuotojus priimti sveikatai nepalankius sprendimus, pavyzdžiui, skirti per mažai laiko poilsiui, neužtikrinti pakankamo fizinio judrumo, apriboti ryšius su draugais ir sumažinti bendravimo intensyvumą su šeima, apleisti pomėgius, neskirti laiko asmeniniam neprofesiniam tobulėjimui ir akiračio plėtimui ir t. t.

Reikšmingiausius praradimus organizacijoms lemia tai, kad pernelyg pasiaukoti darbui neretai nusprendžia gabiausi ir produktyviausi darbuotojai. Nei jie patys, nei organizacijos vadovai neįvertina laiko požiūriu per didelio atsidavimo darbui galimų neigiamų pasekmių, dėl

to organizacijai didžiausią vertę nešantys darbuotojai nualina savo sveikatą ir ilgainiui praranda buvusį darbingumą. Elementarus racionalus išskaičiavimas turėtų paskatinti organizacijas tausoti kiekvieną darbuotoją, nes menkas darbo našumas, neatvykimas į darbą dėl ligos ir didelis darbuotojų tekamumas organizacijoms yra labai nuostolingas.

Kai kurias sveikatos ir subalansuoto gyvenimo būdo problemas padeda išspręsti lankstus darbo laikas ir lankstus požiūris į darbo vietą, tačiau ir čia kyla problemų. Dažniausias jų darbuotojai įvardina taip¹²⁰:

- jausmas, kad esi izoliuotas, atskirtas nuo organizacijos;
- dalyvavimo trūkumas ir dėl to kylantis nerimas, ar pavyks laiku gauti visą svarbią informaciją;
- darbas neturi nei pradžios, nei pabaigos, bet susipina su asmeniniu gyvenimu pastarojo nenaudai;
- darbas namuose blogina bendravimo kokybę su namiškiais ir bičiuliais;
- vadovai didina darbų apimtį, nes tiesiogiai nemato, kiek darbuotojai dirba, dėl to nebeįmanoma identifikuoti užduočių pradžios ir pabaigos, pasidžiaugti pasiektais rezultatais, o tai savo ruožtu sukelia frustraciją ir mažina darbo motyvaciją;
- laiko valdymo problemos: sunku vykdyti įsipareigojimus, nes dirbant ne biure ir be vadovo priežiūros kyla minčių, kad galima užduotį atidėti vėlesniam laikui;
- prarandamas komandinės dvasios, bendrystės su kolegomis pojūtis;
- nerimas dėl asmeninės karjeros sėkmės galimybių, nes sunku save lyginti su kitais panašų darbą atliekančiais kolegomis.

Be paminėtų aspektų, kurių dauguma turi neigiamos įtakos darbuotojų emocinei savijautai, savivertei bei psichologinei būklei, netinkamai organizuojamas darbas gali padaryti žalos ir jų fizinei sveikatai. Darbuotojams dirbant ne biure dažniausiai yra neįmanoma užtikrinti, kad

120 Čia remiamasi apibendrintais užsienio mokslininkų tyrimais, tačiau ir Lietuvoje situacija panaši. Pavyzdžiui, tai, kad darbas yra įsiskverbęs į asmeninį gyvenimą ir užima dalį savaitgalių ir atostogų laiko, teigia 42 proc. respondentų iš daugiau nei tūkstančio dalyvavusių apklausoje (respondentai atstovavo skirtingoms organizacijoms). Be to, tai, kad užduotys nuolat sutampa ir dėl to darbuotojai nebespėja pasidžiaugti pasiekimais, pabrėžia 69 proc. apklausos dalyvių, o tai, kad Lietuvos organizacijų vadovai vis dar neturi adekvataus supratimo apie šiuolaikinėmis informacijos ir komunikacijos technologijomis dirbančių darbuotojų galimybių ribas, rodo 71 proc. apklaustųjų pastebėjimas, kad organizacijai įtraukiant naujas technologijas užduotims atlikti vadovai laukia vis didesnių rezultatų per vis trumpesnę laiką, tačiau neįvertina, kad su įvesties ir išvesties informacija dirba ne kompiuteriai, o žmonės (Raišienė, 2014).

darbo sąlygos atitiktų ergonominius ir higieninius reikalavimus darbo vietai. Retas darbuotojas namie gali įsirengti visapusiškai kokybišką darbo vietą, ką jau kalbėti apie darbą būnant kavinėje, oro uoste, viešbutyje, užmiesčio sodyboje ir kitur.

Be to, tais atvejais, kai darbuotojai dirba ne biure, keblu įvertinti ir objektyvias, ir subjektyvias produktyvumo palaikymo kliūtis. Kitaip sakant, dažniausiai neįmanoma adekvačiai įvertinti ir tai, ar darbuotojų darbo krūvis ne per didelis, ir tai, ar jie laikosi tinkamo darbo ir poilsio režimo, ar turi sąlygas dirbti našiai, t. y. ar neskiria darbui neproporcingai daug laiko pasiektų rezultatų atžvilgiu dėl to, kad darbo aplinka yra netinkama (triukšminga, nepatogi, darbas dažnai pertraukiamas su darbu nesusijusių žmonių, telefono skambučių ir t. t.). Tad vadovai bei žmoniškųjų išteklių specialistai turėtų nuolat šviesti ir ugdyti savo organizacijos darbuotojus, skatindami juos laikytis sveikatą tausojančios dienvakės ir darbo stiliaus, sudarydami sąlygas rinktis darbo vietą biure arba kitur, aprūpindami kokybiškomis darbo priemonėmis (mobilų telefonų, kompiuterių ir kt. įrenginių spinduliuotės intensyvumas, kompiuterio monitoriaus dydis ir t. t.).

Svarbu pabrėžti, kad sprendimas taikyti lankstų požiūrį į darbo vietą ir darbo laiką yra glaudžiai susijęs su organizacijos atsakomybe už šio sprendimo pasekmes ne tik organizacijos pasiekimų, veiklos veiksmingumo, darbo organizavimo efektyvumo, bet ir darbuotojų sveikatos ir gyvenimo kokybės atžvilgiais.

Lietuvoje įstatymiškai numatyta, kad darbo vietą suteikia ir darbuotojus darbo priemonėmis aprūpina juos įdarbinusi organizacija. Tai – ir viešajame, ir privačiajame sektoriuje įprasta praktika. Vis dėlto dėl informacinių ir komunikacinių technologijų teikiamų lanksčių darbo organizavimo galimybių dažnėja atvejų, kai organizacijos optimizuoja darbo vietos sukūrimo ir išlaikymo sąnaudas, perkeldamos išlaidas ant darbuotojų pečių. Tai – organizacijos sėkmei neigiamą poveikį ilgoje laiko perspektyvoje turinti klaida.

Beje, organizacijose tokie sprendimai arba viešai nediskutuojami, arba teisinami galimybė darbuotojams sutaupyti kelionės į darbą ir kitų asmeninių *išlaidų* sąskaita bei pabrėžiant sutaupomo kelionei *laiko* svarbą. Viena vertus, su tuo galima sutikti, nes kelionės į darbą ir iš darbo išlaidas patiria pats darbuotojas asmeniškai, t. y. išlaidų kurui arba

viešojo transporto bilietams nekompensuoja darbovietė. Taip pat galima manyti, jog dirbant namuose nereikalinga oficiali ir darbovietės įvaizdį atitinkanti apranga. Drabužiams įsigyti darbuotojai taip pat skiria lėšų iš asmeninio biudžeto. Tai įvertinus, galima pripažinti, kad dirbti neišeinant iš namų finansiškai naudinga. Antra vertus, negalima pamiršti, kad šiomis išlaidomis neapsiribojama darbuotojams atliekant savo darbą. Į išlaidų paketą būtina įskaičiuoti bent jau elektros energiją, sunaudojamą darbo vietos apšvietimui ir darbui kompiuteriu, spausdintuvu, telefonu ir kt., taip pat išlaidas būtiniams darbui baldams įsigyti. Sąžininga būtų atkreipti dėmesį taip pat ir į tokius dalykus kaip vandens sunaudojimas, kuris, žinoma, negali būti siejamas su darbu tiesiogiai. Apie tuos darbuotojų išnaudojimo atvejus, kai nuolatiniai darbuotojai darbui privalo savo lėšomis įsigyti ir naudoti telefonus, kompiuterius, spausdintuvus, popierių oficialiems dokumentams, rašiklius ir kitus biuro reikmenis čia nekalbėsime, nors Lietuvoje tokiu būdu pasireiškianti socialinio atsaikingumo stokos problema egzistuoja.

Būtina atkreipti dėmesį į tris skirtingas problemas, kurias suponuoja socialiai neatsakinga organizacijų politika:

pirma, suprasdami, kad tai – organizacijos masto sprendimas, darbuotojai nekvestionuoja egzistuojančios tvarkos, bet tai nereiškia, kad jie jai pritaria. Tokiu būdu formuojasi nesuderinama su išmanių organizacijų principais organizacinė kultūra.

Antra, patirdami nepagrįstas papildomas išlaidas, darbuotojai ilgai nuvertina gaunamą atlygį, iš jo išskaičiuodami ne tik realiai darbo priemonėms ir darbo vietai įrengti išleistus pinigus, bet ir tokius sunkiai materialiai apibrėžiamus dalykus kaip laikas darbo priemonėms įsigyti ir parengti veikti (telefono mokėjimo plano atnaujinimas, kompiuterio programų įdiegimas ir atnaujinimas, spausdintuvo tonerio keitimas ir t. t.). Suprantama, moralinis atlygio nuvertinimas stipriai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, išipareigojimą organizacijos tikslams, atsidavimą darbui, iniciatyvumą ir pan. O tai savo ruožtu lemia, kad vietoj laukto veiklos efektyvumo ir darbuotojų produktyvumo padidėjimo įdiegusi lanksčias darbo sąlygas organizacija patiria nuostolius dėl darbuotojų įvairių rūšių pravaikštų, pradedant užduočių vilkinimu ir atsikalbinėjimu ir baigiant savo neveiklumo pateisinimu netinkamai susiklosčiusiomis aplinkybėmis, kurios neva sutrukdė užduotis atlikti laiku arba kokybiškai.

Trečia, darbuotojai nebūtinai supranta, kokį poveikį sveikatai gali lemti vienos ar kitos darbo priemonės, o jei ir supranta, gali finansiškai nepajėgti apsirūpinti kokybiška įranga ir jos parengimu darbui. Dėl to galimi įvairūs pavojai, pradedant nelaimėmis dėl neatsargumo naudojantis elektros prietaisais (elektros instaliacijos, įžeminimo ir kt. problemos), sveikatos sutrikdymu dėl ilgalaikio naudojimosi nesaugiais mobiliais telefonais, didele spinduliuote pasižyminčiais senos kartos kompiuteriais ir baigiant regėjimo ir kraujotakos sutrikimais dėl ilgų darbo valandų nepalankioje kūnui padėtyje arba trūkstant apšvietimo, raumenų ir griaučių ligomis dėl neergonomiškos darbo vietos ir t. t.

Išvada ta, jog organizacijos turėtų lygiagrečiai ir atsakingai rūpintis ir darbo organizavimo sąnaudų optimizavimu, ir ilgalaikiu darbuotojų produktyvumo užtikrinimu, suvokiant, kad darbuotojo sveikata yra svarbiausia jo darbingumo prielaida.

9.5. Išmanių organizacijų įtaka socialiniam tvarumui ir aplinkos tausojimui

Išmanios organizacijos daro teigiamą įtaką siekiant visuomenės socialinio tvarumo, taip pat reikšmingai prisideda tausojant gamtą ir jos išteklius. Kadangi pastaraisiais metais ekologišką gyvenimą propaguojančių ir socialiai atsakingai elgsenai pritariančių individų sparčiai daugėja, aktyvi organizacijos pozicija socialinio tvarumo ir tausojančio vartojimo atžvilgiu gali būti svarus argumentas naujiems darbuotojams ir klientams sprendžiant jungtis prie tokios organizacijos. Šis sprendimas reiškia laimėjimą organizacijai abiem atvejais.

Pirmuoju atveju, įdarbindama organizacijos tikslams ir veikimo principams pritariančių asmenį, organizacija gali džiaugtis išankstiniu lojalumu pasižyminčiu darbuotoju, kurio darbo motyvacija yra aukšta be papildomų skatinimo priemonių ir ypatingų vadovybės pastangų. Žinoma, lieka svarbu, kad išankstinė nuomonė apie darbovietę pasitvirtintų.

Antruoju atveju, socialiai atsakinga organizacija patraukia klientą, kurio teigiamos išankstinės nuostatos organizacijos atžvilgiu sukuria kontekstą pasitenkinimui gautomis paslaugomis / produktais ir lemia didesnę toleranciją galimiems aptarnavimo / produkto trūkumams. Tačiau svarbiausia, jog pirminis rinkodaros tikslas – pasiekti, kad klientas susidomėtų – gaunamas be specialių investicijų.

Kalbant apie *bendrus* visuomenės, supančios aplinkos ir organizacijos laimėjimus, svarbiausius jų galima apibrėžti taip:

1. **Pagerinta visuomenės gyvenimo kokybė**, nes lankstus požiūris į darbo organizavimą ir informacinių komunikacinių technologijų teikiamos galimybės¹²¹ leidžia:
 - a) užtikrinti darbuotojams, t. y. visuomenės nariams, sveikatai palankias darbo sąlygas;
 - b) maksimaliai suderinti dirbančiųjų darbo ir asmeninio gyvenimo iššūkius bei siekius;
 - c) pagerinti darbo prieinamumą nutolusiose vietovėse ir netiesiogiai sumažinti regionų atskirtį, sudarant galimybę rajonuose gyvenantiems darbuotojams dirbti arčiau namų;
 - d) padidinti darbo prieinamumą negalią turintiems asmenims, tokiu būdu padedant mažinti šios socialinės grupės atskirtį;
 - e) sumažinti socialinę diskriminaciją, t. y. sudaryti galimybę dirbti asmenims dėl tam tikrų gyvenimiškų aplinkybių negalintiems dirbti visą darbo dieną (mažų vaikų tėvai, globojantys neįgaliosius ir ligonius ir pan.) ir taip prisidėti, kad iš esmės darbingi žmonės neiškristų iš darbo rinkos;
 - f) įtraukti į senatvės pensiją išėjusius buvusius organizacijos darbuotojus į naujų darbuotojų ugdymo procesus ir taip padėti ilgiau išlaikyti vyresniojo amžiaus žmonių intelektualinį bei socialinį aktyvumą.
2. **Sumažinta organizacijos ekonominės (gamybinės) veiklos daroma žala ekosistemai**, nes dėl išmanaus darbo organizavimo:
 - a) mažinamas automobilių išmetamųjų dujų kiekis dėl retesnių darbuotojų kelionių darbo reikalais (į darbą ir iš darbo, iš susitikimus, komandiruotes, mokymus), todėl mažėja ir oro užterštumas;
 - b) sumažėja šilumos, elektros ir vandens sąnaudos optimizuojant biuro patalpų panaudojimą (sumažinant plotą, padidinant darbo vietos panaudojimo efektyvumą, funkciškai pertvarkant erdves, skirtas darbui ir bendradarbiavimui), kartu netiesiogiai mažinamas šilumos ir elektros gamybos bei vandens gavybos ir perdavimo poreikis šalyje;

121 Žr. ankstesniuose poskyriuose minėtus nuotolinio darbo, trumpesnės darbo savaitės, virtualių susirinkimų ir kt. būdus.

- c) perėjus prie elektroninių dokumentų, mažta popieriaus su-naudojimas – tokiu būdu tausojojama gamta (mažesnis medie-nos gavybos poreikis), taip pat mažėja oro ir vandens tarša dėl perdirbimo įmonių veiklos (mažesnis medienos ir antri-nių žaliavų perdirbimo poreikis);
- d) sumažėja šiukšlių, laidojamų sąvartynuose, kadangi elekt-roninių dokumentų pašalinimas nesudaro fizinių atliekų, o to nepasakysi apie popierinius dokumentus. Dėl to mažėja atliekų poveikis gamtai.

APIBENDRINANT skyrių pasakytina, kad išmanios organizacijos, investuodamos į darbo aplinkos pertvarkymą, technologijas ir veiklos procesų tobulinimą, diegdamos lanksčias darbo organizavimo prakti-kas, išmaniai ir integruotai valdydamos žmogiškuosius, fizinius ir laiko išteklius, gauna penkeriopą naudą:

- 1. *sumažėja organizacijos veiklos sąnaudos,*
 - 2. *paauga organizacijos veiklos našumas,*
 - 3. *padidėja darbuotojų produktyvumas,*
 - 4. *sustiprėja organizacijos konkurencingumo galimybės,*
 - 5. *užtikrinama plėtrai palanki organizacijos reputacija.*
-

Svarbu pažymėti, kad teigiami pasiekimai gali būti realūs ir tvarūs tik tuo atveju, jei veiklos ir darbo organizavimo pokyčiai bus įgyvendinti organizacijos būklės, pokyčių poreikio ir galimybių analizės pagrindu, pasitelkiant įrodymus, gautus atlikus darbuotojų įgyvendinamų užduo-čių turinio ir pobūdžio tyrimą, bendradarbiavimo ir grupinio darbo poreikio ir pobūdžio tyrimą, darbo erdvės auditą, darbuotojų pasiten-kinimo darbu tyrimą, įvertinus darbuotojų tekamumo ir pravaikštų priežastis, atsižvelgus į darbuotojų ir vadovų nuomonę dėl planuojamų organizacijos veiklos vykdymo ir darbo organizavimo pakeitimų.

KLAUSIMAI IR UŽDUOTYS ŽINIOMS ĮTVIRTINTI IR DISKUSIJAI

- 1. Kuo ypatingos išmanios organizacijos palyginti su kitomis sėkmingai veiklą vykdančiomis organizacijomis?

2. Ar kiekviena organizacija turėtų sau kelti tikslą tapti išmani? Kodėl?
3. Kokie yra išmanių organizacijų veiklos principai? Kaip juos turėtų suprasti ir kokių veiksmų turėtų imtis organizacijos vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai, norėdami šiuos principus įgyvendinti?
4. Ką reiškia išmanus darbo organizavimas? Ar ši sąvoka gali būti suprantama kaip lankstus požiūris į darbo vietą ir darbo organizavimą? Jei toks apibūdinimas iki galo neatspindi išmanaus darbo organizavimo turinio, kokiais dar bruožais jis pasižymi?
5. Atskleiskite išmanių organizacijų požiūrį į darbuotojų saugą, sveikatą ir jų darbingumo palaikymą. Padiskutuokite apie tai, kaip išmanios organizacijos supranta savo atsakomybę šioje srityje.
6. Aptarkite, koks vaidmuo tenka žmogiškųjų išteklių specialistams, organizacijai siekiant tapti pažangia ir veiksmingiau valdyti žmogiškuosius, fizinius ir laiko išteklius.
7. Suplanuokite, kokius tyrimus vykdytumėte ir kaip juos organizuotumėte (dalyviai, seka, metodai) savo darbovietėje, norėdami įgyvendinti pagrįstus ir racionalius sisteminius pokyčius, kurie leistų organizacijai tapti išmaniai.

Literatūros šaltiniai

1. Bratton, J.; Gold, J. *Human Resource Management*. Palgarve Macmillan, 2007.
2. Brito, M. *Smart business, social business: a playbook for social media in your organization*. Pearson Education, USA, 2012.
3. Deiser, R. *Designing the Smart Organization: How Breakthrough Corporate Learning Initiatives Drive Strategic Change and Innovation*. Jossey-Bass, A Willey Imprint.
4. Gallup Press (2006). Gallupstudy: Engaged employees inspire company innovation, 2009. *Gallup Management Journal* <<http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx>>.
5. Habel, R.; Zink, W.; Dittrich, K.; Heumann, D. *Smart Workforce Management: How to Successfully Address Changing Demographics*. Booz & Company, Inc. 2009.
6. Infosys <<http://www.infosys.com>>.
7. One Smart World <<http://www.onesmartworld.com>>.
8. Jacques, R. *Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries* Sage, London, 1996.
9. Alderman, J. ir kt. *The Outside-In Approach: Eliminating our Natural Bias*.

- Valkre Solutions, Inc. 2009.
10. Lake, A. *Smart flexibility: moving smart and flexible working from theory to practice*. Gower, UK, 2013.
 11. Leiter, M. P.; Hakanen, J. J.; Ahola, K.; Toppinen-Tanner, S.; Koskinen, A.; Väänänen, A. Organizational predictors and health consequences of changes in burnout: A 12-year cohort study. *J. Organiz. Behav.*, 2013, 34: 959–973.
 12. Matheson, D.; Matheson, J. Smart organizations perform better. *Research Technology Management*. 2001, 1: 49–54.
 13. Petrides, A. L. Knowledge Management, Information Systems, and Organizations. EDUCAUSE: *Center for Applied Research*. 2009, iss. 20: 1–12.
 14. Raišienė, A. G. Įvadinės organizacinės elgsenos sampratos. Dromantaitė, A.; Raišienė, A. G.; Račelytė, D.; Jurčiukonytė, A.; Vyšniauskienė, L. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnis: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
 15. Raišienė, A. G. Šiuolaikinių organizacijų veiksmingos vadybos gairės. Raišienė, A. G. (ats. red.); Vanagas, R.; Žuromskaitė, B.; Stasiukynas, A.; Dromantaitė, A.; Girčys, A.; Tamošiūnaitė, R.; Bileišis, M. *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
 16. Shani, A. B.; Chandler D.; Coget, J. F., Lau, J. B. *Behaviorin Organizations. An Experiential Approach*. The McGraw-HillCompanies, 2009.
 17. Smart working. The impact of work organization and job design. Research insight. (2008) Chartered Institute of Personel and Development, UK.
 18. Thompson, P.; McHugh, D. *Work Organizations: A CriticalIntroduction*, 2ndedn. Macmillan, Basingstoke,1995.
 19. Watson, T. Towards a ManageriallyRelevantbutNon-managerialistOrga nizationTheory. In Hassard, J.; Parker M. (eds.) *Towards a NewTheoryof Organizations*. Routledge, London, 1994.
 20. Weber, A.; Jaekel-Reinhard A. Burnout syndrome: a disease of modern societies? *Occupational Medicine*. 2000, vol. 50, no. 7: 512–517.
 21. Zinkewicz, P. *Satisfaction (not) guaranteed*. 2005. <http://www.agewave.com/media_files/rough.html>.

SPECIALIŲJŲ SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS

Analitiniai darbo vietų vertinimo metodai – šiais metodais galima įvertinti darbo vietų / darbų reikalavimus pagal diferencijuotą reikalavimų sistemą. Šiam darbui reikia: darbo vietų aprašymo, reikalavimų aprašymo, reikalavimų klasifikavimo – darbų įvertinimo.

Antriniai poreikiai – žmogaus socialinio ir psichologinio pobūdžio poreikiai.

Asmeninės savybės – individo temperamentas, poreikiai, jo pripažįstamos vertybės ir kiti asmenybę apibūdinantyspo elementai.

Asmeniniai reikalavimai – tai asmeninės savybės, būtinos sėkmingai atlikti tam tikras pareigas (pavyzdžiui, komunikabilumas, sugebėjimas vadovauti, atsakomybės lygis ir kt.).

Asmeninis (individualus) vystymasis – asmeninių kompetencijų tobulinimas efektyviam darbui atlikti organizacijose.

Asmens vertybės – individo esminiai įsitikinimai dėl žmonių elgesio standartų, t. y. dėl to, kas žmogiškajame gyvenime yra gera, teisinga, vertinga, ir priešingai.

Atsakomybė – įsipareigojimas / gebėjimas norėti įvykdyti nustatytą arba prisiimtą užduotį.

Atskiriančios kompetencijos – kompetencijos, padedančios atskirti prastą darbuotoją nuo gero.

Autoritarinis vadovas – vadovas, turintis poreikį visus valdžios įgaliojimus sutelkti savo rankose ir vienvaldiškai priimti visus sprendimus darbo vykdymo klausimais.

Autoritarinis valdymo modelis – autoritarinio vadovo valdymo koncepcija, pagal kurią pagrindinis poveikis pavaldiniams daromas vienasmeniais sprendimais ir nuolatine griežta kontrole, turimą valdžią įtvirtinant dažniau baudomis negu paskatomis.

Baismė – neigiamų pasekmių valdymas, kurio tikslas – įveikti nepageidaujamą pavaldinių elgesį bei su tuo susietus nepatenkinamus jo darbo rezultatus.

Bazinis profesinis mokymas – tai pagrindinių profesinės kvalifikacijos žinių suteikimas amatų, aukštesniosiose mokyklose, kolegijose, institutuose ir universitetuose.

Bendradarbystės centras – individualių darbo vietų nuomos centras.

Bendrasis personalo poreikis – darbuotojų skaičius ir sudėtis, kurių reikia įmonės uždaviniams įvykdyti, turimoms ar planuojamos darbo vietoms ar pareigybėms užimti. Atsižvelgiant į sprendžiamus uždavinius, gali būti nustatomas viso personalo poreikis, poreikis pagal personalo kategorijas, specialybes, pareigybių grupes ir pan.

Besimokanti organizacija – skatina savo narius nuolat mokytis ir tobulėti, pertvarkydama savo struktūrą ir siekdama aukštesnės darbo kokybės.

Bendroji kompetencija – tai pagrindinių įgūdžių kompleksas, įgalinantis juos pritaikyti įvairiose srityse ir būtinas efektyviai veiklai užtikrinti.

Bendrasis mokymas – tai minimalių profesinių žinių suteikimas vidurinėse mokyklose, gimnazijose.

Biurokratija – valdymo sistema, paremta centralizuotu vadovavimu, kurios išskirtinis bruožas yra specializuotas darbo pasiskirstymas, valdymo hierarchijos vyravimas, šabloniškas darbo užduočių vykdymas, tikslus formalių taisyklių, standartų ir vadovų nurodymų vykdymas.

Charakteristikų metodai – taikomi, kai laisvai pasirenkamos vertinimo charakteristikos (laisvasis) ir kai vertinama pagal griežtai nustatytą kriterijų kompleksą (reglamentuotas).

Charizma – viena iš asmens savybių, apibūdinančių jo gebėjimus paveikti kitus žmones, neįtikėtinai plėsti šalininkų gretas.

Centralizavimas – organizacijos vadovų pasirinkta vadovavimo sistema, kai sprendimai priimami aukščiausioje hierarchinėje valdymo pakopoje.

Dalyvavimas valdyme – darbuotojo mentalinis ir emocinis įtraukimas į grupines situacijas, siekiant asmeninio jo indėlio į organizacijos veiklos rezultatus ir atsakomybės už juos.

Darbas – kiekvienas tikslingas žmogaus atliekamas fizinis ir / arba protinis veiksmas, nukreiptas į materialinių ar dvasinių, asmeninių ar visuomeninių poreikių tenkinimą. Klasikinis skirstymas į fizinį ir protinį darbą tampa vis problemiškesnis dėl nuolat didėjančio darbo procesų sudėtingumo, fizinio ir protinio darbo elementų susipynimo.

Darbdavys – asmuo ar įstaiga (firma), kuri priima (samdo) darbuotojus konkrečioms profesinės veiklos funkcijomis atlikti (gaminti gaminius, teikti paslaugas ir kt.).

Darbo birža – institucija, kuri tarpininkauja tarp darbdavių ir ieškančių darbo žmonių, padėdama jiems įsidarbinti. Ji analizuoja darbo

pasiūlą ir paklausą, registruoja laisvas darbo vietas ir bedarbius, tarpininkauja įsidarbinant, teikia informaciją apie paklausias profesijas, pataria besirenkančiam profesiją jaunimui, moka bedarbio pašalpas, kol asmuo yra apmokomas, ir atlieka kitas su žmonių įsidarbinimu susijusias funkcijas.

Darbo grupė – dviejų ir daugiau darbuotojų struktūrinis vienetas, kuris savo veikloje siekia organizacijos vadovų nustatyto darbo tikslo(-ų) ir uždavinio(-ių), dirba kartu, dalijasi informacija, dažniausiai savarankiškai vykdo skirtingus darbus (uždavinius).

Darbo jėga – tai visi, sulaukę įstatymo numatyto amžiaus, dirbantys ir aktyviai ieškantys darbo šalies piliečiai; fiziniai ir protiniai žmonių gebėjimai, kuriuos galima panaudoti ekonominėje ar kitoje visuomeniškai naudingoje veikloje. Sąvoka vartojama dvejopai: kaip visuminis žmonių sugebėjimas dirbti; kaip statistinis rodiklis, apibūdinantis ekonomiškai aktyvius gyventojus.

Darbo komanda – konkurencingai veikianti darbo grupė, pasižyminti bendradarbių tarpusavio palaikymo gebėjimais, santykių darna. Jai būdinga lanksti organizacinė valdymo struktūra ir efektyvi organizacinė kultūra.

Darbo praturtinimas – pavaldiniams taikomų motyvacinių veiksnių sistema, kuria siekiama didesnio vykdomo darbo patrauklumo.

Darbo rinka – darbo vietų paklausos (visų, kuriose dirbama, taip pat laisvų, neužimtų) ir pasiūlos (konkrečias kvalifikacijas turinčių ir dirbančių, taip pat darbo ieškančių žmonių) santykių visuma.

Darbo santykiai – darbo vietoje susiklostantys darbdavių ir darbuotojų santykiai, apimantys teisnius ir organizacinius veiksmus, taip pat psichologinį kontraktą.

Darbo užduotis – vadovo pavedimas darbuotojui (grupei) per nustatytą laiką bei tam tikrų rezultatų forma įvykdyti tam tikro sudėtingumo ir kokybės darbą arba funkciją.

Darbo turinys – darbo procesą kokybiškai ir kiekybiškai apibūdinantys veiksniai (faktorai).

Darbuotojo socializacija – darbuotojo prisitaikymo prie organizacijos darbo bei kultūrinės aplinkos procesas.

Darbo vietų ir pareigybių struktūrų analizė – išaiškina darbo vietos tikslus, santykius su kitomis darbo vietomis, svarbiausius reikalavimus vietai užimti.

Darbo sutartis – darbuotojų ir darbdavių susitarimas (kolektyvinė darbo sutartis) ar darbuotojo ir darbdavio susitarimas (individuali darbo sutartis).

Darbuotojas yra fizinis asmuo, turintis darbinį teisingumą ir veiksnumą ir dirbantis pagal darbo sutartį už atlyginimą.

Darbuotojo savianalizė – darbuotojo savo polinkių, motyvų, gabumų, padėties, asmeninio gyvenimo ir darbo siekių įvertinimas.

Darbo vietų vertinimas – leidžia išspręsti darbo apmokėjimo, darbuotojų parinkimo, darbo vietų analizės ir kitas problemas.

Darbo vietų uždavinių analizė – išaiškina pagrindinius, pagalbinus, darbo vietos profilio neatitinkančius darbus, uždavinių pavidimo, kontrolės lygį, darbo laiko struktūrą.

Darbo vietų ypatumų analizė – nustatomos išskirtinės darbo vietos savybės – ypatingi atsakomybės, sveikatos, amžiaus reikalavimai.

Darbo vietos / pareigybės aprašymas – reglamentuotas darbo vietoje atliekamo darbo turinio ir darbo vietos charakteristikos aprašas.

Darbo vieta – erdvės dalis, kurioje išdėstytos būtinos darbo priemonės ir kurioje gali dirbti darbininkas (darbuotojas) ar darbininkų grupė.

Darbo vietų teisių analizė – išaiškina valdymo – nurodymo, reguliavimo, kontrolės, vykdymo – teises ir pareigas atskirose srityse.

Darbuotojų atestacija – atsakingas ir sudėtingas procesas, kurį organizuojant išskiriami šie etapai: pasirengimas atestacijai, atestacija, atestacijos rezultatų apibendrinimas, atestacijos komisijos rekomendacijų vykdymas ir kontrolė.

Darbuotojų veiklos valdymas – tai darbo aplinkos, kurioje organizacijos tikslų siekiantis darbuotojas gali atskleisti geriausias savo savybes, kūrimo procesas.

Darbuotojų veiklos vertinimas – tai procesas, kurio metu atliekamas darbuotojų vertinimas pagal nustatytus veiklos standartus, šio vertinimo rezultatus pateikiant darbuotojams.

Darna – grupės narių tarpusavio prisirišimas, kai asmuo reiškia suinteresuotumą būti jos nariu.

Decentralizacija – organizacijos vadovavimo sistema, kai valdymo sprendimai priimami ne tik aukščiausiu valdymo lygiu, bet sprendimų priėmimo teisė suteikiama ir žemesnioms organizacijos valdymo struktūroms.

Delegavimas – įgaliojimų bei pareigų perdavimas pavaldiems darbuotojams (ne vien užduočių skyrimas), darbuotojų įtraukimas į valdymą.

Detalios instrukcijos – tai idealaus tam darbui žmogaus apibūdinimas, detalizuojamos savybės ir bruožai, būtini sėkmingai veiklai, aptariama reikalinga patirtis, įgūdžiai, fizinės savybės, motyvacija, intelektas, temperamentas, ypatingi reikalavimai.

Dviejų veiksmų motyvacijos modelis – darbuotojų motyvacijos pagal F. Herzbergo dviejų veiksmų teoriją modelis, pagrindžiantis higieninių ir motyvacinių veiksmų poveikį darbuotojų poreikių tenkinimui.

Dėstytojas – pedagogas / andragogas, kurio veikloje vyrauja žinių perteikimas, mokslinės bei profesinės veiklos komentavimas, analizė, taip pat vadovavimas studentams jiems įgyjant profesinius gebėjimus.

Disfunkciniai konfliktai – tai konfliktai, mažinantys asmeninio pasitenkinimo, grupinio bendradarbiavimo ir organizacijos efektyvumą.

Efektivumas – rodiklis, parodantis organizacijos paskirties, tikslų ir uždavinių įgyvendinimo laipsnį suinteresuotų socialinių grupių, visuomenės atžvilgiu.

Elgsenos pavyzdys – tai faktai, bylojantys apie tai, ką darbuotojas pasakė, padarė ar nepadarė praityje.

Elgesio reguliavimas – laiku ir adekvačių materialinio bei moralinio pobūdžio priemonių taikymas, siekiant pakreipti individo elgesį norima linkme.

Faktinis darbuotojų rezervas – potencialiame rezerve esančių darbuotojų grupė, kurie turi realias galimybes užimti aukštesnes pareigas.

Formalios darbuotojo charakteristikos – charakteristikos, kurias galima nustatyti iš asmens kortelės: išsilavinimas, amžius, darbo užmokestis, darbo stažas, nuobaudų bei paskatinimų skaičius, pakeistų darbo vietų skaičius ir kitos; joms nustatyti nereikia papildomų tyrimų.

Formalios grupės – grupės, kurios sudarytos vadovo sprendimu ir kurių narių santykius reglamentuoja organizacijos taisyklės.

Formalusis švietimas – švietimas, vykdomas pagal Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintas ir įregistruotas švietimo programas, kurias baigus įgyjamas pradinis, pagrindinis, vidurinis arba aukštasis išsilavinimas ir / ar kvalifikacija arba pripažįstama kompetencija, reikalinga įstatymų reglamentuojamam darbui ar funkcijai atlikti.

Funkciniai konfliktai – tai konfliktai, skatinantys organizacijos efektyvumo augimą.

„**Galvų medžioklė**“ – reiškinys, kai įmonės pervilioja iš konkurentų jų geriausius specialistus, siekdamas perimti tam tikrus konkurencinius pranašumus.

Gebėjimas – mokantis / studijuojant išlavintas atitinkamas gabumas, tam tikrų intelektualinio ir / ar fizinio pobūdžio veiksmų atlikimas konkrečioje veiklos srityje. Gebėjimus sudaro mokėjimai ir įgūdžiai. Gebėjimai dirbti su žmonėmis – vadovo mokėjimas efektyviai bendradarbiauti su savo pavaldiniais.

Gyvenimo aprašymas – esminių žmogaus gyvenimo faktų, kurie galėtų dominti potencialų darbdavį, sąvadas.

Globalizacija – pasauliniu mastu valstybių sąjungų arba kelių valstybių bendromis pastangomis vykstantis procesas, atspindintis poreikį jungtis, tarpusavyje derinti galimybes ir naudotis mokslo sukauptomis žiniomis, praktikoje diegti naujoves į bendrą patirčių seką, kad jos atitiktų vis labiau kintantį šiuolaikinį pasaulį.

Grupinis mąstymas – reiškinys, kai konsensusas pasiekiamas, neatsižvelgiant į alternatyvių veiksmų vertinimą, kartu atsisakant savo asmeninės nuomonės vienu ar kitu klausimu (darbo, bendradarbiavimo ir pan.) dėl daugumos grupės narių nuomonės arba kokio nors įtakingo asmens proteguojamos nuomonės.

Higieniniai veiksniai – veiksniai, apibūdinantys darbo sąlygas: jų prastas lygis sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, o tinkamas lygis neutralizuoja galimą nepasitenkinimą.

Horizontalioji karjera – perkėlimas į naujas, tačiau to paties lygio pareigas arba didesnės atsakomybės, savarankiškumo suteikimas einant dabartines pareigas.

Įgaliojimai – organizaciniu dokumentu apibrėžta teisė naudoti (iš) organizacijos išteklius, taip pat žmogiškaisiais, siekiant nukreipti juos nustatytų užduotims vykdyti.

Įgaliojimų perdavimas – valdymo proceso dalis, kai vienas atsakingas darbuotojas pagal savo kompetenciją perduoda dalį turimų įgaliojimų kitam, dažniausiai pavaldžiam darbuotojui, siekdamas užtikrinti, kad šis tinkamai vykdytų užduotis ir priimtų sprendimus.

Įgūdžiai – individo gebėjimai atlikti tam tikrą užduotį, organizuoti ir vadovauti pavaldinių darbui, rodyti atitinkamą elgesį.

Individualioji darbo sutartis – darbuotojo ir darbdavio susitarimas, kuriuo darbuotojas įsipareigoja dirbti tam tikrą darbą, o darbdavys įsipareigoja mokėti darbuotojui darbo užmokestį.

Individualios karjeros planas – priemonė efektyviai valdyti savo profesinę karjerą, įvertinant esamą situaciją, asmeninės veiklos tikslus ir planus.

Individualios karjeros valdymas – tai asmens darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, derinimo su kitomis gyvenimo sritimis, įgyvendinimo ir kontrolės procesas.

Individualumas – asmeninių teisių ir laisvių kultūrinis kontekstas, sudarantis pagrindą savarankiškai formuoti individo pagarbos jausmui atitinkamai socialinei grupei arba sistemai.

Inovacija – nuolatinis arba periodinis naujovių kūrimas, eksperimentavimas ir diegimas, turintis įtakos procesų, produktų, paslaugų proveržiui, taip pat tobulinant žmogiškųjų išteklių vadybą – visa tai didina organizacijos veiklos konkurencingumą.

Integracija – 1) procesas, skirtas įvairioms sistemoms bei posistemėms, taip pat organizacijos padaliniam ar žmogiškiesiems ištekliams jungtis, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus; 2) priemonių sistema, padedanti žmogui išmokti derinti savo ir grupės interesus, įgyti naujas kompetencijas, siekti aktyviai dalyvauti sprendimuose, galiausiai susieti save su grupės nariais ir tapti organizacinės kultūros subjektu.

Integruota konfliktų valdymo sistema – organizacijoje taikoma konfliktų valdymo sistema, kai laikomasi sisteminio požiūrio į konfliktų prevenciją, valdymą ir sprendimą, ir taikomi vieni kitus papildantys, gerai tarpusavyje suderinti derybiniai procesai, interesais grįsti procesai (neutralių asmenų, pavyzdžiui, tarpininkų, ugdomojo vadovavimo specialistų, ombudsmenų dalyvavimas) ir teisėmis grįsti procesai (pavyzdžiui, formalaus skundų nagrinėjimo procedūra, arbitražas, bendradarbių peržiūra).

Inteligencija – išsiugdytas bendras dvasinis asmens sugebėjimas prisitaikyti prie naujų gyvenimo uždavinių ir sąlygų, visuomeniškai vertinga išmintis ir kultūringumas.

Interviu – mokymosi / studijų metodas, kai apklausiamas vienas asmuo siekiant gauti reikalingą informaciją. Šis metodas padeda suprasti, kelti ir analizuoti problemas bei skatinti susidomėjimą.

Įsidarbinamumas – asmens gebėjimas išlikti darbo rinkoje. Jį lemia nuolatinis prisitaikymas prie kintančių kvalifikacinių reikalavimų bei psichologinis nusiteikimas esant reikalui keisti darbo vietą ar profesiją (profesinis mobilumas).

Įsidarbinimas – terminuotos arba neterminuotos darbo sutarties sudarymas tarp darbdavio ir darbuotojo, reiškiančios, kad darbuotojo profesinės žinios ir gebėjimai tenkina darbdavio interesus (konkrečios profesijos kvalifikacinius reikalavimus).

Išitraukimas į darbo procesą – darbuotojų atsidavimo darbui laipsnis, parodantis, kaip jie, laikydami darbą esmine savo gyvenimo dalimi, naudoja ne tik darbo laiką, bet ir energiją.

Išankstinė socializacija – naujo darbuotojo atrankos proceso dalys, kai kandidatas jau atrankos pokalbio metu gali aptarti savo lūkesčius, pristatyti įgytą profesinę bei socialinę kompetencijas, numatyti įsilieji- mo į organizacinę kultūrą galimybes ir pan. bei įvertinti išorinėje aplin- koje skelbiamą organizacijos įvaizdį.

Išmanus – 1) naujos kartos komunikacinių ir informacinių techno- logijų produktas, pasižymintis visiškai naujomis ir anksčiau jam nebū- dingomis funkcijomis bei panaudojimo galimybėmis, taip pat – dirbti- nio intelekto bruožais; 2) novatoriškas, pažangus, intelektualus.

Išmaniosios organizacijos – tai organizacijos, gebančios kurti il- galaike išliekamąją vertę visoms suinteresuotoms pusėms: visuomenei, vietos bendruomenei, savininkams, akcininkams, darbuotojams, kli- entams, tiekėjams ir t. t. – sėkmingai suderindamos kasdienį veiklos meistriškumą ir nuolatinės technologines, organizacines ir paslaugos / produkto inovacijas.

Išoriniai motyvatoriai – išoriniai paskatinimai, nepriklausantys nuo konkrečios darbo vietos ir neturintys tiesioginio poveikio darbo už- duoties vykdymui.

Įvertinimo centrų metodai – kompleksiniai, nuodugniai suplanuoti, ilgesnį laiką taikomi darbuotojų atrankos ir ugdymo metodai.

Karjera – tai pažangi, individo gyvenimo kontekste lokalizuojama darbinių ir su jomis susijusių mokymosi patirčių seka, besiformuojanti individui palaikant bei plėtojant darbo santykius su organizacijomis.

Karjeros planavimas – nuoseklus asmens pažintinės ir profesinės veiklos sprendimų išdėstymas laike siekiant profesinio tobulėjimo tikslų bei numatant būtinus išteklius ir aplinkybes.

Karjeros projektavimas – nuolatinės asmens pastangos išvelgti bū- simas darbo rinkos kaitos tendencijas ir numatomų pokyčių kontekste tirti bei planuoti savo profesinę perspektyvą ir profesinės kvalifikacijos tobulinimo priemones, siekiant maksimaliai realizuoti savo gabumus bei sėkmingai konkuruoti nuolat kintančioje darbo rinkoje.

Karjeros plėtojimas – individo darbo ir mokymosi patirčių sekos planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės procesas, vykstantis individo gy- venimo ir organizaciniame kontekstuose, pagrįstas individo poreikiais,

gebėjimais, iniciatyva ir tikslais bei palaikomas organizacijos, siekiant visoms suinteresuotoms šalims priimtinių tikslų.

Karjeros plėtojimo sistema – organizacijos (ar platesnės socialinės sistemos, pavyzdžiui, valstybės tarnybos) organizaciniu lygmeniu vykdoma žmogiškųjų išteklių vystymo politika ir praktika, nukreipta į darbuotojų karjeros prioritetus ir poreikius, asmens darbo patirčių įvairinimą, tam pasitelkiant mobilumo ir mokymosi organizacijoje ar už jos ribų priemones.

Kolektyvinė darbo sutartis – kolektyvinis darbuotojų, kuriems atstovauja profesinės sąjungos ar jų susivienijimai, ir darbdavio (ministerijos, organizacijos, ūkinės veiklos asociacijos, sąjungos, koncerno ir kitokių susivienijimų valdymo organų) susitarimas. Kolektyvinė sutartis sudaroma dėl darbuotojų užimtumo, perkvalifikavimo, darbo organizavimo ir apmokėjimo, darbo saugos, ekonominių, socialinių priemonių bei kitų papildomų garantijų.

Kolektyvizmas – bendruomenės arba grupės būdingas kultūrinis bruožas integruoti individą į savo sudėtį, jam atsisakius tam tikrų teisių ir laisvių.

Kompetencija – 1) esminės individo charakteristikos, priežasties ir pasekmės ryšiais susijusios su tinkama kriterijais apibrėžta veikla darbe arba kokioje nors situacijoje, t. y. individo gebėjimas atlikti veiksmus, atitinkančius jo pasirengimą veikti tam tikru būdu. Kompetenciją lemia mokymosi / studijų metu įgytos žinios, asmeniniai gebėjimai, turimi požiūriai ir vertinimai; 2) asmeniui suteikti įgaliojimai užsiimti tam tikra veikla.

Kompetentingumas – efektyvi, kokybiška veikla, patvirtinama rezultatais, tenkinančiais atitinkamus veiklos reikalavimus.

Kompetencijų modelis – kompetencijų žodyno pagrindu sudarytas kompetencijų rinkinys, modeliuojantis konkrečios pareigybės idealaus darbuotojo profilį.

Kompetencijų žodynas – bendrieji ir specifiniai elgsenos indikatoriai, apibendrinti tam tikru kompetencijų skaičiumi.

Kompleksiniai darbo vietų vertinimo metodai – apibūdina darbo vietą kaip visumą, neakcentuojant atskirų darbo kriterijų. Tai rangavimo, balų, prioritetų, darbo kategorijų, užmokesčio grupių ir kiti metodai.

Komunikacija – dviejų ar didesnio skaičiaus žmonių bendravimas, siekiant verbaliniu ar neverbaliniu būdu pasikeisti informacija arba padaryti poveikį sprendimams ar elgsenai.

Konfliktas – darbuotojų nuomonių priešprieša (skirtumas, konfrontacija), kylanti dėl organizacijos tikslų siekimo metodų, valdymo stilių ir metodų, vykdomų programų ar užduočių svarbos ir pan. skirtingo suvokimo, kurio pasekmė – vienos iš konfliktuojančių šalių arba abipusis koku nors būdu pastangų blokavimas.

Konfliktinė situacija – tai prieštaringos šalių pozicijos koku nors klausimu, priešingų tikslų siekimas ir įvairių priemonių jiems pasiekti naudojimas, interesų nesutapimas.

Konflikto prevencija – organizacijoje taikomos priemonės, neleidžiančios atsirasti konfliktą sukeliančiam šalių interesų ir elgesio nesuderinamumui ir apimančios struktūrinę reguliavimą arba bendrus sprendimus (pavyzdžiui, organizacijos politikos aiškinimą, ugdančius dėmesingumą tam tikroms grupėms mokymus).

Konflikto valdymas – konflikto dalyvių arba išorinių jėgų atliekamas konflikto ar tam tikros konfliktų grupės kontroliavimo procesas, kuriame siekiant patikimo ilgalaikio užbaigimo poveikis daromas arba individualiais dalyvių gebėjimais, įgūdžiais, arba instituciniais mechanizmais.

Konflikto valdymo strategija – konflikto šalies pasirinktas elgesys, taktinių sprendimų eilė, nusakanti konflikto valdymo proceso pobūdį ir prioritetinius tikslus.

Konformizmas – asmens prisitaikymas, atsisakant savo įprasto elgesio ir vertybių, individualumo, kai dedamos pastangos bet kokia kaina pritaipyti prie organizacinės kultūros, niekaip prie jos neprisidedant.

Koučingas – ugdomasis pokalbis, kurio metu ugdytojas ir jame dalyvaujantysis kalbasi pastarojo pasirinkta tema ar klausimu ir, padedamas ugdytojo, asmuo pats suranda praktinius jam rūpimos temos ar klausimo sprendimo būdus.

Kultūra – grupėje plėtojama suvokimo, minčių, jausmų ir pan. normų bei vertybių visuma.

Kultūriniai skirtumai – skirtingų socialinių sistemų kultūriniai ypatumai, kurių klasifikacija pagal tam tikrą sistemą sudaro sąlygas skirti vieną kultūrą nuo kitos.

Kūrybiškumas – žmogaus intelektualiniai gebėjimai suvokti tam tikrų reiškinių vidinius ryšius, kelti originalias idėjas, rasti išeitis iš sudėtingų situacijų ir pan. Kūrybiškumo rezultatas – visuomeninę reikšmę turinčios naujos materialinės gėrybės ir dvasinės vertybės.

Kvalifikacija – tam tikrų žinių bei gebėjimų (kompetencijų) visuma, kurią įgijęs žmogus gali efektyviai ir kokybiškai (kompetentingai) dirbti atitinkamos rūšies ir sudėtingumo (profesijos) darbą.

Kvalifikacijos kėlimas (tobulinimas) – 1) formalusis švietimas, leidžiantis suvienodinti šiuo metu rengiamų ir seniau parengtų specialistų žinias; 2) neformalusis švietimas ir savišvieta, kuriais siekiama įgyti, plėtoti profesinei veiklai reikalingas kompetencijas.

Kvalifikuotas specialistas – asmuo, turintis kvalifikaciją liudijantį diplomą ar kitą dokumentą.

Laisva darbo vieta – neužimta darbo vieta.

Laisvų darbo vietų analizė – tai personalo valdymo veikla, kurios paskirtis yra surinkti žinias apie šiose vietose atliekamų darbų pobūdį ir nustatyti reikalavimus asmenims, kurie turėtų būti pasamdyti jiems atlikti.

Laiptuotoji karjera – vertikaliosios ir horizontaliosios karjeros derinys.

Lankstumas – kūrybingumas, kai tam tikroje veikloje panaudojama daug įvairių ir pagal situaciją svarbių veikimo būdų, sampratų bei strategijų; asmens sugebėjimas kūrybiškai prisitaikyti kintant veiklos aplinkybėmis.

Lavinimas – fizinių, psichinių, praktinių mokėjimų ir sugebėjimų plėtojimas ir tobulinimas.

Lyderystė – konkretaus individo socialinio pobūdžio sąmoningas ir ilgalaikis poveikis, daromas kitiems asmenims siekiant struktūrizuoti organizacijos narių veiksmus arba elgesį.

Matricinė struktūra – organizacinė valdymo struktūra, sukurianti dvigubą pavaldumą, jungianti padalinius pagal funkcijas ir pagal produktus.

Mentorius – patyręs darbuotojas ar kitas tam tikslui pasamdytas asmuo, kuriam pavedamas mokytojo (auklėtojo, globėjo) vaidmuo teikti sistemingą profesinę pagalbą ir paramą ne tokiems patyrusiems kolegoms jų mokymosi ar darbo procese, t. t. naujojo darbuotojo adaptacijos etape.

Mentorstė – mentoriaus veikla patariant ir remiant jaunų ar ne tokių patyrusių ir veiklą pradedančių žmonių profesinę adaptaciją organizacijoje bei perimant būtinus vaidmenis, žinias ir gebėjimus.

Mentoringas – tai ugdomasis pokalbis, kurio metu pokalbio vedėjas ne tik tikslingai kreipia pokalbį link klientui rūpimos temos ar klausimo

išsiaiškinimo, bet ir dalijasi savo patirtimi aptariama tema, siūlo klientui apsvarstyti vienokius ar kitokius temos išsiaiškinimo scenarijus.

Misija – tai organizacijos mažiausiai kintanti jos tapatumo dalis, pagrindinis siekis, parodantis jos paskirtį visuomenėje bei konkurencinėje aplinkoje, apibūdinantis egzistavimo priežastis.

Modelis – kompleksinių reiškinių, taip pat darbo ir valdymo procesų, sistemų ar idėjų vaizdavimas remiantis atskirais jų elementais ir ryšiais, siekiant paaiškinti visos sistemos ypatumus.

Mokymas – vadovavimas mokymuisi, t. y. tikslingas ir nuoseklus veikimas, skatinantis ir organizuojantis besimokančiųjų pažintinę ir praktinę veiklą.

Mokymasis – tikslinga veikla siekiant perimti žinias, įgyti teorinės ir praktinės veiklos mokėjimų ir įgūdžių.

Mokymasis darbo vietoje – profesinių žinių ugdymas darbo vietoje.

Mokymasis visą gyvenimą – požiūris į žmogaus ir naujos informacijos tarpusavio santykį, išipareigojimas sudaryti asmenims galimybes mokytis / studijuoti visą gyvenimą; visos žmogaus mokymosi pastangos per jo gyvenimą, kurios nukreiptos įgyti žinių ir gebėjimų bei kvalifikacijos ir juos tobulinti.

Mokymo / studijų turinys (*curriculum*) – plačiai tarptautiniu mastu vartojama, dažnai į nacionalines kalbas neverčiama sąvoka, reiškianti pagrindinių mokymo proceso parametrų (tikslų, turinio, organizavimo, mokymo metodų, mokymo priemonių, vertinimo) tarpusavio priklausomybę, jų sąveiką nuolatinio atnaujinimo (plėtros) kontekste.

Mokymo / studijų turinio (*curriculum*) kūrimas ir projektavimas – reiškia nuolatinį į perspektyvą orientuotų mokymo parametrų tobulinimą: esamų procesų tobulinimą, atsižvelgiant į mokymo poreikių pasikeitimus, naujų mokomųjų programų, mokyklų tipų parengimą ir kt. *Curriculum* tobulinimo prielaida – nuolatinė žinių, technologijų, ekonominių ir socialinių aplinkybių kaita.

Monitoringas – stebėjimo procesas, kai nustatytais laiko tarpais vertinami tarpiniai rezultatai ir, reikalui esant, atliekami veiklos programos pakeitimai.

Moderavimas – elgesys, nukreiptas į grupės darbo procesą, siekiant užtikrinti grupinio darbo privalumų panaudojimą ir padidinti priimamo sprendimo kokybę.

Motyvacija – savęs skatinimo veikti procesas, individo paskatos veikti arba siekti įgyvendinti asmeninius poreikius (lūkesčius).

Motyvas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, verčianti žmogų vienaip ar kitaip elgtis.

Motyvavimas – kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.

Motyvavimo priemonės – poveikio priemonės, skirtos paveikti kitų elgesį norima linkme.

Naujo darbuotojo adaptacija – procesas, skirtas naujokui įsitraukti į naują darbo aplinką, siekiant sumažinti neretai patiriamą pirmos darbo dienos šoką, susipažinti su darbo tvarka ir technologiniu procesu, organizacijos tikslais bei organizacine kultūra ir tuo remiantis sudaryti prielaidas ateityje sėkmingai dirbti organizacijoje.

Nedarbo lygis – ekonominis rodiklis, nusakantis, kokia darbo jėgos dalis yra neužimta: tai procentinė išraiška santykio asmenų, galinčių ir norinčių dirbti, tačiau neturinčių tinkamo darbo, su visais darbingais gyventojais (darbo jėga).

Neformalios grupės – grupės, sudarytos asmeninės iniciatyvos pagrindu, neturinčios aiškiai apibrėžtų tikslų ir pasižyminčios ryškiais emociniais tarpusavio santykiais.

Neformalus mokymasis – mokymasis, kuris gali vykti suplanuotos veiklos (mokymosi uždavinių, laiko ir paramos besimokančiajam požiūriu) metu darbo vietoje, neformalaus švietimo institucijose, įvairiose organizacijose, asociacijose ir kt., vykdomas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas.

Neformalusis švietimas – švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas.

Nespecializuota karjera – karjeros rūšis, kurios metu darbuotojas keičia ne tik pareigas, bet ir profesiją, veiklos sritį (pavyzdžiui, iš tiekimo skyriaus pereinama dirbti į realizavimo skyrių). Ji gali būti vidinė organizacinė arba tarporganizacinė.

Nestruktūrizuotas interviu – nerengiamas išankstinis pokalbio planas, o numatomos tik pagrindinės pokalbio temos, šio tipo pokalbio metu stebimos kandidato emocinės reakcijos, elgesys, kalbos stilius ir kt.

Organizacija – individai, susibūrę gaminti ir teikti rinkai / vartotojui produktus arba paslaugas, siekiant įgyvendinti iškeltus tikslus, drauge patenkindami savo materialinius ir dvasinius poreikius.

Organizacinė (socialinė) adaptacija – naujų darbuotojų supažindinimo su organizacijos tikslais, darbo taisyklėmis, strateginiais sprendimais, organizacinė kultūra ir pan. procesas.

Organizacijos išorės aplinka – organizacija, konkuruodama rinkoje arba veikdama viešojoje erdvėje, patiria išorės jėgų / aplinkos (vartotojų, partnerių, konkurentų, įstatymų leidėjų, profsąjungų, žiniasklaidos ir pan.) poveikį, kuris gali padėti organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų, bet gali iš esmės pakeisti arba net sužlugdyti jos ketinimus.

Organizacijos identiškumas – vizualinio artefaktų (technologijos, elgsenos ir pan.) aprašymo, įmonės bendradarbiavimo su išore ir tarp bendradarbių sistemos ir įmonės veiklos bei elgsenos aspektų visuma.

Organizacijos konfliktų sprendimo sistema yra bet kuris procesas, identifikuotas organizacijos politikoje kaip sankcionuota priemonė konfliktams organizacijos viduje spręsti, kai pasikartojantiems panašiams nesutarimams valdyti kuriama sistema, kurioje numatomos taikytinos priemonės ir jų taikymo tvarka.

Organizacijos veiklos filosofija – organizacijos įkūrėjų ir aukščiausio hierarchinio lygmens vadovų požiūrio į organizacijos veiklą ir paskirtį koncepcija.

Organizacijos vidaus aplinka – organizaciją charakterizuojantys veiklos elementai: siekiami tikslai, organizacinė valdymo struktūra, joje dirbantys žmonės, organizacinė kultūra, darbe naudojamos technologijos.

Organizacinis išipareigojimas / lojalumas – darbuotojų socializacijos, jų ugdymo bei kitų lūkesčių įgyvendinimo priemonių sistemos grįžtamojo ryšio rodiklis, padedantis vertinti jo bendrumo su organizacija stiprumą / kokybę.

Organizacinis mokymasis – procesas, kurio metu organizacija įgyja ir naudoja naujas žinias, elgsio būdus ir vertybes.

Organizacinis konfliktas – konfliktas, kurį sukelia organizacijnių dokumentų ir struktūros bei valdymo veiksmų netobulumas ir dėl to sutrinka organizacijos arba jos padalinių ir darbuotojų sąveika su kitomis organizacijomis.

Organizacinė kultūra – organizacijoje „vidinį klimatą“ lemiantis įprastas darbuotojų tarpusavio bendravimo būdas, įsitikinimų sistema, pripažįstamos vertybės, elgsio normos, prielaidos, puoselėjamos tradicijos ir vyraujantys papročiai.

Organizacinė valdymo struktūra – organizacijos struktūrinių padalinių (darbo vietų, barų, cechų, gamybų, biurų, skyrių ir kitų gamybinių bei valdymo organų) formalus struktūrizavimas bei darbuotojų santykių organizacinė visuma, siekiant įgyvendinti nustatytus tikslus.

Organizacijos žmogiškieji ištekliai – tai organizacijoje dirbantys žmonės (personalas / darbuotojai), sujungiantys organizacijos vidinės aplinkos elementus (struktūrą, technologiją ir kt.) į vieną sistemą, dėl to laikytini svarbiausia kiekvieno valdymo modelio dalimi.

Pokyčiai darbo procese – bet kokie darbo aplinkos pokyčiai (permainos).

Pareigybė – darbo vieta, kurią užimti gali tam tikro išsilavinimo, profilio, patyrimo, įgūdžių, asmeninių (fiziinių bei dvasinių) savybių darbuotojas, kuris privalo gebėti atlikti darbo vietai priskirtus darbus, esant tam tikroms technikos, organizavimo ir darbo sąlygoms.

Pareigos – pareigybiniais aprašymais (atliekamų veiklos funkcijų ir atsakomybių visuma) apibrėžta tam tikros profesijos darbuotojo veikla. Pareigos dažniausiai atitinka vertikalųjį profesijos diferencijavimąsi.

Pareigybių metodas – kai apskaičiuojamas reikiamas darbuotojų skaičius pagal atskiras pareigybes (darbininkų – pagal specialybes), vėliau jos grupuojamos pagal personalo kategorijas (vadovai, specialistai, kiti tarnautojai, darbininkai), o prireikus – pagal funkcijas ir lygius.

Pareiginė instrukcija – pagrindinis normatyvinis dokumentas, apibūdinantis kiekvieno darbuotojo pareigybinį statusą (pareigas, teises, atsakomybę).

Pasiekimai – žinios ir gebėjimai, kuriuos asmuo gali parodyti mokymosi pabaigoje.

Pasitenkinimas darbu – teigiamų jausmų bei emocijų, patiriamų darbo proceso metu bei vertinant jo rezultatus, visuma.

Paskata – asmens įsitikinimas, jog jo veiklą skatinantys poreikiai leidžia pasiekti norimų rezultatų.

Paslėpta karjera – mažiausiai pastebima karjeros rūšis, susijusi ne tiek su oficialaus darbuotojo statuso pasikeitimu, kiek su neoficialaus statuso, pripažinimo pasikeitimu.

Pašaukimas – vidinių charakteristikų (motyvų, nuostatų, charakterio ypatybių) nulemtas ilgalaikis žmogaus polinkis veiklai ar profesijai, kurioje asmenybė išvelgia galimybę sėkmingai realizuoti gyvenimo tikslus ir idealus bei potencines galias.

Patirtis – žmogaus patirtų tikrovės pažinimo įvairių faktų bei veiklos būdų visuma.

Papildomasis personalo poreikis – darbuotojų skaičius, kurio reikia įmonės personalo sistemai papildyti planiniu laikotarpiu, siekiant sulygtinti bendrąjį personalo poreikį su turimu personalo skaičiumi.

Permainos – organizacijoje vykdomi pokyčiai, orientuoti į toje srityje pirmaujančių organizacijų nustatytus standartus ir padedantys ištraukti į globalizacijos procesą.

Personalas – visuma asmenų, dirbančių organizacijoje pagal darbo sutartį, siekiant organizacijos tikslų.

Personalo atranka – procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias kandidatas.

Personalo adaptavimas – procesas, kurio metu priimtas naujas darbuotojas supažindinamas su darbu, jo aplinka ir kolektyvu.

Personalo organizavimas – personalo telkimas, personalo sistemos darbo organizavimo klausimai.

Personalo kaita – per tam tikrą laikotarpį (dažniausiai – per metus) išėjusių iš darbo darbuotojų skaičiaus santykis ir vidutinis jų skaičius (išreikštas procentais).

Personalo klasifikavimo sistema – pagal santykį su kapitalu (savininkai ir darbuotojai); pagal pavaldumo santykį (administracija ir darbuotojai; vadovai ir pavaldiniai; tarnautojai ir darbininkai); pagal statistinės atskaitomybės klasifikavimą (vadovai, specialistai, kiti tarnautojai ir darbininkai).

Personalo paieška – tinkamų kandidatų į laisvas darbo vietas ieškojimo ir verbavimo procesas.

Personalo parinkimas – laisvų darbo vietų analizės, personalo paieškos ir atrankos procesas.

Personalo poreikio planavimas skiriamas pagal objektus (personalo kategorijas), lygius (visas ūkis, šaka, įmonė), planavimo terminus (ilgalaikis-strateginis, vidutinis ir trumpalaikis-operatyvinis planavimas), funkcionavimo turinį (bendrojo, papildomojo poreikio nustatymas).

Personalo tarnyba – įmonės tarnyba, atsakinga už darbą su personalu.

Personalo ugdymas – sudėtinga sistema, apimanti rezervo, karjeros, kvalifikacijos kėlimo ir perkvalifikavimo planavimą ir organizavimą.

Personalo valdymas – vadovų ir darbuotojų motyvavimo, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimai, skatinantys siekti suformuluotų tikslų.

Poreikis – vidinė žmogaus būseną, kai jaučiama įtampa, kurią sukelia ko nors stoka.

Pirminiai poreikiai – individo poreikiai, apibūdinantys jo fiziologinio pobūdžio troškimus ir saugią aplinką atspindinčius norus.

Poreikių hierarchija – A. Maslovo poreikių teorija, aiškinanti atskirų žmogaus poreikių buvimą, jų atsiradimo priežastis ir hierarchinį eiliškumą.

Potencialus darbuotojų rezervas – grupė darbuotojų, kurie, remiantis formaliomis ir neformaliomis charakteristikomis, tinka eiti aukštesnes pareigas.

Poveikis – procesas, kurio metu asmuo, naudodamas įvairius turimus išteklius, veikia kito asmens elgesį.

Požiūris – individo jausmai, pojūčiai ir įsitikinimai, darantys poveikį išorinės aplinkos suvokimui ir veikiančys būsimus jo veiksmus.

Prezenteizmas – reiškinys, kai darbuotojas imituoja dalyvavimą bendroje veikloje, t. y. būdamas tarp konkrečios grupės arba darbo kolektyvo narių nesutelkia fizinių bei protinių pastangų užduočiai atlikti ir vengia teikti asmeninį indėlį į bendrą darbo rezultatą.

Proaktyvumas – ateities įvykių (permainų ir pan.) numatymas ir įgyvendinimas, siekiant ilgalaikio organizacijos dalyvavimo konkurencinėje rinkoje.

Problemos sprendimas – darbo situacijos, neatitinkančios organizacijos, padalinio, darbo grupės ketinimų, analizė ir konstruktyvus sprendimas, tam naudojant valdymo metodų ir organizacinių priemonių, įgalinančių pakeisti nepalankią situaciją pageidaujama linkme, višuma.

Prognozavimas – planavimo metodas, kai organizacijos ateities padėtis grindžiama sukaupta patirtimi bei naudojamais metodiniais pasirinkimų įrankiais.

Procedūra – sprendimų priėmimo arba darbo užduoties vykdymas atliekant nustatytas operacijas.

Procesas – darbo užduoties vykdymo nustatyta tvarka (reikalavimai), pavyzdžiui, sprendimų priėmimo tvarka grupėje arba darbuotojų materialinio skatinimo taisyklės.

Profesija – atitinkamomis žiniomis, gebėjimais (mokėjimais ir įgūdžiais) pagrįstos žmonių veiklos kombinacijos, teikiančios jiems materialinio apsirūpinimo ir aktyvaus įsitraukimo į visuomeninio gyvenimo struktūras prielaidas.

Profesijos rinkimasis – laisvas, daugiasluoksnis asmens suartėjimo su konkrečia profesija iki galutinio apsisprendimo procesas.

Profesinė adaptacija – darbuotojo supažindinimas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta ir sąlygomis.

Profesinė specializacija – tam tikra mokslo žinių ir pažinimo faktų visuma, kurią perima žmogus rengdamasis profesijai, t. y. įgydamas konkrečią kvalifikaciją.

Profesinis tinkamumas – psichinių ir psichofiziologinių žmogaus ypatybių, reikalingų efektyviai profesiniai veiklai, visuma.

Profesinės žinios – tam tikros profesijos veiklai paaiškinti reikalingų tikrovės pažinimo faktų, aplinkybių, priklausomybių, apibendrinimų ir kt. visuma.

Profesionalas – žmogus, tvirtai įvaldęs kokios nors profesijos reikalavimus bei įgijęs reikalingas profesines žinias ir gebėjimus (kvalifikaciją).

Psichologinis kontraktas – sudaromas tiek iš individo lūkesčių organizacijos atžvilgiu, tiek ir iš organizacijos – individo atžvilgiu. Šie lūkesčiai yra nerašyti darbuotojo ir organizacijos susitarimai, veikiantys kaip galingas elgesio determinatorius.

Pusiau struktūrizuotas interviu – iš anksto parengiama anketa, tačiau kandidatams pateikiami papildomi klausimai.

Rangavimo metodai – paprasčiausi darbo vertinimo metodai, kai kiekvienas darbas vertinamas lyginant jį su kitais (dažniausiai sudėtingumo požiūriu).

Reaktyvumas – reakcija į įvykius, adaptavimasis prie pokyčių, siekiant sumažinti neigiamas jų pasekmes.

Reikalavimų profilis – tai dokumentas, kuriame išdėstomi reikalavimai asmeniui, kuris tą darbą atlieka: patirtis, išsilavinimas, asmeninės savybės ir kt.

Ribinės kompetencijos – esminės savybės (dažniausiai – žinios arba įgūdžiai), būtinos kiekvienam darbui minimaliai efektyviai atlikti.

Ritualas – pasikartojanti veiksmų, išreiškiančių ir stiprinančių organizacijos vertybes, tikslus ir pan. seka.

Sankcijos – paskatinimai ir baudos, skatinančios darbuotojus laikytis nustatytų organizacinių normų bei siekti bendrų tikslų.

Savaiminis mokymasis – savaime vykstantis mokymasis žmogui atliekant įvairius savo gyvenimo vaidmenis.

Savęs vertinimas – procesas, kai asmuo pats vertina savo mokymosi pasiekimus ir mokymosi pažangą.

Savivaldus mokymasis – mokymosi veikla, valdoma paties asmens (tikslų, turinio, mokymosi priemonių, laiko, vietos aspektais).

Sėkmingai dirbančios organizacijos – organizacijos, pasižyminčios sisteminiiais vadovybės sprendimais pasiektu konkurenciniu pranašumu, užtikrinančiu organizacijos gyvavimo ilgaamžiškumą, matuojamą keletu dešimtmečių ir daugiau.

Sistema – tarpusavyje susijusių materialinio arba dvasinio pobūdžio elementų atitinkamiems tikslams siekti visuma.

Sisteminė analizė – mokslinių bei kt. tikrovę atspindinčių faktų, sukauptų kontrolinėmis sąlygomis ir taikant analitinius metodus, analizė.

Sisteminis požiūris – atskirų sistemos dalių suvokimas kaip susietos visumos ir remiantis racionalaus sprendimo paieška.

Slypinčios žinios – individualios ir sunkiai išreiškiamos žinios, įgytos per patirtį ir įkūnijamos veikloje (subjektyvios išvalgos, nuojautos, pajautos, intuisija, prielaidos ir pan.).

Socialinė adaptacija – darbuotojas susipažįsta ir prisitaiko prie naujo kolektyvo vertybinių nuostatų, elgesio normų ir nuomonių.

Socialinė atsakomybė – organizacijos suvokimas, kad savanoriški veiksmai, nukreipti visuomenės / bendruomenės socialinei gerovei didinti, teigiamai veikia jų plėtrą.

Socialinis kontraktas – abipusiškai organizacijos ir darbuotojų (kolektyvo arba individo) priimti įsipareigojimai.

Specialybė – tam tikra mokslo žinių ir pažinimo faktų visuma, kurią perima žmogus rengdamasis konkrečios profesijos darbui, t. y. įgyja reikiamą kvalifikaciją.

Specializacija – siauresnė už specialybę žinių ir pažinimo sritis; darbo pasidalijimo forma, kai asmuo arba ūkio subjektas sutelkia savo veiklą į vieną palyginti siaurą veiklos sritį.

Specialybiniai reikalavimai – tai reikiamo išsimokslinimo, profesinio pasiruošimo, specialių žinių ir profesinės patirties lygio apibrėžimas.

Specialistas – asmuo, turintis specialybę ar profesiją. Skiriamos kelios specialisto sampratos: a) plačiąja prasme – aukštos kvalifikacijos

darbuotojas: gali būti tiek vadovas, tiek darbininkas; b) siaurąja prasme – personalo kategorija: ekonomistai, inžinieriai ir kiti specialistai, kurie atlieka jiems patikėtos valdymo srities apibrėžtos kompetencijos darbus.

Specializuota karjera – tai karjera, kai darbuotojas viso profesinio gyvenimo metu dirbo vienoje ar skirtingose organizacijose, tačiau jo profesija ar veiklos sritis, kurioje darbuotojas specializuojasi, nesikeičė. Ji gali būti vidinė organizacinė arba tarporganizacinė.

Statusas – asmens pripažįstamas socialinis rangas grupėje, kolegų pripažinimo lygio bei pagarbos matas.

Strategija – organizacijos / padalinio / asmens sprendimų sistema, atsižvelgianti į vidaus bei išorės aplinkas ir nukreipta į ilgalaikę perspektyvą, siekiant konkurencingų veiklos rezultatų.

Stresas – valdymo arba darbo situacija, apibūdinama padidėjusia psichologine / fiziologine įtampa.

Streso pokalbis – pokalbis, kuriuo siekiama sukelti diskomfortą, išmušti iš vėžių kandidatą ir įvertinti jo elgesį.

Struktūrizuotas interviu – pokalbis vyksta pagal iš anksto tiksliai nustatytą planą, iš anksto paruošiama pokalbio spausdinta forma, atsakymai tiksliai užrašomi.

Suinteresuotos grupės – individai, jų grupės arba institucijos, darančys poveikį organizacijai dėl savo tiesioginio suinteresuotumo jos veikla.

Suvokimas – psichologinis procesas, kurio metu žmogus atrenka paskatas ir motyvus būsimajai savo veiklai pagrįsti.

Tarnautojas – valdymo sferos ar protinio darbo darbuotojas, kurį samdo darbdavys (kitas asmuo, firma ar valstybė) tam tikroms darbo funkcijoms atlikti.

Tarporganizacinė karjera – kai darbuotojas kai kuriuos karjeros etapus pereina vienoje organizacijoje, kai kuriuos – kitoje (-ose) organizacijoje (-ose). Ji gali būti specializuota arba nspecializuota.

Technokratinis sprendimas personalo klausimu – kai į turimą darbo vietą ieškoma geriausiai jos reikalavimus atitinkančio darbuotojo, o jei tokio nerandama, tai reikalaujama, kad darbuotojas prisitaikytų prie darbo vietos reikalavimų.

Teorija – paaiškinimas, kodėl ir kaip žmonės realiose situacijose mąsto, jaučia bei veikia.

Teorija „Y“ – humanistinis – pripažįstantis individo kūrybinį pradą – požiūris į žmogaus prigimtį.

Teorija „X“ – tradicinis – pripažįstantis individą esant nekūrybiną – autoritarinis požiūris į žmogaus prigimtį.

Tikslas – siekinys, konkretaus norimo ateities rezultato vaizdas, kurį ketina įgyvendinti atskiri darbuotojai arba jų grupės, dirbdami kartu.

Trymas – informacijos (duomenų) surinkimo, analizės ir interpretacijos procesas, pagal kurį patvirtinamos arba paneigiamos teorinės nuostatos.

Trijų kategorijų motyvų (poreikių) teorija – darbuotojų motyvacijos modelis, susijęs su žmonių elgesiu pagal D. McClellando trijų poreikių teoriją: pasiekimai, bendravimas ir valdžia, kurie gali būti laikytini svarbiausiais ir asmens gyvenime apskritai, ir darbe.

Tipinis karjeros planas – tai dokumentas, kuris darbuotojui parodo (ar padeda išsiaiškinti) karjeros galimybes savo įmonėje.

Ugdymas – asmenybę kuriantis žmonių bendravimas, sąveikaujant su aplinka bei žmonijos kultūros vertybėmis.

Ugdymas karjerai – ugdymo institucijų, tėvų ir bendruomenės sistemingas bendradarbiavimas, siekiant padėti jaunam žmogui pasirinkti jo pašaukimą atitinkančią profesiją; mokymas įgyti ir panaudoti asmenines nuostatas, žinias ir gebėjimus, kad profesinė veikla būtų prasminga, produktyvi ir pasitenkinimą teikianti.

Vadyba – mokslas ir organizacijų praktika, susijusi su žmonių darbu organizacijose, vadybos uždavinys – siekti, kad darbuotojai sugebėtų veikti išvien siekiant organizacijos tikslų.

Vadovas – darbuotojas, kompetentingas priimti valdymo sprendimus įvairiose jo vadovaujamo kolektyvo veiklos srityse, atsakingas už valdomo padalinio veiklos rezultatus.

Vadovavimas – tai pavaldinių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas bei valdymo metodus.

Vadovaujančių darbuotojų rezervas – darbuotojų grupė, suformuota pagal atitinkamas procedūras iš labiausiai pasižymėjusių gamyboje ir perspektyviausių darbuotojų, turinčių organizacinių gabumų ir polinkį vadovaujamam darbui, tinkamas moralines savybes ir kompetenciją.

Vaidmuo – asmens laukiamo elgesio visuma (rinkinys) jo santykiuose su aplinkiniais, atitinkami gebėjimai reikštis socialinėje grupėje.

Valdymo sprendimas – valdymo proceso planavimo, organizavimo ir įgyvendinimo alternatyvos pasirinkimas.

Valdymo stilius – veiksniai, apibūdinantys vadovui būdingą elgesį santykiuose su pavaldiniais (t. y. asmens būdingų bruožų, įgūdžių, gebėjimų ir teorinių pažiūrų) visuma.

Valdžios poreikis – individo poreikis ir gebėjimas daryti poveikį kitiems žmonėms ir įvykiams, taikant tam atitinkamus savo elgesio stilius ir metodus.

Vartotojo balsas – procesas, susidedantis iš suinteresuotųjų šalių nustatymo, informacijos apie jų poreikius surinkimo, apdorojimo, analizės ir šios informacijos struktūrizavimo.

Veikla – darbuotojo veiksmų visuma, kuriuos jis atlieka vykdydamas užduotį bei siekdamas tikslo.

Veiklos matavimas – veiksmo efektyvumo ir / arba veiksmingumo išraiškos skaičiais procesas.

Veiklos matas – rodiklis, kvantifikuojantis veiksmo efektyvumą ir / arba veiksmingumą.

Veiklos matavimo sistema – rodiklių rinkinys, kuris naudojamas efektyvumui ir / arba veiksmingumui kvantifikuoti, taip pat pagalbinė infrastruktūra, padedanti reikiamą informaciją surinkti, palyginti, surišuoti, išanagrinėti, interpretuoti ir paskleisti.

Vertybinės nuostatos – visuma žmogaus aplinkos, suformuojančios elgesio charakteristikas (moralės normos, papročiai ir pan.) ir turinčios ypatingą reikšmę žmogaus, darbo kolektyvo ir net visuomenės gyvenime.

Vertikali karjera – tai labiausiai pastebima karjeros rūšis, nes darbuotojas kyla hierarchijos laiptais.

Vidinė būsena – tam tikrų asmens elgesį skatinančių ir reguliuojančių elementų poveikio rezultatas.

Vidiniai motyvatoriai – vidinės paskatos, kurias individas jaučia darbo proceso metu, parodančios tiesioginę darbo skatinimo ir jo rezultato priklausomybę.

Vidinė organizacinė karjera – kai darbuotojas visus karjeros etapus pereina vienoje organizacijoje. Ji gali būti specializuota arba nespécializuota.

Vystymasis – dėsningas, negrįžtamas ir kryptingas kokybės kaitos procesas, perėjimas į naują funkcionavimo lygmenį, siejamas su esminiais gebėjimų ir kompetencijų pokyčiais.

Vizija – organizacijos deklaruojamas požiūris į misijos įgyvendinimo galimybes: dėl ko organizacija konkuruos, kaip turėtų atrodyti misijos įgyvendinimo rezultatai bei kaip jų bus siekiama.

Žinios – tam tikri faktai apie mus supantį pasaulį.

Žinių eksternalizacija – procesas, kai individas ar organizacija išreiškia savo slypinčias žinias, tarsi „išverčia“ jas į protui suvokiamą kalbą.

Žinių internalizacija – procesas, kuris vyksta individualiai mokantis, kai asmuo įsimina tam tikras žinias veikdamas.

Žinių kombinacija – procesas, kuris vyksta, kai išreikštos žinios konvertuojamos į kompleksiškesnius, sudėtingesnius išreikštų žinių rinkinius.

Žinių visuomenė – visuomenės charakteristika, reiškianti platų ir nuolatinį naujų žinių išgavimą, jų papildymą ir panaudojimą.

Žmogiškasis kapitalas – mokslu ir darbu sukauptos žinios bei meistriškumas, žmogaus naudojami ūkinėje veikloje. Žmogiškasis kapitalas įgalina padidinti darbo produktyvumą.

Žmogiškųjų išteklių valdymas – vadovo taikomų valdymo stilių bei metodų visuma, nukreipta į organizacijos žmogiškųjų išteklių veiklos efektyvumą, siekiant vykdyti nustatytus organizacijos tikslus.

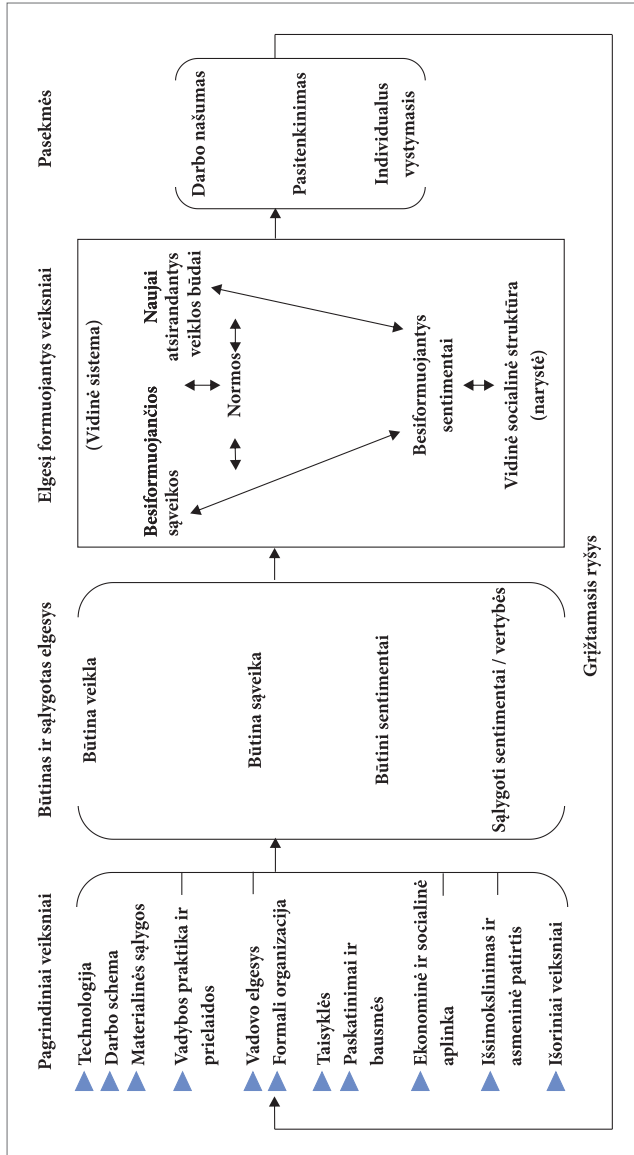
Žmogiškųjų išteklių vystymas (plačiąja prasme) – bet koks procesas arba veikla, galinti pagilinti suaugusiųjų žinias, susijusias su darbu, ugdyti jų profesionalumą, didinti produktyvumą ir pasitenkinimo jausmą ir teikianti naudą individui, grupei (komandai), organizacijai, bendruomenei, valstybei ir galiausiai visai žmonijai.

Žmogiškųjų išteklių vystymas (organizacijos kontekste) – organizacinės praktikos, nukreiptos į mokymą(si), mokymus, vykdomus darbo vietoje; karjeros plėtrą ir mokymąsi visą gyvenimą bei organizacijos vystymą.

Žmogiškojo potencialo vystymas – asmens potencialo išlaisvinimas, potencialių galimybių įgyvendinimas, gebėjimas integruoti mokymąsi į elgseną.

I PRIEDAS

Darbo grupės narių elgesio modelis pagal Dž. Номанса (šaltinis: Д. Боддин, Р. Пейтон. *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Питер, 1999, p. 303, pagal A. N. Turner. *A conceptual scheme for describing work group behavior*. Case No. 461-001, Harvard Business School, Boston, Mass., 1961)



2 PRIEDAS

Darbo grupių tapimo komanda kategorijų modelis

(Gražulis, 2014, pagal Katzenbach ir Smith, 1994, p. 119–127)

Darbo grupės kategorija	Darbo grupės išsivystymo lygio apibūdinimas
Broožai, būdingi darbo grupei	
Darbo grupė	Bendri tikslai nėra aiškiai nustatyti, todėl vyrauja individualūs tikslai; informacijos skverbimasis apribojamas asmeniniais filtrais, dėl to menkai išvystyti atgalinio ryšio kanalai; darbo užduotys skirstamos neatsižvelgiant į darbuotojo galimybes; valdymo procesui būdingas didelis vadovo vaidmuo, todėl dažnai reiškiasi favoritizmas
Pseudokomanda	Nepakankamas organizacinių siekių lygis, nes juos nustatant menkai dalyvauja grupės nariai; diskusijos vyksta ribotos informacijos aplinkoje, vyrauja tarpasmeninių santykių įtampos nutylėjimas, atgaliniam ryšiui būdingas epizodiškumas; darbuotojų specializacija reiškiasi tik periodiškai; lyderių vaidmuo nėra aiškus, funkcijos perduodamos be išankstinio pagrindimo
Grupė, įgaunanti komandos broožų	
Potenciali komanda	Formuoti bendrus tikslus kviečiami grupės nariai, tačiau dar vyrauja menkas asmeninių, grupės ir organizacijos tikslų sąveikos suvokimas; naudojami informacijos kanalai dėl jų nepakankamo suderinamumo pasižymi nereguliarumu, reikalavimai atgaliniam ryšiui nėra aiškiai apibrėžti, todėl būdingas informacijos perteklius; įtampa tarpasmeniniuose santykiuose nuslopinama tik periodiškai; pastebimi pirmieji bandymai grupės lyderio bei jos narių funkcijas pasiskirstyti atsižvelgiant į asmeninius polinkius bei parodytus įgūdžius

Komanda	
Reali komanda	Nariai, orientuodamiesi į organizacijos tikslus, dalyvauja nustatant komandos kokybinius ir kiekybinius tikslus; sukurti informacijos kanalai aiškiai apibrėžti, todėl yra suprantami ir pasižymi reguliarumu bei sistemiškumu, nustatytos darbų atlikimo procedūros; būdingas funkcinis vaidmenų pasiskirstymas remiantis organizacine valdymo struktūra ir būtina darbo specializacija, o tai skatina įvairių sprendimų variantų paiešką bei bendros atsakomybės jausmą; susiformuoja bendros, visiems suprantamos elgesio normos; lyderiavimas vyksta atsižvelgiant į darbo etapo reikalavimus
Efektyvi komanda	Nariams būdingas kūrybinis požiūris į asmeninių, komandos ir organizacijos tikslų įgyvendinimą; informacijos kanalai bei užduočių vykdymo procedūros užtikrina nepriekaištingą darbų atlikimą, dėl to operatyviai apsieikiama naujienomis; lanksti organizacinė struktūra, paremta darbo pasiskirstymu atsižvelgiant į vykdomos užduoties ypatumus, reiškiasi bendra atsakomybė; elgesio normos skatina pagarbų požiūrį į kitus komandos narius, reiškiasi stipri organizacinė subkultūra; gebėjimai ir lyderiavimo įgūdžiai pasižymi dideliu lankstumu, atsižvelgiant į darbuotojų kompetenciją ir jų individualius vaidmenis – tai suteikia komandai ilgalaikį stabilumą

3 PRIEDAS

Komandos vaidmenys pagal R. Meredith'o Belbino teoriją (Gražulis, 2014, pagal R. M. Belbino teorines nuostatas, 1981, 1993).

Individo vaidmuo	Darbuotojo vaidmens aprašymas
Pirmininkas / koordinatorius	<p>Vaidmuo aiškiai orientuotas į komandos socialinių kontaktų vystymą bei kt. socialinio pobūdžio veiklos aspektus, grupės palaikymą ir vieningumą, rūpinasi, kad būtų pasiekti tikslai, geba įtikinti ir priimti tinkamą sprendimą, moka išklaudyti kitų nuomones. Strateguoja galimybes, dažniausiai mąsto pozityviai. Ieškodamas užduočių vykdymo sprendimų geba pritarti pavaldinių pastangoms, kartu rodo pakankamai tvirtą charakterį, kai, jo manymu, būtina atmesti kitų pasiūlymus. Pirmininkas yra lyderis, orientuotas į žmones, dėl to sugeba efektyviai perduoti įgaliojimus. Deja, dažnas pirmininkas nėra itin kūrybingas, bet dėl savo stipriųjų savybių asmeninio kūrybiškumo trūkumą moka išgauti iš kitų komandos narių, tai kitiems gali atrodyti kaip manipuliavimas žmonėmis. Kartu pirmininkui ne visada pasiseka atskleisti grupės narių stipriąsias bei silpnąsias savybes, o tai ateityje gali neigiamai atsilipti visos komandos veiklai. Nors pirmininkas nebūtinai gali būti paskirtas vadovauti, tačiau šie žmonės labiausiai tinka vadovauti kolektyvui, todėl prastai išreikštas šis vaidmuo menkai padeda komandai vienyti jos narių skirtingas pažiūras, tinkamai suformuluoti tikslus</p>

<p>Formuotojas / organizatorius</p>	<p>Vaidmuo orientuotas į užduoties vykdymą, geba suformuluoti aiškius tikslus, įsitraukia į darbą ir taip skatina daryti kitus komandos narius. Į komandos darbą įneša dinamizmo dvasią, reikalaujančią kitus pasitempti. Šie žmonės dažniausiai būna ekstravertai, veržlūs, pasitikintys savimi, mėgsta vadovauti ir siekia pergalės. Dažnas formuotojas yra motyvuotas lyderis. Paprastai formuotojas dirba iš visų jėgų, todėl pasirengęs atremti aplinkos spaudimą, kartu nevensgia mesti iššūkių kitiems, dėl to asmeniniai jo santykiai su bendradarbiais nėra tokie geri kaip pirmininko ir neretai vertinami kaip provokuojantys. Nors formuotojai yra įdomūs žmonės, tačiau dažnas jų yra impulsyvus ir nekantrus, gali greitai įsitraukti į skandalus, niekindamas kitų jausmus, bet paprastai pykčio kitam nejaučia. Kartais formuotojas būna abejojantis ir netolerantiškas naujovėms, tačiau stengiasi ir tomis pastangomis komandoje pasiekiami rezultatai</p>
<p>Bendrovės darbuotojas / užduočių vykdytojas</p>	<p>Vaidmuo orientuotas į praktines užduotis ir šiam darbuotojui būdinga pasirūpinti, kad pavestas darbas įgautų veiksmų formą bei būtų įvykdytas laiku, jų šūkis – „dirbkime“. Bendrovės darbuotojas dažniausiai gerai susipažinęs su organizacijos / grupės išipareigojimais, išsiskiria savo praktiškumu, kantrumu bei sveika nuovoka, gerbia tradicijas ir jam patinka stabilumas. Nors neretas jų pasižymi tolerantiškumu, bet dažnas „užduočių vykdytojas“ yra per daug konservatyvus, nepakankamai rūpestingas kitų atžvilgiu ir lankstus, ne visada pastebi naujas idėjas, lėtai reaguoja į permainas. Bendrovės darbuotojui (užduočių vykdytojui) geriausiai sekasi dirbti organizacijos administracijos padaliniuose, vykdant funkcinio pobūdžio darbus. Gali būti per daug susitelkęs į siaurą funkcinės veiklos sritį (užduotį), kurią nuolat tobulina, dėl to dažnai pamirštami kiti darbo reikalai ir apskritai žmogaus gyvenimo aspektai. Darbe siekia aukšto profesionalumo lygio ir dėl to neretai užima atsakingas pareigas organizacijos hierarchijoje</p>

<p>Grupės / komandos darbuotojas</p>	<p>Vaidmuo orientuotas į kolektyvo dvasios palaikymą (vieningumą), nes šis žmogus mažina prieštaravimus ir geba užtikrinti bendradarbiavimą tarp kolegų, moka suvokti kitų idėjas, neretai pateikia savo idėjas, kaip vykdyti pavestas užduotis, yra paslaugus, lankstus ir geras klausytojas, turi humoro jausmą, todėl pagrįstai vertinamas kaip grupės pagrindas. Deda pastangas užtikrinti gerą komandos dvasią ir kitus jos narius nukreipia siekti tikslo, o tai priskiriama prie komandos „aktyvų“. Grupės darbuotojas paprastai būna jautrus žmogus, nelinkęs kitiems daryti skriaudos, todėl mažina konfliktų poveikį, deja, ne visada ryžtingas ir sunkiai atlaiko konfliktines situacijas</p>
<p>Idėjų kūrėjas / generuotojas</p>	<p>Vaidmuo apibūdinamas aukštu IQ, todėl dominuoja kūryboje ir pastebi tai, ko kiti nesugeba pastebėti, jiems gerai sekasi kurti įvairias originalias idėjas, jas strateguoti. Dėl savo originalumo idėjų kūrėjai visą savo laiką gali skirti naujoms idėjoms (jų nuomone, tai svarbiausia komandos problema) ir prarasti susidomėjimą grupės poreikiais ir tikslais, ne visada išgirsta kitų „kasdienės“ nuomones, todėl jie mažiausiai linkę jaustis komandos nariais. Dažnas idėjų kūrėjas pasižymi intraversija, juos labiau domina kūrybinės problemos, o ne kasdienybė ir grupės pastangos įgyvendinti jo idėjas, todėl norint jais optimaliai pasinaudoti reikia nukreipti tinkama linkme ir, kol jie yra komandos nariai, skirti daugiau dėmesio jų veiklos kontrolei. Idėjų kūrėjas (generuotojas) retai kada rodo asmeninę iniciatyvą kilti karjeros laiptais, be to, ir organizacijos ne visada reiškia suinteresuotumą dėl šio vaidmens atstovo administracinės karjeros</p>

<p>Aplinkos tyrinėtojas / išteklių ieškotojas</p>	<p>Vaidmens atstovas paprastai trykšta entuziazmu, smalsus ir komunikabilus, dažniausiai būna optimistas, nuolat ieškantis išorės išteklių, todėl labai mėgstantis bendrauti žmogus, geras derybininkas. Palaiko gerus dalykinius ryšius ne tik komandos viduje, bet ir už jos ribų, dėl to teigiamai vertinamas aplinkinių. Aplinkos tyrinėtoju daugiau patinka domėtis, kas vyksta kitur, gana lengvai nustato ryšius su išorine aplinka, geba greitai pastebėti naujų idėjų svarbą ir su tuo susijusias galimybes. Aplinkos tyrinėtojas retai kada būna savo darbo vietoje ir, jei yra darbe, nuolat kalba telefonu arba naršo internete. Komandos žinias papildo nauja informacija, asmeniniu entuziazmu uždega kolegas, tačiau retai kada būna asmeninių originalių idėjų šaltinis. Dėl savo neutralios pozicijos komandos vykdomo darbo atžvilgiu aplinkos tyrinėtoju dažnai trūksta susidomėjimo tęsti pradėtą darbą. Dėl to komandai gali iškilti problemų siekiant visiškai įgyvendinti tikslus. Tačiau, panaudodamas savo charakterio bruožus, būdamas labai smalsus, neretas išteklių ieškotojas gali sėkmingai užsiimti verslu</p>
<p>Kritikas-vertintojas / stebėtojas</p>	<p>Vaidmens atstovas orientuotas į užduotį, pasižymi strateginiu mąstymu, dažnai apdairus, bet principingas, viską pasveriantis „už“ ir „prieš“, nelabai emocionalus. Priima aiškius sprendimus. Kritiko-vertintojo svarus įdirbis analizuojant idėjas, sugeba išvelgti siūlymų visumą, moka tinkamai įvertinti konkuruojančius siūlymus, dėl to jam puikiai sekasi užtikrinti, kad komanda nesiimtų beprasmiško darbo, neteisingo projekto. Nors kritikas-vertintojas nekritikuoja vien dėl kritikos, tačiau nedvejodamas gali susikivirčyti su formuotoju bei kitais komandos nariais ir matydamas darbo trūkumus kritikuoja dėl jų klaidų. Dirbantiems kartu su kritiku-vertintoju pavojus kyla dėl to, kad jis yra per daug kritiškas, kartais jam pritrūksta nuširdumo ir ne visada pasižymi konkrečių pasiekimų poreikiu, bet kritiko-vertintojo siūlomi sprendimai dažniausiai yra vertingi. Kritikas-vertintojas pasižymi ilgalaikiais „darbo detalių“ apmąstymais, todėl neretai būna nuobodus, menkai gebantis įkvėpti kitus, tačiau labai patikimas ir rimtas žmogus, jį reikia atsargiai kontroliuoti</p>

<p>Darbų užbaigėjas</p>	<p>Vaidmuo orientuotas į užduoties vykdymą, yra tvarkingas ir sąžiningas. Darbų užbaigėjas geba kolegų idėjas ir sprendimus paversti komandos uždaviniais ir siekti, kad darbas būtų atliktas laiku ir kokybiškai, o tikslai įgyvendinti. Darbų užbaigėjas puikiai pastebi detales, todėl tam, kad būtų užtikrinta kokybė, darbų užbaigėjui patinka sudėti visus taškus ant „i“, tačiau jam nebūdinga siekti išpūdingų darbo rezultatų. Darbų užbaigėjas neretai nerimauja dėl to, kad kas nors gali nepavykti ir net dėl smulkmenų į komandą gali įnešti skubėjimo dvasią. Dėl bereikalingo skubėjimo darbų užbaigėjas verčia komandos narius būti nuolatinės parengties būklės, dėl to darbuotojus gali apimti depresija. Darbų užbaigėjas dėl savo charakterio bruožų menkai orientuotas į įgaliojimų perdavimą. Šių žmonių prioritetinės asmeninės savybės padeda vienodai sėkmingai dirbti įvairiuose organizacijų padaliniuose</p>
--------------------------------	--

4 PRIEDAS

H. Fayolio keturiolika valdymo principų (šaltinis: J. A. F. Stoner ir kt. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999, p. 37; F. Henri. *Industrial and General Administration*, J. A. Coubrough, trans. Geneva: International Management Institute, 1930)

1	<i>Darbo pasidalijimas</i> : kuo daugiau žmonės specializuojasi tam tikroje srityje, tuo efektyviau jie atlieka savo darbą
2	<i>Valdžia</i> : vadovai turi duoti nurodymus, kaip atlikti užduotis, nes jiems suteikta formali valdžia leidžia įsakinėti
3	<i>Drausmė</i> : organizacijos nariai turi gerbti joje galiojančias taisykles ir nuostatas
4	<i>Komandų vienovė</i> : kiekvienas darbuotojas turi gauti instrukcijas tik iš vieno vadovo
5	<i>Krypties vienovė</i> : Tiems organizacijos darbams, kurių tikslas yra vienas, turi vadovauti tas pats vadovas pagal vieną planą
6	<i>Individualių tikslų nukreipimas bendrai gerovei</i> : kad ir koks būtų įsipareigojimas, darbuotojų interesai negali būti svarbesni už visos organizacijos interesus
7	<i>Atlyginimas</i> : už atliktą darbą turi būti atlyginama teisingai ir darbdaviams, ir darbuotojams
8	<i>Centralizacija</i> : vadovai turi būti atsakingi už visą darbą, tačiau jie turi suteikti savo pavaldiniams pakankamai atsakomybės savo darbus atlikti tinkamai. Kadangi pavaldinių vaidmens sumažinimas priimant sprendimus yra centralizacija, o jų vaidmens padidinimas – decentralizacija, kiekvienu atveju būtina nustatyti reikiamą centralizacijos laipsnį
9	<i>Hierarchija</i> : valdžios linija organizacijoje visada suprantama iš viršaus į apačią, nuo aukščiausio iki žemiausio valdymo lygio
10	<i>Tvarka</i> : medžiagos ir žmonės turi būti reikiamoje vietoje ir reikiamu metu
11	<i>Teisingumas</i> : vadovai turi būti draugiški ir teisingi savo pavaldiniams
12	<i>Personalo stabilumas</i> : didelė darbuotojų kaita trukdo organizacijai sėkmingai dirbti
13	<i>Iniciatyva</i> : pavaldiniams turi būti leidžiama patiems kurti ir įgyvendinti savo planus, netgi jei kartais gali pasitaikyti ir klaidų
14	<i>Kolektyvo dvasia</i> : vadovai turi, jei tik gali, su pavaldiniais bendrauti ne formaliomis rašytinėmis priemonėmis, o žodžiu, nes tai suteikia organizacijai vieningumo

5 PRIEDAS

Motyvų sąrašas pagal H. Murray (parengta V. Gražulio pagal šaltinius: D. McClelland. *Žmogaus motyvacija*, 1987 bei P. Jucevičienė. *Organizacijos elgsena*, 1996)

Motyvai	Esant šiam motyvui žmogus elgiasi (trumpas elgesio aprašymas)
Autonomija	Siekia laisvės. Priešinasi prievartai ir apribojimams. Venkia paklusti reikalavimams „iš viršaus“, gali net visiškai atsisakyti juos vykdyti. Nori būti nepriklausomas – priimdamas sprendimus, sakyti tai, ką galvoja. Linkęs susilaikyti nuo įsipareigojimų ir mieliau būna spontaniškas. Gali būti neatsakingas ir neigia sąlygiškumą
Agresija	Linkęs bartis, viešai kritikuoti ir kaltinti kitus žmones dėl klaidų. Stengiasi atremti išorinį pasipriešinimą. Kovoja. Keršija už skriaudas. Panaudoja jėgą, žaloja ar net užmuša. Priešina save kitam arba jį nubaudžia
Afiliacija / bendravimas, partnerystė	Siekia būti šalia ir veikti kartu su „sąjungininkais“, t. y. su į save panašiais ir rodančiais jam simpatijas. Stengiasi įtikti autoritetui ir užkariauti jo pripažinimą. Moka prisitaikyti draugų aplinkoje, reikšdamas jiems lojalumą „prisiklijuoja“ prie jų ir lieka ištikimas
Savojo „Aš“ demonstravimas	Stengiasi padaryti išpūdį. Pageidauja būti matomas ir girdimas. Siekia suinteresuoti, nustebinti, sužavėti, pralinksminti, šokiruoti, suintriguoti bei suvedžioti
Dominavimas	Linkęs lyderiauti grupėje, kontroliuoti jį supančius žmones. Manipuliuoja kitų elgesiu, pasitelkdamas įkalbinėjimus, įtaką, jų įsitikinimus, arba įsakymais. Atkalbinėja, apriboja ar net uždraudžia

Pasiekimas	Stengiasi spręsti sunkias užduotis ir pasiekti ką nors svarbaus, dėl to įvaldo naują techniką ir technologiją, didina savo potencialą. Linkęs įveikti kliūtis ir atitikti aukščiausius standartus. Pageidauja maksimalaus savarankiškumo, viską daro įmanomai greitai. Stengiasi dirbti geriau negu kiti ir didinti pagarbą sau, užvaldo žmonių mintis, organizuoja juos
Rūpinimasis / pagalba	Reiškia simpatijas negalintiems apsiginti: vaikui, bejėgiui, neginkluotam, pavargusiam, nepatyrusiam, pavergtam, pažemintam, esančiam pavojuje, vienišam, vargdieniui, sergančiam arba protiškai atsilikusiam. Tenkina jų prašymus, ištikus nelaimi stengiasi pamaitinti, paremti, nuraminti, padrašinti, apginti, išgydyti ir pan.
Priklausomybė	Siekia būti puoselėjamas, palaikomas, ginamas, mylimas, nukreipiamas, pamokomas, ramintas, atleidžiamas, lepinamas. „Kabinasi“ už ginėjo, nori nuolat šalia savęs turėti geradarį
Žaidimas	Veikia dėl malonumo be jokio ypatingo tikslo. Mėgsta juokauti ir organizuoti įvairius lošimus. Stengiasi pasitenkinti, kad taip pabėgtų nuo streso. Dalyvauja žaidimuose, sporto renginiuose, šokiuose, „alkoholiniuose“ bei „kortų“ lošimuose
Žalos išvengimas	Stengiasi išvengti fizinio skausmo, ligų bei mirties. Vengia pavojingų situacijų, atsargus
Pažeminimo išvengimas	Stengiasi išvengti pažeminimo, situacijų, kai gali būti pažemintas, pašieptas arba jam parodytas abejingumas. Nusišalina nuo aktyvių veiksmų dėl baimės, kad gali nepasisekti
Suvokimas	Domisi ir atsako į klausimus apie pasaulio prigimtį. Patinka teoriniai pamąstymai, todėl formuluoja, nagrinėja ir apibendrina savo mintis
Atstūmimas	Atskiria save nuo neigiamai vertinamo „žemesnio lygio“ asmens, vengia jų draugijos, rodo jiems savo abejingumą. Elgiasi kaip snobas
Kito garbinimas	Garbina aukštesnę padėtį užimančius žmones, stengiasi jiems įtikti. Mielai pasiduoda stipresnio arba reikšmingo žmogaus poveikiui, mėgdžioja juos, laikosi tradicijų

Paspriešinimas	Stengiasi atsirevanšuoti, kai nesiseka, įveikia savo silpnumus, užgniaužia baimę. Neatleidžia pažeminimų. Ieško galimybių tam, kad galėtų juos įveikti. Palaiko aukštą savivagarbos jausmą ir elgiasi pagal „garbės įstatymo“ nuostatas
Savigyna / savisauga	Gina save nuo puolimų, kritikos ir kaltinimų. Slepia ir pateisina savo poelgi, nesėkmę arba pažeminimą. Patvirtina savąjį „Aš“
Savęs žeminimas	Pasyviai pasklūsta išorinei jėgai, nuolankiai priima pažeminimus, kaltinimus, kritiką ir bausmes. Pasiduoda likimui, pripažįsta savo žemesnę padėtį, klaidas, nuodėmę, pralaimėjimą. Pripažįsta savo kaltę, stengiasi ją kompensuoti. Save smerkia, kaltina, žemina. Pasitenkina, kai skauda, serga, nesiseka, ir pats viską provokuoja
Seksualiniai santykiai	Kuria ir plėtoja erotinius santykius
Siekis daryti tvarką	Stengiasi aplinkui viską sutvarkyti, pasiekti aiškumą, tvarką, pusiausvyrą Yra organizuotas, punktualus, mėgsta švarą, tvarką ir tikisi to iš kitų. Mėgsta kurti ateities planus, mintis reiškia nuosekliai ir aiškiai, viską detalizuoja
Jautrumas / sentimentalumas	Ieško jausmingų įspūdžių ir jaučia dėl to malonumą

Gražulis V., Račelytė D., Dačiulytė R., Valickas A., Adamonienė R., Sudnickas T., Raišienė A. G.

Žm-07 ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS. Vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015. 468 p.

Bibliogr.: 46–50, 70–73, 96–100, 152–155, 209–214, 257–262, 335–339, 390–392, 430–431 p.

ISBN 978-9955-19-724-9 (spausdinta versija)

ISBN 978-9955-19-723-2 (elektroninė versija)

Skaitytojui pristatomas Mykolo Romerio universiteto autorių kolektyvo žmogiškųjų išteklių valdymo vadovėlis, skirtas socialinės krypties magistrantūros studijų studentams. Vadovėlyje pateikiamas autorių požiūris į organizaciją žmogiškojo veiksnio aspektu. Leidinio autoriai atkreipia dėmesį į tai, kad globaliame pasaulyje organizacijos konkurencingumas vargu ar įmanomas, jei stokojama abipusio teorijos ir praktikos ryšio. Parengto vadovėlio tikslas – skaitytojui padėti suprasti žmogiškųjų išteklių valdymo teorinių nuostatų sąsajas su praktika bei jų kitimo raidą globalių permainų kontekste.

Vadovėlyje glaudžiai siejamas įvairių teorinių modelių bei koncepcijų aptarimas su Lietuvos organizacijų vadybos praktika, pateikiamas autorių tyrimais paremtas aptariamų klausimų vertinimas. Vadovėlio autoriai atkreipia skaitytojo dėmesį į tai, kad kas žmogiškųjų išteklių valdymui tinka vienai organizacijai, kitai gali būti visiškai nepriimtina, todėl atsakingiems už šį veiklos barą vadovams bei specialistams patariama rimtai domėtis, kas jų organizacijoje skatina darbuotojus dirbti efektyviai ir siekti iškeltų tikslų.

Vadovėlį sudaro 9 skyriai, kuriuose pristatomas požiūris į organizaciją žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste; nagrinėjami naujų darbuotojų socializacijos modeliai ugdančios organizacijos personalą; aptariami komandinio darbo organizavimo konceptualūs klausimai, kartu pažvelgiant į Lietuvos žmonėms būdingą komandinių vaidmenų profilį; diskutuojama dėl darbuotojų motyvacijos teorinių nuostatų bei pateikiami praktiniai patarimai, taikant įvairius skatinimo būdus; apžvelgiamos darbo kolektyvuose kylančių konfliktų teorinės koncepcijos bei pristatomos sisteminės jų sprendimo rekomendacijos; nagrinėjamos žmogiškųjų išteklių vystymo organizacijoje teorinės prielaidos bei pristatomos rekomendacijos jų plėtrai; aptariama organizacijos ir darbuotojo sąveika siekiant asmeninės karjeros; nagrinėjama veiklos efektyvumo ir jos kokybės matavimų reikšmė žmogiškųjų išteklių valdyme; pristatomi išmanios organizacijos samprata bei darbo organizavimo joje ypatumai.

Autoriai tikisi, kad vadovėlis bus naudingas ne tik magistro studijų studentams, bet ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams, įvairaus rango organizacijų vadovams bei visiems, kas domisi teoriniais ir praktiniais organizacijų plėtros aspektais.

UDK 658.3(075.8)

Vladimiras Gražulis, Daiva Račelytė, Rūta Dačiulytė, Andrius Valickas,
Rūta Adamonienė, Tadas Sudnickas, Agota Giedrė Raišienė

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Vadovėlis magistrantūros studentams

Redagavo *Stasė Simutytė*
Maketavo *Aušrinė Ilekytė*

SL 585. 2015 05 15. 25,7 leidyb. apsk. l.

Tiražas 200 egz. Užsakymas 25 014.

Mykolo Romerio universitetas,

Ateities g. 20, Vilnius

Puslapis internete www.mruni.eu

El. paštas leidyba@mruni.eu

Parengė spaudai UAB „Baltijos kopija“,

Kareivių g. 13b, Vilnius

Puslapis internete www.kopija.lt

El. paštas info@kopija.lt

Spausdino UAB „Vitaė Litera“,

Savanorių pr. 137, Kaunas, LT-44146

Puslapis internete www.bpg.lt

El. paštas info@bpg.lt