

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**LAURA RUTKAUSKIENĖ**  
Vadybos studijų programos studentė

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KONKURENCINGUMO**  
**ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLAI**

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**LAURA RUTKAUSKIENĖ**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KONKURENCINGUMO**  
**ĮTAKA ORGANIZACIJOS VEIKLAI**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovas:**  
**doc. dr. Gintaras Šaparnis**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

## SANTRAUKA

Laura Rutkauskienė

### **Žmogiškųjų išteklių konkurencingumo įtaka organizacijos veiklai**

Magistro darbas

Magistro darbe formuojamas sisteminis požiūris į žmogiškųjų išteklių konkurencingumą organizacijų veiklai. Konceptualiojoje darbo dalyje atlikta mokslinė žmogiškųjų išteklių konkurencingumo studija. Analitinėje – tiriamojoje darbo dalyje atlikti kokybinis ir kiekybinis empirinis tyrimas. Kiekybinio tyrimo duomenys apdoroti SPSS 22.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) programiniu paketu.

Atlikti empiriniai tyrimai leidžia daryti išvadą, kad daugelis vadovų sutinka su tuo, jog darbuotojai kuria bankui didelę pridėtinę vertę, tačiau tuo pačiu pažymi, kad ne visi vadovai suvokia, jog be investicijų į ateitį nebus pasiektas konkurencinis pranašumas. Tyrimo rezultatai parodė, kad tiesioginio įsipareigojimo skatinti kvalifikaciją ar kompetenciją nėra, tačiau kiekvienais metais vykdomas darbuotojų vertinimas ir didelis dėmesys skiriamas jų kvalifikacijai bei poreikio jos kėlimo nustatymui, kuris turi būti siekiamas darbuotojo iniciatyva. Tuo pačiu vadovai pažymi, kad kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijos tobulinimo galimybių problemos atsiranda dėl lėšų trūkumo, nes visi organizuojami kursai yra labai brangūs.

Kadangi šiuolaikinėmis sąlygomis žmogiškieji ištekliai yra svarbiausia organizacijos vertybė ir pagrindinis ekonominio augimo veiksnys, rekomenduojama peržiūrėti organizacijos prioritetus ir daugiau investuoti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir kompetencijos tobulinimą.

Remiantis tyrimo rezultatais rekomenduojama dėti visas pastangas, kad jų darbuotojai gautų visą naujausią informaciją apie jų darbo sritį per kvalifikacijos kėlimą ir kompetencijos tobulinimą. Šiems tikslams organizacija turėtų negailėti lėšų, nes egzistuoja grįžtamasis ryšys, kuris didina konkurencinį organizacijos pranašumą.

**Raktiniai žodžiai:** žmogiškieji ištekliai, konkurencingumas, įtaka, organizacija, tyrimai, ekspertai, respondentai, rezultatai.

## SUMMARY

### **Impact of human resource competitiveness on organizational performance**

Master's thesis forms a systematic approach to human resource competitiveness impact to organizations' performance. In the conceptual part of the work the scientific study of human resource competitiveness carried out. In the analytical- research work part a qualitative and quantitative empirical research carried out. The quantitative survey data processed using SPSS 22.0 (Statistical Package for the Social Sciences) software package.

Empirical research suggests that many managers agree with the fact that the staff provides a significant added value to the bank, but at the same time points out that not all managers are aware that without investment in the future competitive advantage will not be achieved. The results showed that direct commitment to stimulate training or expertise is not available, but every year performed employees' evaluation focuses on the qualification and demand for qualification improvement, which should be pursued by the staff member. At the same time managers note that the qualification or competence development opportunities problems rise due to lack of funds because all the organized courses are very expensive.

Given the current conditions the human resources is the most important value of the organization and the main driver of economic growth, it is recommended that the organization's priorities should be revised and more investment in staff training and competency development done.

According to the research results it is recommended to make every effort to ensure that employees receive all the latest information about their work field through training and competence development. An organization should not spare the funds for these purposes because of the feedback enhancing the organization's competitive advantage.

**Keywords:** human resources, competitiveness, influence, organization, research, experts, respondents, results.

## TURINYS

<b>SANTRAUKA.....</b>	<b>3</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>4</b>
<b>LENTELĖS.....</b>	<b>6</b>
<b>PAVEIKSLAI.....</b>	<b>7</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>8</b>
<b>1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KONKURENCINGUMAS ORGANIZACIJŲ VEIKLAI.....</b>	<b>10</b>
1.1. Žmogiškųjų išteklių konkurencingumo samprata .....	10
1.2. Konkurencingumo veiksniai žmogiškųjų išteklių veikloje .....	18
1.3. Žmogiškųjų išteklių konkurenciniai pranašumai .....	27
1.4. Žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos veiklos efektyvumui .....	37
<b>2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KONKURENCINGUMO TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS.....</b>	<b>43</b>
2.1. Tyrimo metodai .....	43
2.2. Tyrimo organizavimas.....	46
<b>3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KONKURENCINGUMO TYRIMŲ REZULTATAI .....</b>	<b>52</b>
3.1. Kokybinio tyrimo respondentų charakteristikos .....	52
3.2. Ekspertų požiūrio į žmogiškųjų išteklių konkurencingumą tyrimo duomenų analizė .....	52
3.3. Kiekybinio tyrimo respondentų charakteristikos .....	64
3.4. Darbuotojų požiūrio į žmogiškųjų išteklių konkurencingumą tyrimo duomenų analizė .....	65
<b>IŠVADOS .....</b>	<b>76</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>79</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>84</b>
1 priedas. Interviu klausimyno pavyzdys	
2 priedas. Anketos pavyzdys	
3 priedas. Magistro darbo žemėlapis	

## LENTELĖS

<i>1 lentelė.</i> Žmogiškųjų išteklių konkurencingumo formavimo kryptys.....	15
<i>2 lentelė.</i> Žmogiškųjų išteklių konkurencingumo apibrėžimų lyginamoji analizė.....	17
<i>3 lentelė.</i> Žmogiškųjų išteklių konkurencingumo idėjos ir praktiniai veiksmai.....	20
<i>4 lentelė.</i> Įsipareigojimai konkurencingumui ir nuostatų dimensijos.....	23
<i>5 lentelė.</i> Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos pasirinkimo PESTFEL veiksmių analizė.....	30
<i>6 lentelė.</i> Organizacijos kultūros kūrimo, diegimo ir puoselėjimo būtinybė žmogiškųjų išteklių konkurenciniam pranašumui.....	36
<i>7 lentelė.</i> Žmogiškųjų išteklių socialinio efektyvumo vertinimo būdai.....	39
<i>8 lentelė.</i> Tyrimo instrumento pagrindimas.....	43
<i>9 lentelė.</i> Klausimų blokai.....	44
<i>10 lentelė.</i> Respondentų nuomonės apie individualios iniciatyvos tobulėti, keliant kvalifikaciją kategorijų dažnis .....	65
<i>11 lentelė.</i> Respondentų požiūrio į kompetencijos tobulinimą kategorijų dažnis.....	67
<i>12 lentelė.</i> Darbuotojų ir jų požiūrio į kvalifikacijas ir kompetenciją faktorinė analizė.....	68

## PAVEIKSLAI

1 pav. Žmogiškųjų išteklių grupavimas .....	13
2 pav. Konkurencingumą lemianti žmogiškųjų išteklių grandinė.....	20
3 pav. Konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	21
4 pav. Žmogiškųjų išteklių specifinės savybės.....	25
5 pav. Žmogiškųjų išteklių svarbos aspektai .....	26
6 pav. Žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo šaltiniai.....	28
7 pav. PESTPEL metodas .....	29
8 pav. Žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo kūrimas .....	31
9 pav. Ilgalaikio žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo procesas.....	33
10 pav. Žmogiškųjų išteklių konkurencinis pranašumo formavimas. ....	34
11 pav. Žmogiškųjų išteklių konkurencinis pranašumo formavimas .....	34
12 pav. Svarbiausi žmogiškųjų išteklių efektyvumo komponentai.....	38
13 pav. Kriterijai, skatinantys žmogiškųjų išteklių įtaką organizacijos konkurencingumą.....	40
14 pav. Organizacijos konkurencingumas pagal Burtonshaw–Gunn.....	41
15 pav. Interviu tipologija .....	48
16 pav. Individualios iniciatyvos tobulėti, keliant kvalifikaciją tyrimo rezultatai .....	66
17 pav. Požiūrio į kompetencijos tobulinimą tyrimo rezultatai .....	67
18 pav. Organizacijos pastangos skatinti darbuotojus tobulinti kompetenciją ir kelti.....	70
19 pav. Požiūris į organizacijų įsipareigojimus skatinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą.....	71
20 pav. Požiūris į organizacijos įsipareigojimus skatinti darbuotojų kompetencijos tobulinimą.....	72
21 pav. Požiūris į organizacijos naudojamas priemones siekiant tobulinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją.....	73
22 pav. Požiūris į naudą, kurią patiria organizacija dėl kvalifikacijos bei kompetencijos.....	74
23 pav. Nauda, kurią sukuria metiniai darbuotojų vertinimo pokalbiai.....	75

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Lietuva atkūrusi valstybingumą keičia požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą, pradedama vertinti jų reikšmė šiandieninio pasaulinio konkurencingumo sąlygomis. Įstojus į Europos Sąjungą (ES), kaip tautų ir valstybių bendriją ir demokratiškais pagrindais kuriant valstybės sistemą bei organizacijų veiklą, būtina konkurencingumo ir solidarumo, lygybės ir teisingumo pusiausvyra žmogiškųjų išteklių pagrindu.

Žmogiškieji ištekliai yra vertingiausias bet kurios visuomenės ir organizacijos turtas, sunkiausiai pasiekiamas konkurencinis elementas, svarbesnis už visus gamtos išteklius. Būtent žmogiškieji ištekliai, o ne gamtos turtai ar žmonių sukauptas materialusis turtas yra konkurencingumo, ekonominio augimo ir efektyvumo kertinis akmuo.

Privataus verslo organizacijoms būdinga aštri konkurencija, kuriai daro įtaką mokslo ir technologijos raida, socialiniai ir ekonominiai aplinkos pokyčiai. Visa tai verčia organizacijas numatyti vis naujus žmogiškųjų išteklių valdymo ir planavimo metodus.

Šiame darbe formuojamas sisteminis požiūris į žmogiškųjų išteklių konkurencingumą organizacijų veiklai. Konceptualiojoje darbo dalyje atlikta mokslinė žmogiškųjų išteklių konkurencingumo studija. Analitinėje – tiriamojoje darbo dalyje bus analizuojamas teorinių koncepcijų tinkamumas praktikoje, konkurencingumo procesas privataus verslo sektoriuje.

Šios išvardintos priežastys, pateikiant žmogiškųjų išteklių konkurencingumo mokslinę teorinę analizę bei praktinį tyrimą, padės tiksliau formuluoti organizacijų veiklą ir daryti didesnę įtaką jos efektyvumui, todėl tai yra aktuali teorinė ir praktinė problema, kuri pagrindžia baigiamojo magistro darbo tematikos naujumą, aktualumą bei poreikį. Žmogiškųjų išteklių konkurencingumo reiškiniai organizacijų veiklai buvo mažai nagrinėti, todėl ši tematika yra nauja, ji susilauks dėmesio ir ateityje.

**Tyrimo problema.** Lietuvoje iki šiol nėra aiškaus modelio, kuriuo būtų apibrėžtas žmogiškųjų išteklių planavimas, jų poreikis ir geografinis bei specialybinis pasiskirstymas. Pastaraisiais metais iš Lietuvos išvyksta didelis skaičius jaunų žmonių, todėl susiduriama su darbuotojų mažėjimo problemomis. Šie rodikliai kasmet didėja, todėl darbdaviai objektyviai nerimauja, kad ateityje gali nelikti tinkamų žmogiškųjų išteklių, kurie yra svarbiausias organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinis. Todėl žmogiškųjų išteklių problemos šiuolaikinėms organizacijoms tampa ypatingai svarbios, nes jos gali prarasti galimybę tobulėti ir diegti naujoves greičiau negu konkurentai.

Organizacijų konkurencingumas kritikuotinas ir dėl to, kad jų vadovai ignoruoja žmogiškųjų išteklių vystymosi efektyvumą. Labiausiai organizacijos konkurencingumą didina tos investicijos, kurios skatina darbuotojų išsilavinimą ir kompetenciją, rodo reikalingą dėmesį jo gebėjimams,



motyvacijai bei galimybių įvertinimui. Susidūrus su kvalifikuotos darbo jėgos trūkumu, būtina investuoti į darbuotojų mokymą ir lavinimą. Tai padeda įveikti žmogiškųjų išteklių stygių, nes formuojantis atotrūkiui tarp turimų ir reikalaujamų darbo jėgos gebėjimų, sunku įsivaizduoti sėkmingai veikiančią organizaciją, kurios veikla būtų konkurencinga neturint intelektualių žmogiškųjų išteklių potencialo. Tik turėdama unikalių ir sunkiai pakeičiamų žmogiškųjų išteklių, organizacija gali išlikti konkurencinėje aplinkoje esant ekonominiam pakilimui, ir ekonominei krizei.

**Tyrimo objektas.** Žmogiškųjų išteklių konkurencingumas.

**Tyrimo tikslas** –Atskleisti žmogiškųjų išteklių konkurencingumo įtaką organizacijos veiklai per darbuotojų kompetencijos tobulinimą

**Tyrimo uždaviniai.** Siekiant minėto tikslo suformuluoti šie pagrindiniai darbo uždaviniai:

- išanalizuoti teorinius organizacijos konkurencingumo veiksnius žmogiškųjų išteklių veikloje;
- atskleisti žmogiškųjų išteklių konkurencinius pranašumus organizacijos veiklos efektyvumui;
- nustatyti kokią žmogiškųjų išteklių konkurencingumo įtaką organizacijos veiklai daro darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija.

**Tyrimo metodika** – pasaulinės mokslinės literatūros, publikacijų analizė, koncepcijų, sampratų ir požiūrių lyginamoji analizė. Empirinio tyrimo respondentų apklausa, įvertinta daugiakriterio kompleksinio proporcingo metodu COPRAS. Tiriama pagrindiniai socialiniai, vadybiniai ir ekonominiai darbuotojų motyvacijos veiksniai. Atlikti 2 empiriniai tyrimai, duomenys apdoroti SPSS 22.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*) ir kitais programiniais paketais. Buvo tirtos svarbiausios žmogiškųjų išteklių konkurencingumą organizacijos veiklai lemiančios kategorijos – darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija.

**Darbo struktūra.** Baigiamąjį magistro darbą sudaro įvadas, 3 skyriai ir 8 poskyriai. Visi skyriai ir poskyriai suskirstyti pagal nagrinėjamų klausimų ir problemų pobūdį. Darbo pabaigoje pateiktos išvados ir rekomendacijos, naudotų šaltinių ir literatūros sąrašas, interneto svetainių adresai bei 3 priedai. Darbe pateiktos 12 lentelių, 23 paveikslai su įvairiomis schemomis ir diagramomis, padedančiais aiškiau ir akivaizdžiau suvokti analizuojamą medžiagą. Visos lentelės ir paveikslai be nuorodų turi būti laikomi sudaryti darbo autoriaus.

# 1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KONKURENCINGUMAS ORGANIZACIJŲ VEIKLAI

## 1.1. Žmogiškųjų išteklių konkurencingumo samprata

Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis. Žmogiškųjų išteklių konkurencinio turinio analizė yra prasminga tik sisteminiu požiūriu, todėl šis reiškinys negali būti atskleistas viename apibrėžime. Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių žmogiškųjų išteklių sampratos apibrėžimų, tačiau mūsų tikslas atrinkti tuos apibrėžimus, kurie labiausiai padėtų suvokti konkurencingumo įtaka organizacijų veiklai. Mokslinėje literatūroje paskutiniaisiais XX a. dešimtmečiais paplito terminas „žmogiškųjų išteklių valdymas“, kuris išstūmė ankstesnį „personalo valdymo“ terminą. Todėl mokslininkai aiškindamiesi įvairių sąvokų apibrėžtį bando rasti žmogiškųjų išteklių konkurencingumo sąvokos apibrėžimą (Ungera at all, 2011, p. 287).

P. P. Boxall ir J. Purcell (2003) teigia, kad žmogiškieji ištekliai tampa vienu populiariausiu terminu šiandieniniame konkurencingumą lemiančiame pasaulyje. Egzistuoja skirtingi požiūriai į žmogiškuosius išteklius: aplinka vertina žmones kaip potencialiai kūrybingus ir sudėtingus išteklius, kurių elgesys priklauso nuo daugelio skirtingų veiksnių – asmeninių savybių bei aplinkos įtakos. Žmogiškųjų išteklių apibrėžimas neatsiejamas nuo sąvokos „valdymas“, o valdymas susiejamas su kitomis organizacijos vykdomomis funkcijomis. Klasikinio valdymo teoretikai valdymą apibrėžia kaip „planavimą, organizavimą, vadovavimą, koordinavimą ir kontrolę“. Šioje klasikinėje koncepcijoje valdymas visų pirma susijęs su organizacijos vidaus kultūra ir požiūriu į žmogiškuosius išteklius.

Efektyviai valdydamos žmogiškuosius išteklius organizacijos gali susikurti savo konkurencinį pranašumą, pritraukiant ir išlaikant aukštos kvalifikacijos ir gerai motyvuotus darbuotojus. „Tai maža rotacija, aukšta produkcijos kokybė, mažos gamybos išlaidos, greitai ir sparčiai įgyvendinama organizacijos strategija“ (Išoraitė, 2011, p. 31).

Yra daugybė požiūrių, dėl kurių žmogiškieji ištekliai laikomi išskirtinai lemiantys konkurencingumą. Viena iš esminių nuomonių telkia į praktiką, didinančią žmonių sugebėjimą ir lojalumą gerinti verslo rezultatus. Pavyzdžiui, žmogiškieji ištekliai apibūdinami kaip išskirtinis dėmesys į darbuotojus, kai siekiama konkurencinio pranašumo, naudojant daugybę kultūrinių, struktūrinių ir personalo valdymo technikų, leidžiančių strategiškai paskirstyti lojalius ir gabius darbuotojus (Korsakienė, Lobanova, Stankevičienė (2011).

Panašiai mano ir B. R. Jewel (2002) pažymėdamas, kad žmogiškieji ištekliai – „tai išskirtinis požiūris į darbuotojus siekiant konkurencinio pranašumo, kai strategiškai ugdomi pareigingi ir gabūs darbuotojai bei taikomi integruoti valdymo modeliai“.

R. C. Appleby (2003, p. 303) iliustruoja Vakarų šalyse nusistovėjusį požiūrį į žmonių išteklių valdymą kaip į valdymo proceso dalį, kai rūpinamasi, kad „būtų palaikomi žmogiški darbuotojų santykiai ir užtikrinta materialinė gerovė, siekiant, kad jų efektyvus darbas suteiktų įmonei konkurencinio pranašumo“.

Žmogiškieji ištekliai – „tai darbuotojų ugdymas, darbo organizavimas, premijavimas, pripažinimas, atlyginimo už darbą sistemos formavimas, įdarbinimo procedūros“ (Vanagas, 2004, p. 229), mokymasis visą gyvenimą, darbu ir praktiniu patyrimu sukauptos žinios bei meistriškumas, didinantys konkurencinį organizacijos pranašumą. Analizuodamas konkurencingumo įtaka organizacijų veiklai P. Vanagas (2004) pažymi, kad daugelis globalinių konkurentų Japonijoje, Taivane, Singapūre ar Šveicarijoje turi mažai gamtinių išteklių, todėl jie apjungia žmogiškųjų išteklių technologijas su labiausiai išsivysčiusiomis pasaulio šalimis: JAV, Vokietija ir kt. Šių šalių organizacijos konkurencingumo įtaką stiprina tiesiogiai pasitelkę išskirtinius ir nepakartojamus žmogiškuosius išteklius, kurie dažnai remiami sinergijos efektu.<sup>1</sup>

Autoriai A. Pettigrew ir R. Whipp (1991) taip pat pritaria šiai nuomonei ir pažymi, kad žinios žmogiškiesiems ištekliais būtinos, jos didina gebėjimus reikalingus nuolatinėje konkurencinėje kovoje.

Autorius H. Bowen (1992, p. 362) praplečia šią sąvoką nurodydamas, kad „žmogiškieji ištekliai susideda iš įgytų žinių, įgūdžių ir motyvacijos, kurios būtinos organizacijų konkurencijai palaikyti“..

Šiek tiek kitokį apibrėžimą siūlo T. Schultz (1998), kaip vienas šios teorijos kūrėjų. Jis pažymi, kad konkurencingumą žmogiškieji ištekliai lemia ne tik savo žiniomis. „Pirmiausia, tai sukauptų įgūdžių ir gabumų atsargos. Antra, tai tokios įgūdžių ir gabumų atsargos, kurios yra tikslingai žmogaus naudojamos vienoje ar kitoje visuomenės reprodukcijos sferoje ir skatinančios darbo našumą. Trečia, tikslingas šių atsargų panaudojimas lemia darbo užmokestį ir organizacijos pajamų (pelno) augimą. Ketvirta, pajamų augimas stimuliuoja investicijas, o tuo pagrindu kaupiamos naujos žinios, įgūdžiai ir motyvacija, kurios ateityje gali būti efektyviai naudojamos konkurencingumo didinimui“ (Schultz, 1998, p. 26). Motyvacija vaidina lemiamą vaidmenį, nes žmogiškųjų išteklių reprodukcijos (formavimo, kaupimo, panaudojimo, papildymo, investavimo) procese ji turi visiškai užbaigtą pavidalą. Todėl funkcinis – tiksliniu požiūriu žmogiškieji ištekliai yra žmogaus suformuoti ir sukaupti tam tikri įgūdžiai, gabumai ir motyvacijos atsargos, kurios tikslingai naudojamos organizacijos reprodukcijoje skatina konkurencinio efektyvumo augimą.

---

<sup>1</sup> Sinergija – kai dvi atskiros organizacijos veikdamos kartu įgyja naujų savybių, kurių neturi kiekviena atskirai ir veikdamos kartu duoda didesnę poveikį. Sinergijos sąvoka iliustruojama matematine lygtimi „2 + 2 = 5“. Šiuo atveju susijungdamos dvi skirtingų šalių organizacijos iš žmogiškųjų išteklių sinergijos efekto gauna didesnes veiklos apimtis ir labiau sumažina sąnaudas, nei tai pavyktų kiekvienai dirbant atskirai.

Žmogiškųjų išteklių tyrinėtojai J. M. Ungera, A. Rauchb, M. Fresec, N. Rosenbusche (2011) pritaria motyvacijos reikšmei ir pabrėžia, kad „mokymas, kvalifikacijos kėlimas taip pat yra motyvacijos elementai didinantys darbuotojų pasitenkinimą, o tai leidžia formuoti žymiai gagesnius, pažangesnius ir perspektyvesnius žmogiškuosius organizacijos išteklius“. Tačiau šie autoriai pažymi, kad žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą lemia ir protiniai sugebėjimai, įgyti formalaus mokymo, išsilavinimo ar praktinės patirties dėka.

P. M. Wright ir G. McMahan (2011) žmogiškuosius išteklius grindžia „išskirtiniu produktyvumu paremtu simboliniu kapitalu (žiniomis), kurios yra neišsemiamos ir tuo pačiu metu darančios didelę įtaką organizacijų veiklos konkurencingumui“.

M. M. Kritskio studijoje (1992) pažymima, kad „žmogiškieji ištekliai pasireiškia kaip konkreti visuotinė gyvybingumo forma, asimiliuojanti ankstesnes formas, ir įgyvendinama kaip organizacijos vystymosi išdava“.

Autoriaus P. Vanago (2004) analizuojami žmogiškieji ištekliai apima vartotojo ir tiekėjo santykius bendradarbiavimo būdu: bendradarbiavimą su profsąjungomis; pripažinimo, atlyginimo už darbą ir platesnės darbuotojų atsakomybės mechanizmo sukūrimą arba modifikavimą. Šis autorius konkurencinį organizacijos pranašumą mato galimybių darbuotojams sudarymu, papildomu ugdymu ir praktiniu mokymu. „Būtinasis bendradarbiavimo plėtojimas su pačia organizacija, ugdymo institucijomis, kad ateityje būtų galima parengti nuolat besikeičiančiai konkurencinei aplinkai reikalingą personalą, kuris mokėtų daugiau negu reikia dabar“ (Vanagas, 2004, p. 229). Organizacijos pačios turi rūpintis žmogiškųjų išteklių kūrimu ir nuolat organizuoti savo darbuotojams mokymus tiek darbo vietoje, tiek mokymo įstaigose.

Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių gebėjimus, matyti, kad jie yra dvejopos kilmės: įgimti ir įgyti. Kiekvienas žmogus gimsta su tam tikru genų rinkiniu, iš tėvų paveldėjęs tam tikras, nuo jo nepriklausančias savybes, nuo kurių ir priklauso jo įgimti gebėjimai. Daugelyje mokslinių teorijų buvo susitelkiama ties įgimtomis savybėmis. Tačiau dabartiniame mąstyme atspindinti naujausia patirtis rodo, kad žmogiškiesiems ištekliams svarbios ir prigimtinės savybės, ir įgytos žinios bei nuolatinis savo sugebėjimų vystymas ir tobulinimas. Daugelis šiuolaikinių mokslininkų jau yra pripažinę, kad „žmogiškieji ištekliai vis labiau yra susiję ne tik su įgimtais bruožais, bet su išmokstamais dalykais ir būtinomis sąlygomis, kurios leistų toms savybėms išryškėti, bręsti ir lavėti“ (Schultz, 1998, p. 35). Todėl remiantis šia prielaida, galima daryti išvadą, kad žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos konkurencingumui priklauso ne tik nuo įgimtų, bet ir nuo įgytų gebėjimų.

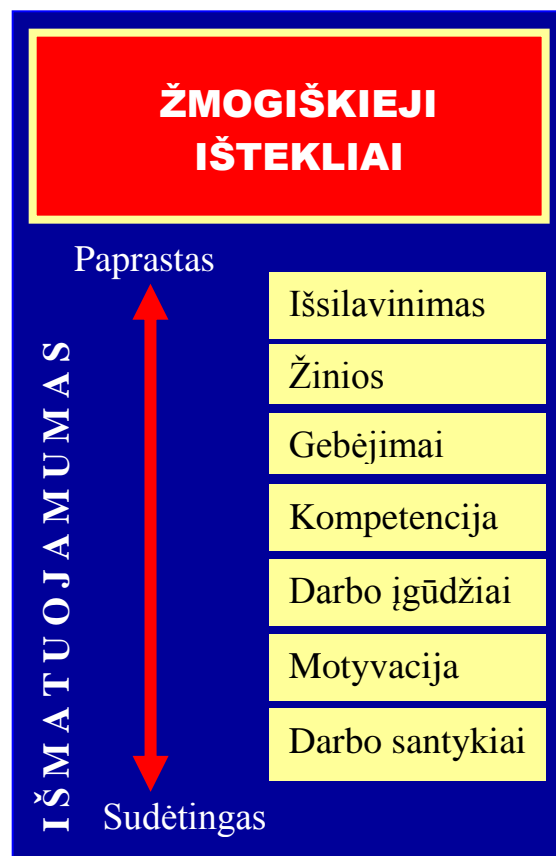
Nagrinėjant žmogiškųjų išteklių konkurencingumo sampratą būtina ieškoti sisteminio požiūrio, todėl svarbu atkreipti dėmesį į struktūrinius šių apibrėžimų variantus. Šiuo atžvilgiu dėmesio verta M. A. Armstrong (2006) iškelta žmogiškųjų išteklių samprata: „Žmogiškuosius

išteklis bendriausiu požiūriu galima apibūdinti kaip strateginę veiklos sritį, sisteminiu metodu valdančią vertingiausią kiekvienos organizacijos kapitalą – žmones, kurie individualiai ir bendromis pastangomis įgyvendina visus organizacijos tikslus, kartu didindami konkurencinį pranašumą“

Konkurencinio organizacijų pranašumo sampratos suvokimui būtina apčiuopti žmogiškųjų išteklių sudėtį, reikia suvokti sudėtinių komponentų vystymosi eigą ir sudėtingumą. Žmogiškieji ištekliai lemia organizacijų veiklos efektyvumą ir konkurencingumą, jų grupavimas leidžia nustatyti komponentų ryšį bei išmatuojamumą. M. A. Armstrong (2006) pateikia žmogiškųjų išteklių tipus ir jų išmatuojamumo sudėtingumą (žr. 1 pav.).

Žmogiškųjų išteklių analizės tikslas yra ne tik apibūdinti organizacijos išteklinio potencialo struktūrą ir sudėtį, bet ir išsiaiškinti bei suprasti išteklių potencialo ir jo atskirų komponentų reikšmę užtikrinant sėkmingą organizacijos konkurencingumą. Todėl svarbu identifikuoti žmogiškųjų išteklių dedamąsias dalis ir suprasti, kaip jos leidžia organizacijai efektingai veikti bei įgyti pranašumą prieš savo konkurentus. Šiandieninės organizacijos reikalauja išsilavinusių, gabių, kompetentingų darbuotojų, kurie turi būti motyvuojami, kad įgytų reikiamų darbo įgūdžių ir sugebėtų greitai prisitaikyti prie kintančių darbo

santykių. Žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo negalima pasiekti be jaunų gyventojų, kurie sudaro žmogiškųjų išteklių pagrindą ir remia nedarbingus gyventojus, ypač tuos, kurie pasitraukė iš darbo rinkos dėl pensinio amžiaus, senatvės, motinystės, negalios ar ligos. Europos šalims yra būdinga gyventojų senėjimo tendencija ir santykinai mažo gimstamumo rodikliai, o tai reiškia, kad gyventojai, kurie vis labiau sensta, reikalauja daugiau dėmesio ir sąnaudų (Schwab, 2011). Šiuos klausimus turi spręsti valstybė, o organizacijos žmogiškuosius išteklius turi ugdyti pačios, siekdamos personalaus našumo ir konkurencinio pranašumo, nes keičiantis konkurencinėms sąlygoms ypatingą reikšmę gali įgyti tam tikros žmogiškųjų išteklių žinios, gebėjimai, asmeninės savybės ir jų deriniai. „Dar nėra pakankamai išnagrinėtas žmogiškųjų išteklių įtakos posūkis siekiant konkurencinio pranašumo, tačiau galima ženklinti naują ne tik žmogiškųjų išteklių evoliucijos etapą, bet ir bendrą mokslo ir praktikos paradigumą“ (Jančiauskas, 2006, p. 33).



1 pav. Žmogiškųjų išteklių grupavimas (sudaryta pagal M. A. Armstrong 2006)

Analizuojant žmogiškųjų išteklių konkurencingumo sampratą toliau pateikiamos autorius J. Bagdanavičius (2002) rekomendacijos organizacijoms kurios turėtų atsižvelgti į šiuos ypatumus:

- šiuolaikinėmis sąlygomis žmogiškieji ištekliai yra svarbiausia organizacijos vertybė ir pagrindinis ekonominio augimo veiksnys;
- žmogiškųjų išteklių formavimas reikalauja išlaidų;
- žmogiškieji ištekliai gali būti kaupiami įgūdžių ir sugebėjimų forma;
- žmogiškieji ištekliai gali keisti savo vertę ir amortizuotis;
- investicijos į žmogiškuosius išteklius garantuoja organizacijai ateityje didesnių pajamų gavimą;
- investicijos į žmogiškuosius išteklius duoda didelį ekonominį ir socialinį efektą;
- žmogiškieji ištekliai skiriasi nuo fizinių likvidumo laipsniu;
- žmogiškieji ištekliai neatskiriami nuo žmogaus asmenybės. Nepriklausomai nuo formavimo šaltinių (valstybinių, privačių ir kitų), žmogiškųjų išteklių panaudojimas ir tiesioginių pajamų gavimas yra kontroliuojami paties žmogaus. Žmogiškųjų išteklių funkcionavimas, jo panaudojimo efektyvumas priklauso nuo subjekto valios, jo individualių interesų ir prioritetų, materialinio ir moralinio suinteresuotumo, atsakingumo, pasaulėžiūros ir bendros kultūros, tame tarpe ir ekonominio lygio (Bagdanavičius, 2002, p. 36).

Reikia pažymėti, kad žmogiškųjų išteklių (sukaupto mokslinio – lavinamojo potencialo) nusidėvėjimas ir amortizacija vyksta kitaip negu materialinių daiktinių resursų. Pirmaisiais žmogiškųjų išteklių funkcionavimo metais dėl fizinio darbuotojų brendimo ir gamybinės patirties, jo žinios ir įgūdžiai ne tik nemažėja o, priešingai – auga. Didėja ir intelektualinis kapitalas.

Žmogiškųjų išteklių konkurencingumas glaudžiai susijęs su ekonominės pažangos veiksniais. Ekonomikos teorija ištekliais vadina visa tai, kas naudojama prekių ir paslaugų gamyboje, tačiau pažymi, kad sėkmingas ekonomikos vystymas vis daugiau priklauso nuo to, kokios bus investicijos į žmogiškųjų išteklių išsaugojimą. Tamašauskienė ir kt. (2008) teigia, kad „lemiamo konkurencingumo prielaida vis labiau tampa aukštos kvalifikacijos žmogiškieji ištekliai, todėl išlaidos, susijusios su jų parengimu ir investicijomis, ekonomistų traktuojamos kaip ilgalaikės investicijos, būtinos organizacijų klestėjimui. Kvalifikuotų specialistų rengimas įmonėje didina gamybos efektyvumą, o rūpinimasis personalo sveikatingumu, jų materialine gerove, t. y. gyvenimo kokybe plačiąja prasme, ugdo darbuotojų lojalumą įmonei, skatina visapusišką gebėjimų atsiskleidimą ir jų panaudojimą darbe“ (Tamašauskienė ir kt. 2008, p. 346).

McConnel ir Brue (1990) išskiria kelis investavimo į žmogiškuosius išteklius būdus ir pažymi, kad išlaidos išsilavinimui, darbo patirties įgijimui yra akivaizdžiausia ir svarbiausia investicijų į žmogiškuosius išteklius rūšis. „Išsilavinimas padeda siekti konkurencingumo, nes personalas įgauna daugiau įgūdžių ir tampa produktyvesnis. Išlaidos sveikatai taip pat reikšmingos,

nes geresnė sveikata padidina darbuotojų energiją, ilgaamžiškumą, produktyvumą. Tokios organizacijos išlaidos didina darbuotojų pasitikėjimą pakelia juos į aukštesnį produktyvumo lygį, todėl pastarųjų našus darbas tampa organizacijos ekonominio augimo veiksniumi“. Investicijų į žmogiškuosius išteklius naudą labiausiai jaučia organizacijos ir personalas. Personalas įgyja geresnes sąlygas gauti didesnę atlyginimą, išvengti nedarbo ir dirbti mėgiamą darbą, o organizacija naudą jaučia augant jos ekonominiams rodikliams ir tampant konkurencingesnei. Todėl toliau analizuojamos žmogiškųjų išteklių formavimo kryptys lemiančios organizacijos konkurencingumą.

1 lentelė

### Žmogiškųjų išteklių konkurencingumo formavimo kryptys

Žmogiškųjų išteklių charakteristikos kriterijai	Žmogiškųjų išteklių formavimas	Konkurencingumo formavimo kryptys
Vertė	Investicijos į personalo žinias ir sugebėjimus vertingi tuo, kad padeda išlaikyti organizacijos konkurencinį pranašumą rinkoje.	Kurti darbuotojų mokymosi kultūrą ir siekti žinių bei veiklos klestėjimo stiprinant konkurencijos reikšmę.
Išskirtinumas	Investicijos į personalo kompetencijas yra vertingos, sunkiai įgyjamos, todėl yra išskirtinės.	Konkurencingumą formuoja plėtojami ištekliai, kompetencijos integracija į organizacijos filosofiją ir kultūrą.
Nepakartojamumas	Žmogiškųjų išteklių kompetenciją sukauptą organizacijoje, konkurentams sunku imituoti.	Tęsti investavimą į nuolatinę organizacijos mokymąsi ir plėsti strategijas, kad tapti konkurencijos lyderiais rinkoje.
Nuosavybės teisė	Darbuotojai savo žmogiškuosius išteklius gali panaudoti kaip jie to nori.	Strateginės investicijos į darbuotojų mokymosi procesus, patyrimą darbų projektus ir karjeros įvairovės perspektyvas turi būti labiau konkurencingos.
Darbuotojų įtraukimas	Organizacijos siekia išsaugoti žmogiškuosius išteklius, taikydamos įvairias strategijas.	Kurti ir taikyti veiksmingą bendradarbiavimą tam, kad siekiant konkurencijos įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą ir valdymo procedūras.
Bendra individuali kompetencija	Darbuotojai patys mielai investuoja į žmogiškuosius išteklius per savo individualią kompetenciją ir kvalifikaciją.	Konkurencingumas apima kompetencijos įvairovės stiprinimo strategijas, ryšių tarp darbuotojų sistemą, patyrimą bei įvaizdžio kūrimą.
Organizacijos kompetencijos specifiška	Investicijos į žmogiškuosius išteklius per organizacijos specifines kompetencijas.	Investicijos į bazinį mokymą, tęsiant profesinę veiklą tolimesnes patyrimo gerinimo programas, mokymo ir darbo patyrimo planavimo projektus stiprina organizacijos konkurencingumo lygmenis.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Paulavičienę, 2002, p. 36.

Žmogiškųjų išteklių formavimo kryptys lemia organizacijos konkurencingumą. Kokybiškos ir ilgalaikės investicijos duoda aukštą, ilgai trunkantį efektą. Žmogiškųjų išteklių formavimas turi abipusį dauginamąjį efektą. Esmė tame, kad žmonių mokymo procesuose gerėja žmogiškųjų išteklių charakteristikos, sugebėjimai ne tik besimokančiųjų, bet ir pačios organizacijos. E. Paulavičienė (2002) pažymi, kad „Lietuvos organizacijoms šiuo metu dar būdingas pragmatinis požiūris: investuojama į žmogiškuosius išteklius tik kol tos investicijos atneša grynąsias pajamas. Todėl verslo pasauliui pereinant į žinių amžių, būtinas naujas suvokimas – pastovus,

nepertraukiamas tiek atskirų žmonių, tiek organizacijos mokymasis. Pereinant prie naujo tipo ekonomikos, veikiant pasikeitusiomis verslo sąlygomis, žiūrint iš industrinės perspektyvos žmonės yra kaštų nešėjai, geriausiai atveju išteklių, o žvelgiant iš žinių perspektyvos, jie laikomi pajamų kūrėjais“ (Paulavičienė, 2002, p. 34–35). Žmogiškųjų išteklių esmė yra ta, kad tai organizacijos turimi išteklių, susiję su žmonėmis, t.y. su jų turimomis žiniomis, įgūdžiais, patirtimi ir pan. Išsivysčiusiose Vakarų šalyse akivaizdus perėjimas prie pramonės šakų, priklausomų nuo inovacijų, kur didžiausia vertybė ne materialiniai išteklių, o efektyvus žmonių išteklių naudojimas, intelektinio kapitalo valdymas, žinių kūrimas. Todėl pasaulinėje ekonomikoje konkurencinį pranašumą įgyja organizacijos, būtent žinių pagrindu sugebančios prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos, kuriančios naujus procesus, darbo metodus, naujas žmonių išteklių valdymo strategijas. Vadinasi, organizacijos turi investuoti, nes disponuoti žmonių sukauptomis žiniomis ir intelektiniu kapitalu tampa itin svarbu.

Žmogiškųjų išteklių matavimą labiausiai apsunkina neapčiuopiamumo savybė. Labai sudėtinga objektyviai išmatuoti žinių naudą konkurencingumui, nes organizacijos šią naudą dažniausiai sieja su patirtomis sąnaudomis, gautu rezultatu ir būsima ekonomine nauda. Investicijų efektyvumo skaičiavime daugiausia remiamasi išlaidų žmogiškiesiems ištekliams didinimu ir būsimų pajamų nustatymo principu. Jei pajamos yra didesnės nei išlaidos, paprastai investicijos yra laikomos efektyviomis. Tačiau viena didžiausių tokio skaičiavimo problemų yra ta, kad neįvertinama visa nauda, kurią gali teikti žmogiškieji išteklių. Neįvertinama ir netiesioginė nauda, kurios apskaičiuoti beveik neįmanoma. Todėl reikia pasikliauti mokslininkų patarimais ir šiai problemai skirti daugiau dėmesio. Būtina formuoti sisteminių požiūrį tinkamai įvertinant investicijų efektyvumą į žmogiškuosius išteklius. Žmogiškieji išteklių yra šiuolaikinės konkurencijos pagrindas, jie teikia naujas galimybes organizacijoms išlikti, persiorientuoti ir prisitaikyti prie naujų gyvenimo sąlygų (Schwab, 2011).

Sisteminiam žmogiškųjų išteklių konkurencingumo supratimui būtina apčiuopti pilnesnį, funkcionalų požiūrį į sąvoką principą – tikslinį panaudojimą ir vartojimą. Metodologinis funkcionalaus apibrėžimo principas reikalauja apibūdinti reiškinių ne tik jo vidinės struktūros požiūriu, bet ir jo funkcinės paskirties ir tikslinio panaudojimo atžvilgiu. Siekiant šio tikslo, sampratą praplėsime ir kitų pasaulio mokslininkų sukonzentruotais apibrėžimais, leidžiančiais detaliau suvokti šio reiškinių esmę.



## Žmogiškųjų išteklių konkurencingumo apibrėžimų lyginamoji analizė

<i>Autoriai</i>	<i>Apibrėžimai</i>
S. Fisher, R. Dornbush, R. Schmalenz (2012)	Bendrasis žmogiškasis kapitalas – tai yra meistriškumas ir žinios, didinančios darbuotojų produktyvumą, priklausomai nuo darbo. Specifinis žmogiškasis kapitalas – remiasi meistriškumu, sumanumu, kurį galima taikyti tik specialioje konkurencinėje aplinkoje.
M. Camoy (2010)	Žmogiškieji ištekliai – tai vertė, kurių gebėjimais organizacija užsitikrina ekonominį, socialinį, bei politinį konkurencingumą.
G. Johnes (2008)	Žmoguje esančiu sugebėjimų, teikiančių konkurencinę naudą organizacijai matas, apimantis ir įgimtus sugebėjimus bei talentą, o taip pat išsilavinimą bei įgytą kvalifikaciją.
OECD (2012)	Individo žinių, įgūdžių, kompetencijos ir kitų, ekonominei konkurencijai reikšmingų, elementų visuma bei individų žinių, savybių ir t.t. vertinimo matas.
P. A. Samuelson, W. D. Nordhaus (2010)	Techninių žinių bagažas bei įgūdžiai (meistriškumas), įgyti dirbant bei formalaus mokslo ar mokymosi darbe metu, būtinas globalioje konkurencinėje aplinkoje.
E. M. James (2007)	Žmogiškieji ištekliai yra pagrindinė konkurencinio pranašumo priežastis ir todėl jie turi būti valdomi taip, kad visiškai atitiktų ilgalaikius organizacijos tikslus. Dėl šių priežasčių darbuotojų išsilavinimas, įgūdžiai, meistriškumas bei sveikata turi būti laikomi strateginiais organizacijos klausimais.
B. R. Schiller (2006)	Žmogiškųjų išteklių valdymas apibūdinamas kaip meistriškumo ir sugebėjimų skatinimas, kaip išskirtinis požiūris į darbuotojus, kai siekiama konkurencinio pranašumo, naudojant daugybę struktūrinių personalo valdymo technikų, leidžiančių strategiškai paskirstyti itin lojalius ir gabius darbuotojus.
R. H. Scott, N. Nigro (2005)	Žmogiškųjų išteklių konkurencingumas apima tuos veiksnius, kurie didina organizacijos produktyvumą: išsilavinimas, mokymas ir darbo patirtis.
M. Woodhall G. Johnes (2012)	Žmogiškųjų išteklių konkurencingumo dalis, kuri buvo pasiekta skiriant pinigus išsilavinimui, mokymosi darbo metu bei sveikatos apsaugai. Sugebėjimai priklauso nuo individo protinių gabumų, socialekonominio pagrindo, fizinės ir protinės sveikatos, išsilavinimo, praktikos.

Apibendrinat pakankamai skirtingas, įvairiai traktuojamas mokslininkų nuomones, formuojant žmogiškųjų išteklių konkurencingumo sampratą, galima daryti išvadą, kad dauguma minėtų autorių patvirtina, jog žmogiškieji ištekliai turi svarbiausią įtaką organizacijos konkurenciniam pranašumui. Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias organizacijos turtas, svarbiausias garantas organizacijai pasiekti konkurencinio pranašumo, todėl jiems didžiausią įtaką daro žinios, įgūdžiai, meistriškumas, darbuotojų sveikata, aprūpinimas, personalo mokymas, tobulinimas, darbdavio ir darbuotojo santykiai, motyvacija ir t.t.

Darbuotojai – ypatingas organizacijos išteklius. Darbuotojų valdymo paskirtis – sudaryti sąlygas, kurios leistų siekiant organizacijos tikslų kiekvienam atskleisti ir efektyviai panaudoti savo potencialą, nes tai yra pagrindinė konkurencinio pranašumo galimybė, todėl jie turi būti valdomi taip, kad visiškai atitiktų ilgalaikius organizacijos tikslus. Žmogiškųjų išteklių vadyba yra lemiamas strateginis metodas, akcentuojantis žmonių profesinių bei intelektualinių gebėjimų panaudojimą užtikrinant konkurencinį pranašumą. Žmogiškieji ištekliai yra žmonės ir priešingai nei technologiniai atradimai turi genetinį protą, o ne sukurtą intelektą. Jie sąmoningai, o ne mechaniškai reaguoja į vadybinius sprendimus: uždavinius, įsakymus, nurodymus. Šie vadybiniai

instrumentai vieniems gali skatinti entuziazmą, kitiems turėti slopinamąjį poveikį. Todėl vadovams, atsakingiems už žmogiškuosius išteklius rekomenduojama atsižvelgti į kiekvieno žmogaus intelektą, temperamentą charakterį ir momentinę emocinę būklę.

Šiandieninė globalizuota visuomenė reikalauja sveikų ir išsilavinusių darbuotojų, kurie sugebėtų greitai prisitaikyti prie kintančios konkurencinės aplinkos pajėgumų. Dėl demografinių pokyčių dabartinė Lietuvos situacija turi senstantį gyventojų potencialą ir santykinai mažą gimstamumą. Tai reiškia, kad kiekviena organizacija turi naujai įvertinti žmogiškųjų išteklių vaidmenį ir dar labiau pasirūpinti, kad personalas būtų aktyvus ir ekonomiškai konkurencingas.

## **1.2. Konkurencingumo veiksniai žmogiškųjų išteklių veikloje**

Sudėtingoje ir nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje organizacijos turi gebėti greitai reaguoti į rinkos pokyčius ir išlaikyti savo pozicijas. Šiandieninės konkurencijos augimo sąlygos – ekstremalios. Tai sąlygoja globalizacijos procesas, valdymo orientacija į tikslus, konkurencinės kovos, rinkos prisotinimas, naujų produktų gamyba bei darbo organizavimo kaita. Visa tai verčia ieškoti naujų netradicinių veiksnių efektyvumui didinti visose srityse: kuriant naujus gaminius ir diegiant pažangią techniką, technologiją, organizuojant darbą bei pritraukiant ir išlaikant gerus darbuotojus.

Visuose minėtuose procesuose, ypač pertvarkos, paprastai dalyvauja žmogiškieji ištekliai. Jų vaidmuo yra lemiantis veiksnys, siekiant konkurencinio pranašumo. Žmogiškieji ištekliai ne tik tiesiogiai dalyvauja procese, naudodami objektus ir darbo priemones, bet ir numato tikslus bei organizuoja racionalią šio proceso įgyvendinimo sistemą, vėliau kontroliuoja ir koreguoja jo vykdymą. Žmogiškieji ištekliai atlieka ne tik gamybinę, bet ir valdymo vartojimo funkciją, todėl jie yra ir pagrindinis evoliucijos motyvas. Žmogiškuosius išteklius sudaro skirtingų asmeninių siekių, orientacijos, motyvacijos pasirengimo lygio ir pan. individai, todėl labai svarbūs ir asmeniniai aspektai: didelė žmogiškųjų išteklių kvalifikacijos, kultūros, materialinio lygio, vertybių sistemos įtaka. Praktiškai ne kartą patvirtinta, kad be tinkamai parinktų ir valdomų žmogiškųjų išteklių negalėtų būti esminės pertvarkos, gaunant ir generuojant naujas žinias, diegiant pažangias technologijas, taikant naujus organizavimo ir konkurencingumo metodus.

„Be tinkamų ir kvalifikuotų specialistų nei viena organizacija negalėtų pasiekti tikslų ir išgyventi“ (Išoraitė, 2011, p. 32). G. Desleris savo knygoje rašo: „Atminkite, kad organizacija gali viską daryti teisingai – parengti puikiausius planus, sukurti aiškias struktūras, sumontuoti modernias surinkimo linijas, taikyti įmantrius apskaitos metodus, tačiau vis tiek patirs nesėkmę priėmę į darbą netinkamus žmones“.

Todėl tinkamai parinkti ir valdomi žmogiškieji ištekliai yra svarbūs veiksniai siekiant organizacijos konkurencinio pranašumo. Todėl gebėjimas efektyviai spręsti personalo atrankos klausimus šiuo atveju yra vienas iš esminių veiksnių, lemiančių efektyvią organizacijos veiklą.

Konkurencingumo įtaka verslo plėtrai ir besikeičiantys rinkos poreikiai privertė organizacijas atkreipti didesnę dėmesį į žmogiškuosius išteklius ir jų valdymą. Organizacijos pradėjo racionalizuoti savo išteklius, padidino reikalavimus savo darbuotojams, savo investicijas į žmogiškuosius išteklius. Organizacijos žmogiškųjų išteklių gebėjimus pradėjo laikyti vienu konkurencingumą lemiančių veiksnių. Pasak B. Rundho (2005), „žmogiškieji ištekliai yra saviti ir unikalūs ištekliai, kurie gali būti skirtingumo šaltinis, lyginant su konkuruojančia organizacija“.

Norint, kad organizacija dirbtų sėkmingai ir sugebėtų konkuruoti, turi būti skirtas didelis dėmesys darbuotojams, jų mokymui ir tobulinimui bei darbo sąlygoms. Taigi, kad organizacija būtų konkurencinga, o joje esantys žmogiškieji ištekliai tobulėtų, būtų kompetentingi ir racionaliai panaudoti, jiems būtina užtikrinti geras darbo sąlygas, santykius su vadovais, būtina keisti požiūrį skatinantį konkurencingą žmogiškųjų išteklių valdymą.

Apibendrinant požiūrius į žmogiškuosius išteklius, kurie yra svarbus konkurencingumą lemiantis veiksnys, 3 lentelėje analizuojamas požiūris į žmogiškuosius išteklius paremtas praktiniais veiksmais ir kūrybiškas požiūris į žmogiškuosius išteklius paremtas radikaliomis idėjomis. Galima teigti, kad šios konkurencingumą lemiančių veiksnių grupės jungia organizacijos tikslus, uždavinius, vertybes, palaiko vidinį bendradarbiavimą, kuria konkurencinę aplinką, verslumą ir vikrumą. Dabar žmonės svarbesni nei bet kada anksčiau. Verslo pasaulyje, kur ekonominė organizacijos vertė didžiąja dalimi yra nemateriali, o paremta žiniomis ir inovacijomis, ryšiais bei prekių ženklais, rinkos kapitalizacija galiausiai priklauso nuo sugebėjimų pritraukti, išlaikyti geriausius talentus ir konkuruoti.

Svarbu ne tik tai, kaip pritraukti žmones, bet ir tai, kaip su jais dirbti. Jei senajame gamybos pasaulyje reikėjo rankų darbo įgūdžių ir organizacijos galėjo atlikti darbą, arba ne, tai šiandieninis žiniomis ir paslaugomis paremtas verslas priklauso nuo sugebėjimo panaudoti geriausias darbuotojų savybes ir gebėjimus. Maksimalus darbuotojų panaudojimas, jų talentų pritaikymas, potencialo atpažinimas ir brandinimas yra subtilus menas. Visa tai susijęs su emocijomis ir įtaka, o ne procesais ir instrukcijomis.

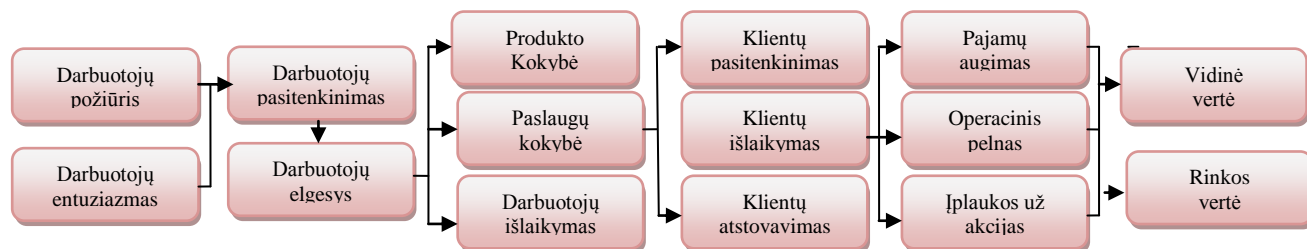
Organizacijos, siekiančios išlikti konkurencinėje rinkoje, turi galvoti apie kiekvieną darbuotoją kaip apie unikalią, sudėtingą ir su emocijomis asmenybę. Konkurencingumo sąlygomis organizacijos priverstos sau kelti iššūkius, kaip patraukti ir skatinti žmones, turinčius unikalių idėjų ir talentų, kuriančius reputaciją ir santykius ir besidalijančius savo aistra bei energija su kitais. Motyvuota ir kupina energijos organizacija yra neįtikėtina konkurencinga.

## Žmogiškųjų išteklių konkurencingumo idėjos ir praktiniai veiksmai

Praktiniai žmogiškųjų išteklių veiksmai	Radikalios žmogiškųjų išteklių idėjos
<p>Žmonės kryptingai užsiima tuo, kas sukuria vertę visoms suinteresuotoms pusėms.</p> <p>Vadovaujama remiantis aiškiais ir atviromis struktūromis, komunikacijomis, ištekliais.</p> <p>Bendras tikslas, vertybės, uždaviniai palaiko vidinį bendradarbiavimą.</p> <p>Prekių ženklo pažadai realizuojami kiekvienu sąveikos su klientais momentu.</p> <p>Kuriamas intelektinis kapitalas sugebėjimų, žinių ir inovacijų prasme.</p> <p>Privilegijos ir atlygiai derinami su trumpalaikiais ir ilgalaikiais organizacijos prioritetais.</p>	<p>Žmonės įkvepia vadovai, savo darbu siekiantys paversti įtikinamą viziją realybe.</p> <p>Vadovybė kuria pasitikėjimo, lankstumo, atskaitingumo ir greičio atmosferą.</p> <p>Per įvairovę, bendradarbiavimą ir naujus partnerius generuojamos naujos idėjos.</p> <p>Prekių ženklas padeda sukurti išskirtines asmenybes ir kultūrą.</p> <p>Kuriamas intelektinis kapitalas – ieškoma talentų, naujų idėjų ir ryšių.</p> <p>Kuriama aplinka, apsauganti riziką, verslumą ir vikrumą.</p>

Šaltinis: Fisk, 2009, p. 291.

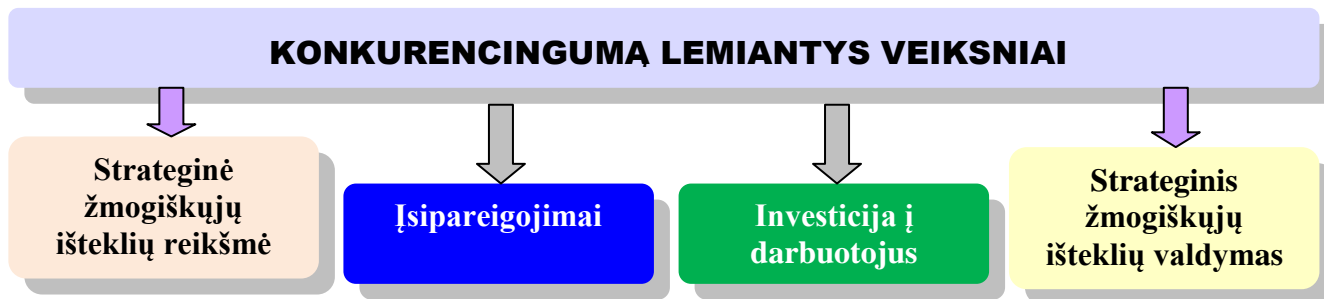
Pasak P. Fisk (2009), stiprus žmogiškųjų išteklių konkurencingumą lemiantis veiksnys yra finansinis darbuotojų entuziazmo ir organizacijos rezultatų poveikis, kuris gali būti pamatuotas naudojant vertės stiprinimo analizę; ja išreiškiama priežasties–pasekmės įtaka žmonių požiūriui į elgesį, klientų aptarnavimą ir pasitenkinimą, išlaikymą, atstovavimą, pelną bei augimą. Nors kiekvienos organizacijos rodikliai skiriasi priklausomai nuo jos rinkų ir struktūrų, egzistuoja ir bendra tendencija, kurią būtų galima paprastai pavadinti žmogiškųjų išteklių veiksmų–prekių/paslaugų–pelno grandine.



2 pav. Konkurencingumą lemianti žmogiškųjų išteklių grandinė (Fisk, 2009, p. 291).

Tarptautinis mažmenininkas S. Roebuck (2009) buvo vienas pirmųjų, įvertinusių šį poveikį ir savaip išreiškusių žmogiškųjų išteklių veiksmų–paslaugų–pelno (aukštų rezultatų) grandinę: „įtikinama vieta dirbti sukuria įtikinamą vietą pirkti ir įtikinamą konkurencingą vietą (aukštų rezultatų vietą)“ (Fisk, 2009, p. 291).

Kaip tyrimai rodo, organizacijai padidinusiai darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų entuziazmą, viena papildoma šypsena per dieną, energingai pradėta darbo diena ir keliais procentais pagerėję darbuotojų pasitenkinimo rodikliai, gali duoti papildomų pajamų. Nors yra daug struktūrinių būdų pagerinti organizacijos konkurencingumą – geresnės darbuotojų darbo sąlygos, tobulinimosi galimybės, geresnis atlygis, svarbiausias ir paprasčiausias būdas ką nors pakeisti, B. R. Jewell (2006) pabrėžia šias svarbiausius konkurencingumą lemiančių veiksmų grupes.



3 pav. Konkurencingumą lemiantys veiksniai  
(sudaryta darbo autoriaus pagal Jewell, 2006, p. 412)

**Strateginė žmogiškųjų išteklių reikšmė** organizacijos požiūriu XXI amžiuje tampa itin reikšminga. Aukštos konkurencijos sąlygomis organizacija privalo visus savo išteklius panaudoti daug veiksmingiau nei darė praeityje. Žmogiškieji ištekliai tiesiogiai susiję su organizacijos veiklos sėkme ir jų reikšmė nekelia abejonių, todėl aukščiausioji organizacijos vadovybė turi atsižvelgti į tai sudarydama savo konkuravimo strategiją, o ją įgyvendindama – į organizacijos poreikį pasitelkti savo darbuotojus konkurenciniam pranašumui įgyti. I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008) manymu, konkuravimo strategija – „tai konkrečių priemonių parinkimas, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus (įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje) pirma įvertinus esamų vidinių išteklių ir supančios aplinkos sąveiką“. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (OECD – Organization for Economic Cooperation and Development) 2013 m. strateginius žmogiškuosius išteklius apibrėžė kaip neapčiuopiamų organizacijos aktyvų ekonominę vertę, užtikrinančią organizacijos konkurencingumą. Siekiant sėkmingai konkuruoti ekonominei strategijai, OECD siūlo žmogiškuosius išteklius panaudoti sukuriant savo programinę įrangą, paskirstymo tinklus, aprūpinimo procesą ir judrios tiekimo grandinės valdymą. Tik žmogiškųjų išteklių žinių, išsilavinimo, įgūdžių, patirties, vertybių ir kūrybiškumo visuma, formuoja bazinę organizacijos strategiją, gebančią siekti išskirtinių rezultatų ir pranašumo tarp konkurentų (Paulavičienė, Seniūnaitė, 2002, p. 34–35).

Strateginė žmogiškųjų išteklių esmė yra ta, kad organizacijos ištekliai pirmiausia susiję su žmonėmis, t.y. su jų turimomis žiniomis, įgūdžiais, patirtimi ir pan. Išsivysčiusiose Vakarų šalyse akivaizdus perėjimas prie žmogiškųjų išteklių, intelektinio kapitalo valdymo, žinių kūrimo. Pasaulinėje ekonomikoje konkurencinį pranašumą įgyja organizacijos, būtent žinių pagrindu sugebančios prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos, kuriančios naujus procesus, darbo metodus, naujas žmonių išteklių valdymo strategijas (Giziene, Simanaviciene, Palekiene, 2012, 21–116). Vadinasi, organizacijoms itin svarbu disponuoti žmonių sukauptomis žiniomis ir intelektiniu kapitalu, kaip pagrindiniais ištekliais plėtojama tik naujoje vienybėje su kuriama

pasauliu. Informacija ir technologinės naujovės, neišvengiamai kelia naujas problemas ir kuriamas naujas žmogiškųjų išteklių strategijas.

**Įsipareigojimai** – tai ne aklas paklusnumas. Pagrindinius svetus (t.y. žmogiškųjų išteklių naudojimą, atlikto darbo įvertinimą ir apmokėjimą) būtina taikyti ne siekiant skatinti darbuotojus paklusti, bet skatinant jų atsidavimą organizacijai.

Viena iš žmogiškųjų išteklių vadybos funkcijų yra didinti darbuotojų įsipareigojimus. S. Woodas (1995) įsipareigojimą apibūdina kaip konkurencingumo veiksnį, kuris nukreiptas į darbuotojų savanorišką įsipareigojimą prisiėmimą nenaudojant kontrolės ir spaudimo priemonių. Ryšiai organizacijos viduje turi būti pagrįsti pasitikėjimu visuose jos lygiuose (Strateginės žmogiškųjų išteklių vadybos metodologija, 2012).

M. Beer (1984) ir R. E. Waeton (1985) išskyrė tokius įsipareigojimo atsiradimo veiksnius:

- karjeros galimybių sudarymas atsižvelgiant į darbuotojų kvalifikacijos ir įsipareigojimo lygį organizacijoje;
- lankstus veikimas aukštesniame lygyje, kai darbo sąlygos yra suvaržytos;
- hierarchijos sumažinimas ir darbo funkcijų decentralizavimas;
- komandinio darbo organizavimas informacijai skleisti, darbams susisteminti ir problemoms spręsti.

S. Woodas ir M. Albanese'as (1995) šį sąrašą papildė dar keliais veiksniais:

- darbų projektavimas siekiant užtikrinti aprūpinimą visų lygių darbo vietomis;
- organizacijos politikos, kurioje būtų numatyti atsiskaitymai už privalomą priverstinį darbą, etatų mažinimą ar darbo prastovas, sukūrimas, laikinų darbuotojų priėmimas, siekiant sušvelninti darbų pokyčius organizacijoje;
- naujas darbuotojų darbo vertinimo ir apmokėjimo formų, atsižvelgiant į nuopelnus ir darbo rezultatus, taikymas.

L. E. Palich, P. W. Hom, R. W. Griffeth (1995) tyrė pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimų lygius, kurie yra organizacijai yra labai svarbūs, nes teigiamai veikia rezultatus ir nustatė, kad, pavyzdžiui, „savo darbu patenkinti darbuotojai rečiau ketina palikti savo darbovietę ar net rečiau palieka ją, patiria mažiau streso, jie yra linkę didžiulis tuo, kad yra šios organizacijos kolektyvo nariai, apskritai tokie darbuotojai paprastai yra labiau patenkinti savo gyvenimu ir jų įsipareigojimų lygis organizacijai būna žymiai aukštesnis“.

M. A. Sindera, G. George ir R. Dharwadkar (2001) tyrė žmogiškųjų išteklių įsipareigojimų veiksnius organizacijai, vadovams ir klientams, kurie lemia konkurencingumą (4 lentelė).

## Įsipareigojimai konkurencingumui ir nuostatų dimensijos

	Įsipareigojimai	Nuostatos
Organizacijai	Svarbūs įsipareigojimai organizacijai yra darbo įvykdymo rezultatų nustatymas; Darbuotojai, kurie susitapatina su organizacijomis, padidina pardavimų apimtį; Įsipareigojimai organizacijai turi įtakos darbų įvykdymui; Įsipareigojimai ir darbų įvykdymas yra aiškiai apibrėžti ir apdovanojami (atlyginami).	Aukštas įsipareigojimų organizacijoms lygis rodo tikslų pripažinimą ir pritarimą jiems. Kai darbuotojai prisiima aukšto lygio įsipareigojimus organizacijoms, individas daugiau domisi informacija, iškeltais uždaviniais, kurie padeda siekti organizacijos tikslų. Taigi tikima, kad įsipareigojimų vidiniams veiksniams turėtų rodyti geriau atliktas darbas.
Vadovams	Padeda siekti darbo rezultatų, laikantis nustatytų kriterijų ir gaunant atlygį; Nors pagerina darbų vykdymą, reikia pažymėti, kad tai yra daug svarbesnis rodiklis, rodantis, jog augs pardavimai iš naujų klientų; Padeda pardavimų vykdytojams tam tikrais aspektais pagerinti rezultatus, šis įsipareigojimas leidžia pasiekti tokių rezultatų, kurių kitu atveju nebūtų galima pasiekti; Teigiama, kad tie pardavimų vykdytojai, kurie yra labiau įsipareigoję savo vadovams, gaudavo įdomesnes užduotis, galėdavo pasirinkti pardavimo sritis ar klientus, geresnes pardavimo vietas, taigi tai lėmė didesnes pardavimų apimtis iš naujų klientų ir didesnius pardavimų augimo tempus.	Tikėtina, kad įsipareigojimai vadovams leis paprasčiau naudotis ištekliais (pvz., informacija, finansais, pokalbiai telefonu ir kt.). Taigi, esant tam pačiam įsipareigojimo lygiui, darbuotojams, kurie labiau įsipareigoję savo vadovams, galbūt bus daugiau mokama už darbą, nei tiems, kurie mažiau įsipareigoję savo vadovams.
Klientams	Lemia rinkos didėjimą, produktų įvairovę; Susitapatinimas su klientų tikslais rodo nuolatinių klientų buvimą; Kuo labiau vadovai įsipareigoję vartotojui, tuo labiau tikėtina, kad stengsis patenkinti didesnius pirkėjų reikalavimus, ką rodytų pats produktas; Pateikiama aptarnavimo garantija ir užtikrinamas kokybiškas paslaugų tiekimas; Esamų pozicijų kliento atžvilgiu išlaikymas rodo užimamos rinkos dalies dydį, nes vadovai tada gali išlaikyti pardavimus konkurencingoje rinkoje.	Pardavimų vykdytojams, prisiėmusiems aukšto lygio įsipareigojimus klientams, dažniausiai informuoja juos apie įvairių produktų/paslaugų pasirinkimo galimybes. Ši informacija leidžia klientams teisingai pasirinkti prekes/paslaugas, todėl pardavimų vykdytojas parduoda daugiau prekių. Panašiai vykdytojas, prisiėmęs aukšto lygio įsipareigojimus klientams, yra linkęs kuo daugiau jų išlaikyti, o klientai linkę apdovanoti vykdytoją nepirkdami iš konkurentų, taip veikdami rinkos dalį tam tikroje teritorijoje. Įsipareigojimas klientams tiesiogiai didina rinkos dalį, darbuotojai gali būti apdovanoti taikant skatinimo sistemą. Tikimasi, kad įsipareigojimas išoriniams veiksniams (klientams) naudingas organizacijai.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Sinders, George, Dharwadkar, 2001.

4 lentelėje pateikti minėtų mokslininkų tyrimo rezultatai rodo, kad trys įsipareigojimų kryptys skirtingai koreliuoja su skirtingu darbų vykdymo mastu. Žmogiškųjų išteklių įsipareigojimus organizacijai, vadovams, klientams, analizuojamos tyrimo dimensijos patvirtina įsipareigojimų veiksnių svarbą ir rodo, kad įsipareigojimai gerina veiklos rezultatus ir, kad organizacija gali gauti naudos aiškiai nustatydamą darbų įvykdymo tikslus ir didindama darbuotojų įsipareigojimus tam tikrose srityse, siekdama konkurencinio pranašumo. Žmogiškųjų išteklių įsipareigojimus, susiejant asmenines darbuotojų reikmes su bendrais organizacijos poreikiais, taip pat galima vertinti kaip žmogiškųjų išteklių konkurencingumą lemiantį veiksnį.

**Investicija į darbuotojus.** Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą atsivėrė sienos, atsirado daugiau galimybių tarptautiniams mainams prekėms ir paslaugoms, laisvam kapitalo, bet svarbiausia – žmonių judėjimui. „Žinant, kad žmogiškieji išteklių šiuo metu yra svarbus konkurencinio pranašumo veiksnys organizacijoms iškilo rimta specialistų išsaugojimo problema. Tikėtina, kad reikės daugiau investicijų ne tik žmogiškųjų išteklių ugdymui, bet ir atlyginimams didinti, kitaip tariant, teks mažinti ekonominę diferenciaciją, tai lems geresnius konkurencinio pranašumo rodiklius“ (Seilius, 2004, p. 39–68).

Investicijos į darbuotojus yra svarbus veiksnys konkurenciniam pranašumui:

- investicijos į žmogiškuosius išteklius garantuoja didesnių pajamų gavimą;
- investicijos į žmogiškuosius išteklius duoda efektyvią ekonominę ir socialinę naudą;
- investicinis žmogiškųjų išteklių periodas ženkliai ilgesnis negu fizinio periodo. Jei fizinio periodas sudaro nuo 1 iki 5 metų, tai tokios investicijų į žmogų formos, kaip, pvz., išsilavinimas, periodas gali siekti 12–20 ir daugiau metų.

Tik žmogiškieji išteklių garantuoja nuolatinį organizacijos konkurencinį pranašumą, kuris yra žmonių galimybės ir įsipareigojimai, įgalinantys sėkmingą organizaciją atskirti nuo nesėkmingos. Organizacijos, kurios neinvestuoja į žmogiškuosius išteklius, o tik maksimaliai naudoja jų potencialą, yra pasmerktos pralaimėti konkurencinėse kovose.

**Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymas.** Žmogiškieji išteklių šiandien yra svarbiausias garantas pasiekti konkurenciniam pranašumui. Jų valdymas apibūdinamas, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo susiejimas su strateginiais tikslais bei uždaviniais siekiant gerinti verslo rezultatus ir sukurti organizacijos kultūrą, kuri puoselėtų naujoves ir lankstumą. Strateginis žmogiškųjų išteklių valdymo požiūris turi būti ilgalaikis ir integruotas į pelną kuriančių organizacijos padalinių veiklą. Tai savo ruožtu didina žmogiškųjų išteklių valdymo veiksmingumą.

I. Beniušienės ir G. Svirskienės (2008) teigimu, ieškant konkurencinio pranašumo šaltinių, mokslininkai didžiulį dėmesį skiria organizacijos konkurencingumą lemiantiems žmogiškųjų išteklių veiksniams, teigdami, kad „materialusis (finansinis bei fizinis) ir nematerialusis (organizacijos kultūra, reputacija) turtas nėra unikalus ir pastovus, o nuolat kintantis, priklausantis nuo konkrečių žmogiškųjų išteklių savybių. Šios savybes, kurias detalios analizuoja I. K. Makarova (2006), pateiktos 4 pav. Žmogiškuosius išteklius, pasižyminčius šiomis savybėmis sunku imituoti ir perimti, nes jie turi tam tikrą specifiką susijusią su specializacija ir taktinėmis žinių savybėmis.





4 pav. Žmogiškųjų išteklių specifinės savybės (Макарова, 2006, p. 6)

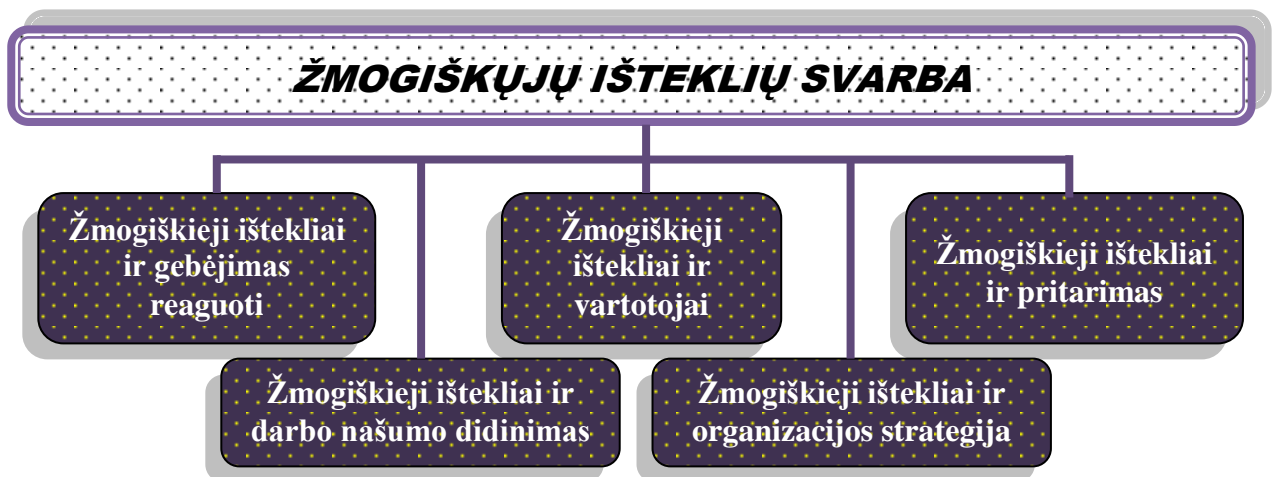
4 pav. matome, kad žmogiškųjų išteklių savybės, tokios, kaip intelektas, protas, prisitaikymo galimybė skatina konkurencingus valdymo sprendimus, organizacijos gali kurti ilgalaikio naudojimo prekes, atverdamos sau konkurencingumo galimybę. Organizacija, įvertinusi minėtas savybes, ne tik išskiria jas iš kitų išteklių tarpo, bet giliai išvelgia žmogiškųjų išteklių problemiškas valdymo ypatybes, kurios panaudojamos (jas įvertinus) konkurenciniam pranašumui siekti.

Tai patvirtina G. Dessler knygoje pateiktas pavyzdys, kaip vienos JAV organizacijos vadovai sukūrė naują kompiuterizuotą sistemą, glaudžiai susietą su gamyklos darbuotojais. Vadovai suprato tai, ko nežinojo jų konkurentai: „šių dienų superkonkurencingame verslo pasaulyje dažniausiai organizacijos darbuotojai – jos žmogiškieji ištekliai, o ne mašinos ar kompiuteriai lemia organizacijos konkurencinį pranašumą“ (Dessler, 2001, p. 18).

Daugeliui žmogiškuosius išteklius nagrinėjančių publikacijų būdingas dėmesys naujiems iššūkiams, pavyzdžiui, išsivysčiusiose pasaulio šalyse stebimi smarkėjantys darbo pobūdžio kaitos poslinkiai, kur labiau orientuojamasi į žinių reikalaujantį darbą. Todėl prognozuojamas mažėjantis menkos kvalifikacijos darbuotojų ir didėjantis įvairaus lygio išsilavinusių specialistų poreikis. Taigi, norint išlaikyti didėjančią konkurencinį pranašumą, organizacijos bus priverstos ieškoti naujų valdymo būdų ir rūpintis tuo, kaip išlaikyti ir skatinti darbuotojus bei leisti jiems būti konkurencinio pranašumo augimo vedliais.

Pasak G. Desler (2001), darbuotojų kvalifikacija yra svarbus ir konkurencingumą lemiantis veiksnys, nes yra pagrindinė pokyčių technikos, technologijos ir darbo vystymosi srityse varomoji jėga. Todėl žmogiškieji ištekliai pagal šį autorių tapo vienu iš svarbiausių veiklos veiksnių mažinant darbo jėgos kaštus.

Šiandien organizacijos veiklos prioritetas yra suteiktas asmenybei, kurio intereso yra paisoma ir atsisakoma darbuotojų niveliacijos, nes atkreipiamas dėmesys į žmonių skirtumus ne tik į tuos, ką jie gali atlikti, bet ir į tuos, ką jie norėtų atlikti.



5 pav. Žmogiškųjų išteklių svarbos aspektai  
(sudaryta darbo autoriaus pagal Dessler, 2001, p. 27–30).

**Žmogiškieji ištekliai ir gebėjimas reaguoti.** Organizacijos veiklos lankstumą lemia darbuotojų gebėjimas reaguoti į įvairius pokyčius. Tik kvalifikuotas personalas gali suvokti vykstančius pokyčius, jų įtaką organizacijos veiklai ir numatyti reikiamas priemones, kurios gali koreguoti organizacijos veiklą.

**Žmogiškieji ištekliai ir darbo našumas.** Vis plačiau kalbama, kad žmogiškieji ištekliai labai glaudžiai susiję su verslumo veiksniais, sujungdami teorinį bei praktinį išsilavinimą ir taip didindami darbo našumą, kuris yra svarbus žmogiškųjų išteklių konkurencingumą lemiantis veiksnys. Dabartiniu metu žmogiškųjų išteklių svarba organizacijose pasireiškia darbo našumo didėjimu. Organizacijoms, siekiančioms konkurencinio pranašumo, darbo našumas tapo vienu iš pagrindinių efektyvios veiklos veiksnių, o žmogiškieji ištekliai vaidina esminį vaidmenį mažinant darbo jėgos kaštus.

**Žmogiškieji ištekliai ir vartotojai.** Ryšys tarp žmogiškųjų išteklių ir vartotojų poreikių tenkinimo yra labai svarbus konkurencingam pranašumui didinti, nes yra tiesiogiai susijęs su organizacijos veiklos rezultatais. Todėl dėmesys darbuotojui, skatinantis tinkamai vykdyti užduotis, padeda darbuotojams geriau atlikti darbą bei didina jo kokybę. Šią idėją galbūt geriausiai apibendrino, JAV veikianti kurjerių tarnybos organizacija, kurios filosofija yra tokia: Žmogiškieji ištekliai–paslauga–pelnas.

**Žmogiškieji ištekliai ir pritarimas.** Gebėjimas reaguoti į pokyčius lemiamą įtaką turi ir darbuotojų pritarimas organizacijos tikslams. Nuo jo taip pat priklauso ir darbuotojų pažiūra į darbą. Pritariantys organizacijos tikslams darbuotojai seka vykstančius pokyčius ir siekdami geriau atlikti darbą, operatyviai į juos reagoja.

**Žmogiškieji ištekliai ir organizacijos strategija.** Tai vienas naujausių darbuotojų vaidmens pokyčių. Darbuotojai vis aktyviau dalyvauja kurdami ir įgyvendindami organizacijos strategiją. Organizacijos kuria savo strategiją, remdamasi darbuotojų pagrįstu konkurenciniu pranašumu.

Akivaizdu, kad pastaruoju metu vis labiau organizacijų konkurencinį pranašumą lemia žmogiškųjų išteklių svarbos suvokimas.

Apibendrinant galima akcentuoti, kad šiandieninės ekstremalios konkurencijos augimo sąlygos verčia ieškoti naujų netradicinių konkurencingumą lemiančių veiksnių, kurių pagrindinis ir labai svarbus visų procesų dalyvis yra žmogiškieji ištekliai. Kūrybiškas požiūris į žmogiškuosius išteklius paremtas radikaliomis idėjomis yra konkurencingumą lemiančių veiksnių grupės kuriančios konkurencingą aplinką. Praktiškai ne kartą patvirtinta, kad be tinkamai parinktų ir valdomų žmogiškųjų išteklių negalėtų būti esminės pertvarkos, gaunant ir generuojant naujas žinias, diegiant pažangias technologijas, taikant naujus organizavimo ir konkurencingumo metodus.

Svarbiausi žmogiškųjų išteklių konkurencingumą lemiantys veiksniai kurie turi būtų derinami su kitais organizacijos konkurencinio pranašumo veiksniais yra:

- gabių darbuotojų pritraukimas ir apmokymas;
- darbo pobūdžio, skatinančio darbuotojų veiksmų laisvę ir nuolatinį darbuotojų ugdymą, sąveika su kolegomis;
- rezultatais pagrįstą skatinimą.

Tačiau svarbu, kad visi konkurencingumo veiksniai būtų derinami ir taikomi su kitais organizacijos konkurencingumo veiksniais: žmogiškieji ištekliai ir gebėjimas reaguoti į įvairius pokyčius, žmogiškieji ištekliai ir darbo našumas, žmogiškieji ištekliai ir vartotojų poreikių tenkinimas, žmogiškieji ištekliai ir pritarimas organizacijos tikslams, žmogiškieji ištekliai ir organizacijos strategija.

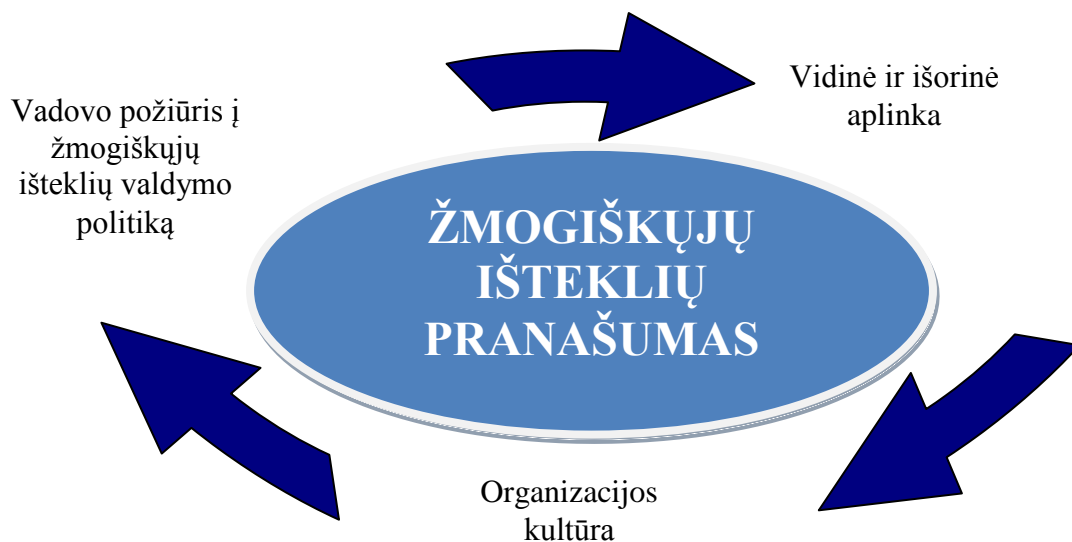
### **1.3. Žmogiškųjų išteklių konkurenciniai pranašumai**

XXI amžiuje sistemingas konkurencijos stiprėjimas pastebimas visame pasaulyje. Prieš pora dešimtmečių jos nebuvo daugumoje šalių ir pramonės šakų. Rinkos buvo saugios ir dominuojančios pozicijos jose buvo apsaugotos. Netgi ten, kur buvo varžymasis, jis nebuvo toks įnirtingas. Konkurencijos augimas buvo stabdomas vyriausybės sprendimais bei karteliniiais susitarimais. Šiandien žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo idėja globalioje rinkoje leidžia organizacijos gebėjimams greitai reaguoti į stiprėjančius rinkos pokyčius ir išlaikyti atitinkamas pozicijas joje.

Organizacijos žmogiškųjų išteklių konkurencinis pranašumas yra rinkos patrauklumo ir joje turimos konkurencinės pozicijos funkcija. Turima pozicija turi įtakos konkurentams, kurie veikia rinkos struktūrą, ir atvirkščiai. Organizacija pripažįstama konkurencingai pranaši tuomet, kuomet jos žmogiškųjų išteklių įtaka lemia ekonomikos pasikeitimus rinkoje, užimdama tam tikrą jos dalį.

A. Mockuvienė ir A. Kazragyte (2005) pabrėžia, kad organizacija, siekianti įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą, turi galimybę pasirinkti iš trijų alternatyvų: konkuruoti prisitaikydama prie rinkos sąlygų ir galimybių; konkuruoti kurdama, įsigydama, gausindama ir saugodama vertingus ir retus išteklius. Tuomet išskirtinai unikalus žmogiškųjų išteklių konkurencinis pranašumas geba išlaikyti konkurencingus strateginius barjerus, sėkmingai atsakyti konkurentams, bet ir sugeba išlaikyti konkurencinio pranašumo pozicijas.

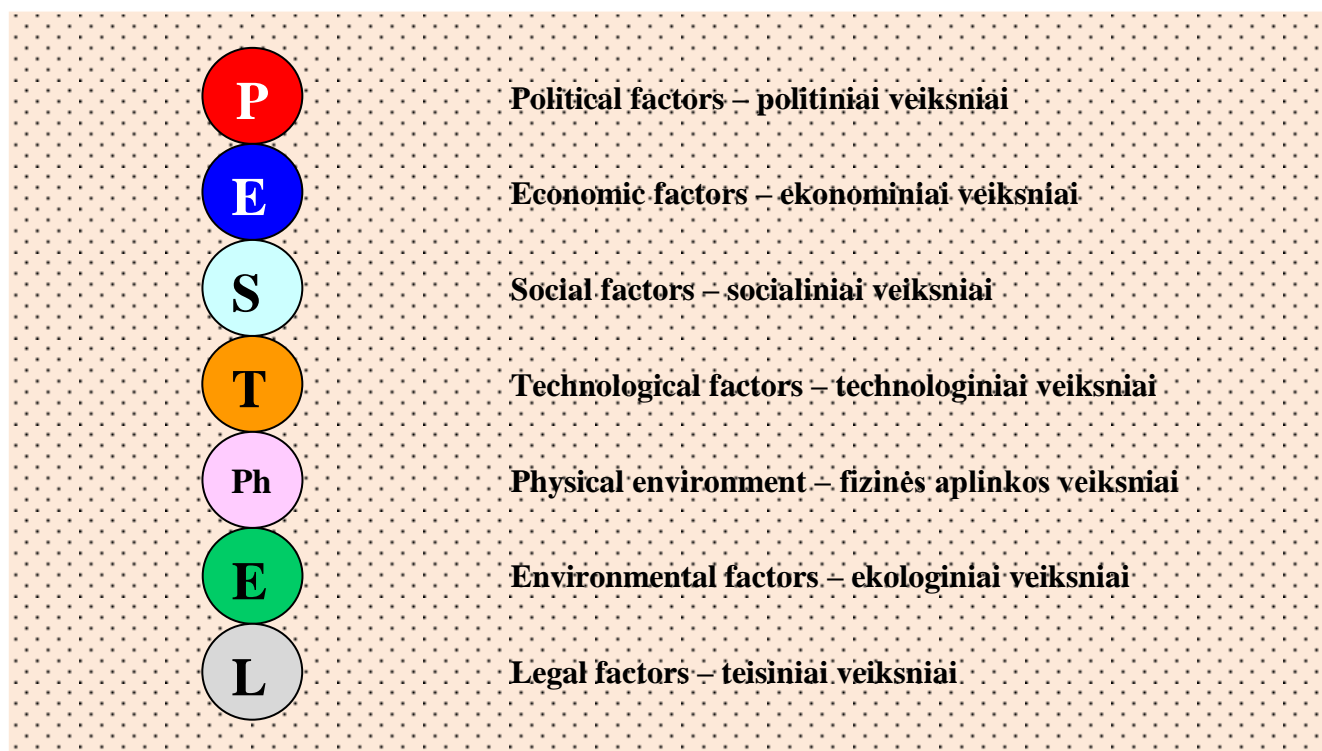
A. Šalčius, I. Šarkūnaitė (2011) pabrėžia, kad svarbus žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo šaltinis yra organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo politika. Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos pasirinkimą lemia: išorinė ir vidinė aplinka, organizacijos kultūra bei vadovo požiūris į politiką (žr. 6 pav.).



6 pav. Žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo šaltiniai  
(sudaryta darbo autoriaus pagal Šalčių ir Šarkūnaitę, 2011, p. 35–36)

Pasirenkant žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo valdymo politiką, išorinė ir vidinė aplinka vertinama politiniu, ekonominiu, socialiniu, technologiniu, o šiuo metu vakarų mokslininkų papildytu fiziniu, ekologiniu ir teisiniu požiūriu, kuris turi didelę įtaką žmogiškųjų išteklių konkurenciniam pranašumui. Taigi konkurencingumo pasireiškimų tikimybinis įvertinimas bei tinkamų priemonių parengimas ir įgyvendinimas galimas PESTPEL metodo pagalba. PESTPEL

veiksniai gali padėti analizuoti didžiausią neapibrėžtumą turinčias situacijas. Konkretus šios analizės veiksmų pasirinkimas priklauso nuo strateginių konkurencingumo sprendimų.



7 pav. PESTPEL metodas

(sudaryta darbo autoriaus pagal A realistic PESTEL Analysis, 2013)

PESTPEL metodas įgalina išskirti konkurencingumą įtakančius veiksnius, nustatyti, kurie iš jų svarbiausi šiuo metu bei identifikuoti ilgalaikes varomasias jėgas. Paprastai ši analizė atliekama keliais etapais:

- vykdomi išorinės aplinkos tyrimai esančiųjų arba būsimų pokyčių pagrindu;
- atliekamas išorinės aplinkos konkrečių tendencijų ir teisinių normų stebėjimas jų evoliucijos nustatymo tikslais;
- prognozuojamos potencialios išorinės aplinkos pokyčių kryptys;
- įvertinami esami ir būsimi išorinės aplinkos pokyčiai strateginio ir organizacinio konkurencingumo nustatymo tikslais.

Išvardintoji PESTPEL veiksmų analizė apima tas svarbiausias charakteristikas, kurias tikslinga įvertinti analizuojant konkurencingumą bei ieškant būdu efektyviai valdyti konkurencinius organizacijų veiklos procesus. Konkurencingumas nuolat įgyja naujų bruožų, todėl galima teigti, kad pasiūlytoji veiksmų analizė leidžia gana išsamiai apibūdinti ir struktūrizuoti įvairias neapibrėžtumą turinčias situacijas. Kintantis konkurencingumo pobūdis, ekonominių, socialinių ir kt. veiksmų ypatumai lemia šiuolaikinių organizacijų veiklos pokyčius.

## Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos pasirinkimo PESTFEL veiksmų analizė

VEIKSNIAI	Išorinė aplinka	Vidinė aplinka
<b>Politinė aplinka</b>	Priklauso nuo Vyriausybės ir ministerijų priimamų sprendimų, kurių paisyti reikia vykdant visas žmogiškųjų išteklių valdymo funkcijas nuo verbavimo iki samdos nutraukimo. Šalyje vykdoma politika turi įtakos visai finansų sistemai, ji iš pagrindų veikia organizacijų veiklos pagrindus.	Lemia darbuotojų dalyvavimo organizacijos valdymo laipsnį. Tai priklauso nuo pasirinktos žmogiškųjų išteklių valdymo politikos.
<b>Ekonominė aplinka</b>	Bendra šalies ekonomika ir vykdoma ekonominė politika yra glaudžiai susijusi su politine aplinka. Ekonominės sąlygos apsprendžia samdos poreikį, darbuotojų skaičiaus mažinimą, riboja organizacijos galimybes mokėti didesnę atlyginimą, lemia socialinę paramą darbuotojams ir kt.	Nusako organizacijos finansinę būklę. Kuo ji geresnė, tuo didesnes investicijas organizacija gali numatyti į žmogiškuosius išteklius ir atvirksčiai.
<b>Socialinė – kultūrinė aplinka</b>	Reikalauja iš žmogiškųjų išteklių socialinės atsakomybės. Pažangiai kintantis socialinių grupių požiūris į organizacijų prekes ir teikiamas paslaugas, įtakoja organizacijų paklausą ir didina konkurencingumą.	Tai santykiai tarp vadovų ir pavaldinių. Šiuo požiūriui labai svarbų vaidmenį vaidina aukščiausios lygio vadovai. Jie žymia dalimi apsprendžia socialinės aplinkos kokybę reguliuodami darbo elgesio taisyklėmis. Visa tai suformuoja palankų organizacijos klimatą.
<b>Technologinė aplinka</b>	Nustato žmogiškųjų išteklių poreikį, jų kvalifikacijos sudėtį. Naujų technologijų taikymas didina aukštai kvalifikuotų darbuotojų poreikį. Kad juos pritrauktų ir išlaikytų organizacijos turi skirti dėmesį kompensavimo ir skatinimo sistemai, socialinei politikai, turi skirti nemažą dalį lėšų naujoms technologijoms, kurios plečia rinką, tenkina abipusius pardavėjų ir pirkėjų lūkesčius bei didina konkurencingumą.	Siejama su fizine aplinka, tai darbo vietos išdėstymas, aprūpinimas darbo priemonėmis, reikalavimai darbo atlikimui, kas lemia bendradarbiavimo ir konfliktų laipsnį. Organizacijos derina technologines sistemas su socialinėmis ir grindžiamos žmogiškaisiais ir technologiniais aspektais.
<b>Fizinė aplinka</b>	Veikia organizacijai siekiant pritraukti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus. Gyvenimo būsto išlaikymo, transporto, pragyvenimo išlaidoms (susijusioms su kompensavimo sistema ir su atlyginimo politika) fizinė aplinka turi esminės įtakos.	Tai sanitarinės higieninės darbo sąlygos darbo vietoje. Jos lemia darbuotojo sveikatą bei saugumą darbe. Geros darbo sąlygos padeda organizacijai pritraukti tinkamus specialistus ir yra vienas iš produktyvumo didinimo veiksmų.
<b>Ekologinė aplinka</b>	Planuojant kiekvienos organizacijos išlaidas turi būti numatytos lėšos didėjantiems gamtosaugos normatyviniams reikalavimams – tinkamai pastatų ir teritorijų regeneracijai bei priešgaisrinė apsaugai švariai ekologiškai aplinkai užtikrinti.	
<b>Teisinė aplinka</b>	Organizacijų veikla reglamentuota įstatymais, teisės aktais ir kitomis normomis. Įstatymai tiesiogiai įtakoja mokesčius, žmogiškuosius išteklius, darbo santykius, ir kitus organizacijų įsipareigojimus.	

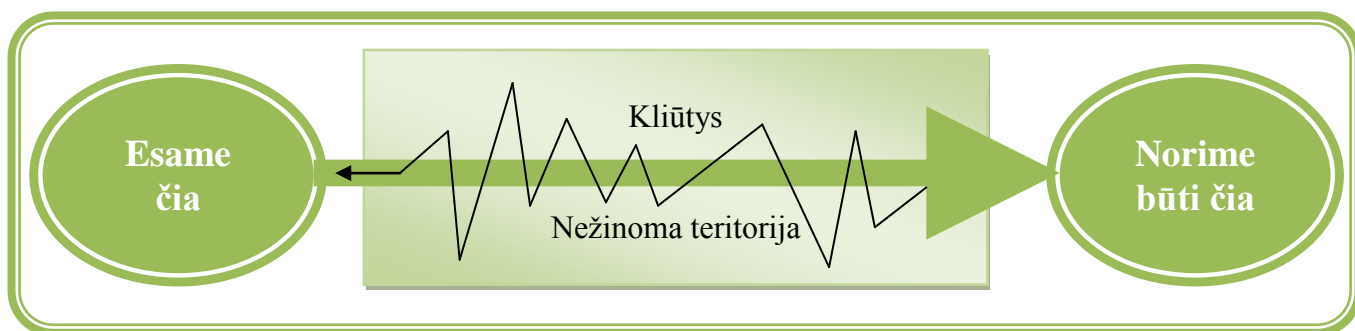
Sudaryta darbo autoriaus pagal Šalčių ir Šarkūnaitę, 2011, p. 35–36

Apibendrinant 5 lentelėje pateiktą PESTPEL veiksmų analizę, matome, kad pasirenkant žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo valdymo politiką, kuriai daro įtaką išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, galima nustatyti, kurie iš jų organizacijai yra svarbiausi šiuo metu ir identifikuoti ilgalaikes pokyčių varomąsias jėgas užtikrinant ilgalaikį žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą.

Vienas iš svarbiausių vidinės aplinkos elementų – organizacinė kultūra taip pat žymiai lemia žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo valdymo politikos pasirinkimą. Tarp organizacijos kultūros ir žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo valdymo politikos egzistuoja abipusis ryšys. Nuostatos, įsitikinimai ir vertybės, sudarančios organizacijos kultūros pamatą padeda vadovams suvokti, kokią žmogiškųjų išteklių valdymo politiką pasirinkti. Antra vertus, nuo žmogiškųjų išteklių valdymo politikos priklauso, ar žmogiškieji ištekliai priims organizacijos kultūrą. Tinkamai parinkta žmogiškųjų išteklių valdymo politika gali padėti suformuoti pageidaujamą organizacinę kultūrą, darančią didelę įtaką žmogiškųjų išteklių konkurenciniam pranašumui.

Žmogiškųjų išteklių valdymo politikos pasirinkimui didelę įtaką turi ir vadovų, ypač aukščiausio lygmens požiūris į šią politiką. L. Šimanskienė ir A. Seilius (2009) tvirtina, kad nuo vadovo požiūrio į politiką priklauso organizacijos valdymo stilius kuris lemia organizacijos sėkmę. Krypatingas ir produktyvus vadovavimas padeda sukurti dalyvavimo atmosferą, siekiant organizacijos tikslų. Ypač nuo vadovo požiūrio priklauso žmogiškųjų išteklių konkurencinis pranašumas tuomet, kuomet vadovo pagrindinė veikla – valdymo uždavinių sprendimas, gebėjimas nukreipti, skatinti ir sutelkti visų organizacijos žmogiškųjų išteklių pastangas bendram organizacijos labui ir sukuria tokią elgsenos kultūrą, kuri užtikrintų maksimalų organizacijos darbo produktyvumą (kokybiniu ir kiekybiniu požiūriais), skatintų visą kolektyvą dirbti kūrybiškai, ieškoti naujovių, pažangių idėjų, vienareikšmiškai kreiptų darbuotojus ieškoti naujų perspektyvių veiklos krypčių (Šimanskienė, Seilius, 2009, p. 93–94).

Šaltinyje „Iš kur ateina ilgalaikis konkurencinis pranašumas?“ (2013) teigiama, kad organizacija norėdama sukurti ilgalaikį žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą, turi pasitelkti šiuos praktikavimo metodus (žr. 8 pav.): judėti per nežinomą teritoriją, įveikti atsiradusias kliūtis, išsispręsti iškilusias problemas, sukurti esamai situacijai tinkamus sprendimus bei inovacijas.



8 pav. Žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo kūrimas „Iš kur ateina ilgalaikis konkurencinis pranašumas?“, (2013)

Norėdama išlaikyti žmogiškųjų išteklių išskirtinumą organizacija turi nuolat investuoti į jų kūrimą, išlaikymą ir atnaujinimą. Žmogiškieji ištekliai turi priklausyti organizacijai, o organizacija

žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą turės tuomet, kuomet patikimiau kontroliuos savo išteklius. Šiuo atveju mažės tikimybė, kad konkurentai sugebės perimti ir pasinaudoti jos disponuojamais ištekliais.

R. Ginevičius ir kt. (2006, p. 362) teigia, kad žmogiškųjų išteklių vaidmuo, kuriant organizacijos konkurencinį pranašumą, apima žmogiškųjų išteklių, transformacijų ir pokyčių organizacijos infrastruktūros valdymą bei žmogiškųjų išteklių įnašą, siekiant organizacijos tikslų, vertinimą. Kai kurie mokslininkai žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą išskiria iš kitų išteklių savo unikalumu ir vertingumu prieš kitus išteklius ir savo nuostatas grindžia šiais teiginiais:

- Žmogiškųjų išteklių konkurencinis pranašumas išsiskiria retumu, unikalumu, vertingumu nes jie ne tik kuria, bet ir keičia materialines gėrybes ir griežtai priklauso organizacijai. Jie patys yra nematerialus turtas, kuris turi būti įvertinamas, išmatuojamas bei ugdomas kaip ir kitos organizacijos turto sudedamos dalys.
- Žmogiškųjų išteklių konkurencinis pranašumas yra dinamiškas organizacijos turtas, jo vertė laikui bėgant gali augti, todėl nepalyginamas su kitu – materialiuoju turtu, kuris naudojamas praranda savo vertę.
- Žmogiškųjų išteklių konkurencinis pranašumas yra kompleksinė sistema, išskaidyta į kliūtis konkurentams įsigyti, pakeisti ir imituoti.

Šie teiginiai patvirtina, kad organizacijoms reikėtų ne tik turėti ir siekti išlaikyti, o nuolatos kurti ir tobulinti žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą. Norėdama konkuruoti unikaliais vidiniais ištekliais, organizacijai reikia įsigyti arba turėti vertingus ir retus išteklius, juos gausinti ir apsaugoti bei sugebėti pasinaudoti unikalių išteklių teikiamais pranašumais.

G. Desleris (2001, p. 32) pabrėžia, kad organizacijos vieningai žmogiškuosius išteklius traktuoja kaip konkurencinio pranašumo šaltinį. Vis labiau pripažįstama, kad išskirtinis žmogiškųjų išteklių konkurencinis pranašumas pasiekiamas labai išplėtojus darbuotojų gebėjimus, išstobulinus organizacijos kultūrą, valdymo procesus bei sistemas. Tai aiškiai prieštarauja tradiciniam teiginiui apie pakeičiamų išteklių, tokių kaip įrengimai, lemiamą reikšmę. Dabar visi supranta, kad konkurencinį pranašumą galima įgyti, turint labai kvalifikuotus ir atsidavusius žmogiškuosius išteklius, kurie įgalina organizacijas konkuruoti sparčiau reaguojant į rinkos pokyčius, produkcijos ir paslaugų kokybę, ypatingomis savybėmis pasižyminčią produkciją ir technologines naujoves. Organizacijos norėdamos šių dienų nepaprastai konkurencingoje ir globalizuotoje rinkoje išsikovoti žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą turi suformuoti labai atsidavusią ir kompetentingą žmogiškųjų išteklių komandą, kurioje visi noriai ir harmoningai siektų organizacijos tikslų ir visi būtų atsakingi už darbo rezultatus. Komanda stiprina žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo rodiklius, įnešdama savo indėlį: į organizacijos misijos ir tikslų formavimą, plėtojant organizacinę kultūrą, paremiant skatinant pokyčių procesą organizacijoje, formuoja žmogiškųjų išteklių politiką,



įgyvendinant organizacijos strategiją (Desleris, 2001, p. 32). L. Šimanskienė, A. Seilius (2009) atkreipia dėmesį į E. Mayo atliktus tyrimus. Juose nustatyta, kad komanda organizacijoje yra socialinis vienetas, galintis reguliuoti kiekvieno nario darbo našumą, kuris reikšmingai didina žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą (Šimanskienė, Seilius, 2009, p. 206).

Anot šaltinio „Iš kur ateina ilgalaikis konkurencinis pranašumas?“ (2013), žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą sukuria vadovų dėmesio sutelkimas į sprendimus ir aukštus rezultatus, bet nepadaro organizacijos prisitaikančios, Inovatyvios ar nuolat tobulėjančios, nes ne patys sprendimai sukuria ilgalaikį konkurencinį pranašumą. Ilgalaikį žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą sukuria organizacijos žmogiškųjų išteklių gebėjimas sukurti savo sprendimus esančiai situacijai ir tai daryti rytoj, poryt ir nuolatos (žr. 9 pav.).

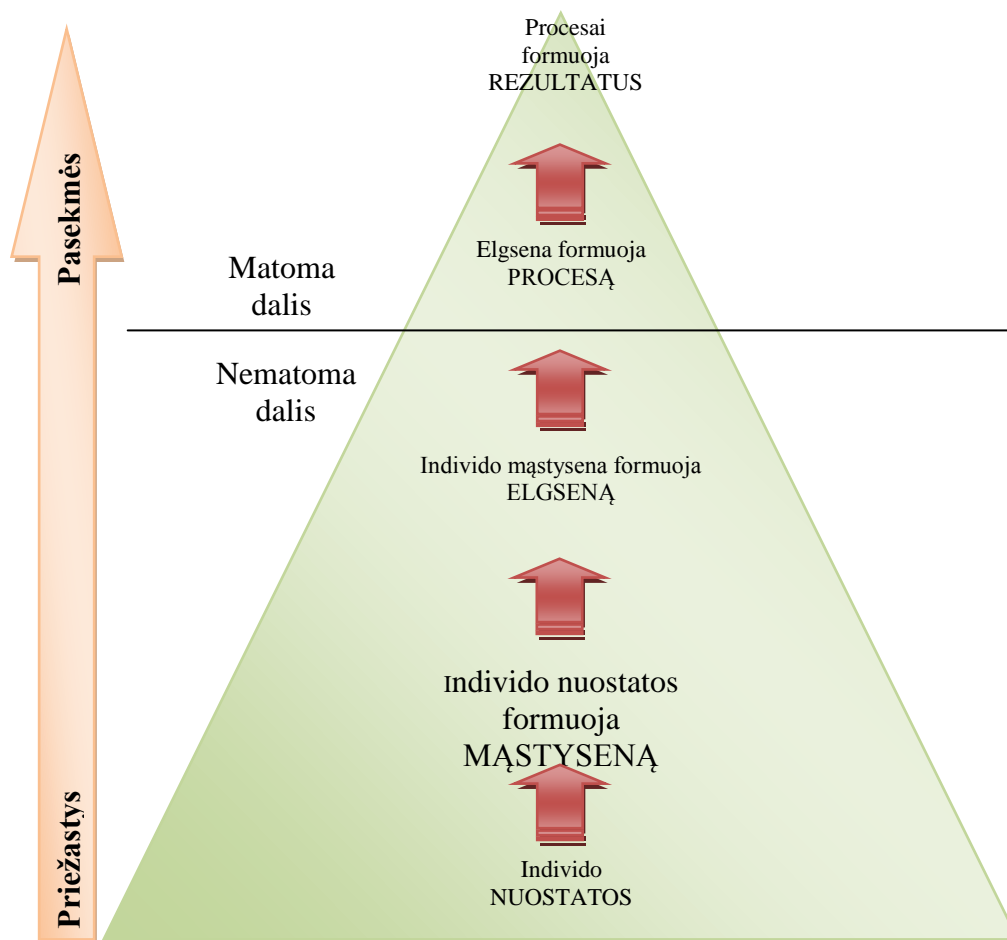


9 pav. Ilgalaikio žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo procesas.

(Iš kur ateina ilgalaikis konkurencinis pranašumas?, 2013)

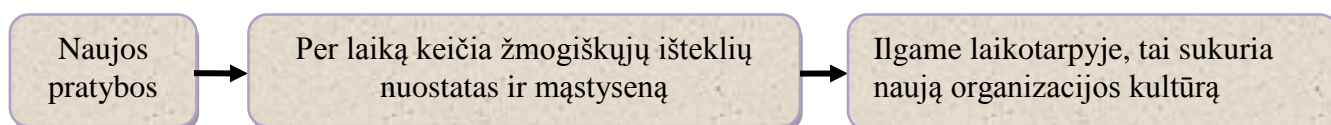
Žmogiškųjų išteklių konkurencinis pranašumas pasireiškia organizacijos žmogiškųjų išteklių komandos pasišventimui dideliems siekiams ir daro organizaciją unikalią tarp kitų rinkos dalyvių.

Žymus JAV organizacijos kultūros tyrinėtojas Edgar H. Schein (2010) žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą tiesiogiai sieja su santykiu tarp žmogiškųjų išteklių nuostatų ir organizacijos rezultatų. Pagrindinė idėja ta, kad žmogiškųjų išteklių nuostatos ir mąstysena formuoja jo elgseną (žr. 10 pav.). Toyotos bendrovėje žmogiškųjų išteklių konkurencinis pranašumas siejamas su posakiu „Geras mąstymas >geras procesas > geras rezultatas“.



10 pav. Žmogiškųjų išteklių konkurencinis pranašumo formavimas.  
(Iš kur ateina ilgalaikis konkurencinis pranašumas?, 2013)

Taigi, žmogiškųjų išteklių mąstymas formuoja elgseną, kuri formuoja darbo metodus, o metodai galutinius organizacijos rezultatus, kurie akcentuoja žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo lygį. Būtina sąlyga, kad žmogiškieji ištekliai dalyvautų kasdieniuose, kad ir mažuose, bet dažnuose pokyčiuose, reikia pakeisti organizacijos kultūrą. Norint pakeisti organizacijos kultūrą, reikia pakeisti individų nuostatas ir mąstyseną (mąstyseną formuoja trys veiksniai: kitų elgsenos atspindėjimas, susitelkimas ir daugkartinės pratybos, daugkartinės praktinės/realios patirtys ir susijusios emocijos), nes žmonės turi įgimtų gebėjimų keisti savo mąstyseną ir prisitaikyti (žr. 11 pav.).



11 pav. Žmogiškųjų išteklių konkurencinis pranašumo formavimas  
(Iš kur ateina ilgalaikis konkurencinis pranašumas?, 2013)

Kultūra nėra lengvai pakeičiama, tai sudėtingas procesas, nes yra tiesiogiai susijusi su žmogiškųjų išteklių mąstymo kaita, todėl būtina remtis ne tik organizacijos vizija, misija, tikslais ir strategija, bet ir nustatyti, kokių esminių ir vertybinių orientacijų, žinių, gebėjimų, patirties, dorovinių, dvasinių ir fizinių galių, elgsenos ir tarpusavio supratimo, bendravimo reikės siekiant įgyti žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą. Kad būtų pasiektas realaus ir ilgalaikis žmogiškųjų išteklių konkurencinis pranašumas organizacijos kultūroje T. E. Deal, A. A. Keneddy (1982) suformulavo penkis pasiūlymus, kaip valdyti kultūros keitimo procesą:

- pripažinti, kad lygiomis dalimis žmogiškieji ištekliai susitaria ir pasiryžta priimti pokyčius, tada nusprendžia, kaip jie bus priimti;
- išreikšti ir akcentuoti abipusį pasitikėjimą visais klausimais;
- mąstyti apie pokyčius, kaip įgūdžių ugdymą ir sutelkti dėmesį į apmokymą, kaip į dalį pakeitimo proceso;
- skirti pakankamai laiko, kad pakeitimas įsitvirtintų;
- skatinti žmones suvokti pagrindinę pakeitimo idėją, kad ji derėtų prie realaus juos supančio pasaulio.

Norėdami pajauti didesnį pasitenkinimą ir suvokti pokyčių svarbą, žmogiškieji ištekliai turi jausti poreikį dalyvauti organizacijos valdyme ir išreikšti save bei įsipareigoti tuos pokyčius įgyvendinti. Žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo augimas kultūros pokyčių procese reikalauja šių veiksmų: įtraukti žmones, nuolat akcentuoti rezultatus, visuotinės sistemos požiūriu, pabrėžti situaciją be pralaimėjimų (naudingumą žmogiškiesiems ištekliams), visiško atsidavimo bei susitelkimo ties kultūros pokyčiais.

L. Šimanskienė ir A. Seilius (2009) pabrėžia, kad žmogaus (žmogiškųjų išteklių) elgseną nulemia ne tik galutinius organizacijų darbo rezultatus, bet ir tomis pačiomis sąlygomis (materialinėmis, technologinėmis, rinkos) užtikrina organizacijos konkurencinį pranašumą. Elgsena išreiškiama kaip psichinių – skatinančių, reguliuojančių, atspindinčių, įgyvendinančių – išorinių veiksmų, siekiant tikslo, vienovė. Pasak R. Ginevičiaus ir kt. (2006) sugebėjimas tinkamai suprasti ir nuspėti žmogiškųjų išteklių elgseną suteikia konkurencinį pranašumą siekiant esminių pokyčių. Todėl, siekiant padidinti žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą, darbuotojų elgsena turi būti valdoma tikslingai, nukreipiama siekti aukščiausių darbo rezultatų. Taigi organizacija, norėdama padidinti žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą, turi pasitelkti žinomą žmogiškųjų išteklių elgseną keičiančią priemonę – organizacinę kultūrą. L. Šimanskienė ir A. Seilius (2009, p. 207) teigia, kad, siekiant žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo, organizacijos kultūros kūrimo, diegimo ir puoselėjimo mechanizmas būtinas kiekvienoje organizacijoje, tai byloja šie teiginiai pateikti 6 lentelėje.

Organizacijos kultūros kūrimo, diegimo ir puoselėjimo būtinybė  
žmogiškųjų išteklių konkurenciniam pranašumui

<i>Teiginiai</i>	<i>Autoriai</i>
Organizacinė kultūra yra ne tik valdymo metodas, bet ir priemonė, kuri gali padidinti žmogiškųjų išteklių įsipareigojimo, ištikimybės organizacijai ir dėka jų gauti konkurencingų rinkoje darbo rezultatų.	A. Seilius L. Šimanskienė (2009)
Organizacijos kultūra siejama su organizacijoje egzistuojančiomis normomis ir vertybėmis, turinčioms didelę įtaką žmogiškųjų išteklių elgesiui. Jos gali skatinti organizacijos narius dėti maksimalias pastangas, siekiant bendro tikslo, arba, atvirkščiai, stabdyti.	A. Kaziliūnas (2010)
Organizacijos kultūra žmogiškuosius išteklius veikia per vertybes ir nuostatas, per organizacijoje socialinį – psichologinį klimatą.	L. Šimanskienė (2009)
Organizacijos kultūros kūrimas, diegimas ir puoselėjimas skatina ir didina žmogiškųjų išteklių atsakomybę.	A. Seilius (2004)
Organizacijos kultūros kūrimas atlieka tvarkos, palaikymo ir stabilizavimo funkcijas, skatina nuoseklų ir inovatyvų žmogiškųjų išteklių valdymą, formuoja aptarnavimo kultūrą.	A. Kaziliūnas (2011)
Organizacijos vadovai turėtų puoselėti tam tikrą valdymo filosofiją. Gebėjimas veiksmingai vadovauti procesui, teigiamai veikiant žmogiškuosius išteklius, lemia organizacijos produktyvumą.	L. Šimanskienė (2009)
Strateginė organizacijų plėtra remiasi stipria organizacine kultūra, kuri, kaip visus organizacijos narius susiejanti valdymo metodologija, skatina darbuotojų siekį išlikti nuolatinio tobulėjimo, pasireiškiančio konkurencingumu ir verslumu, dėka.	A. Seilius (2004)
Organizacinė kultūra, kai šiuolaikinė valdymo priemonė apima žmogiškųjų išteklių pastangas, remiasi bendromis žmonių vertybėmis.	A. Seilius (2004)

Apibendrinant 6 lentelėje pateiktus teiginius, galima daryti išvadas, kad organizacijos kultūra turi reikšmingą įtaką žmogiškųjų išteklių konkurenciniam pranašumui, nes ji puoselėja svarbiausias žmogiškųjų išteklių vertybes, kaip įsipareigojimą, ištikimybę, pastangas siekiant bendro tikslo, išlikimą, elgesį, nuolatinį tobulėjimą, atsakomybę, vertybes ir nuostatas ir kurios daro didžiulę žmogiškųjų išteklių konkurencingumo įtaką organizacijų veiklai.

Dauguma autorių, tyrinėjusių žmonių santykius, pripažįsta, kad žmogiškųjų išteklių konkurenciniam pranašumui yra svarbu puoselėti tarpusavio santykius, kuriems būtinos bendrosios vertybės. Žinant, kad žmogiškieji ištekliai gali būti skirtingi, galima rasti bendrųjų vertybių, kurias pripažins dauguma žmogiškųjų išteklių. Autoriai teigia, kad, kai asmeninės ir organizacijų vertybės sutampa, pasiekiami puikių rezultatų, Bendrosios vertybės daro didžiulę įtaką žmogiškųjų išteklių požiūriui į darbą ir jo rezultatus.

L. Šimanskienė, ir A. Seilius (2009) teigia, kad bendrąsias vertybes pripažįstantys žmonės labiau sutaria ir tvirtina, kad tada, kai asmeninės ir organizacijų vertybės sutampa žmogiškieji labiau pasišvenčia, sutelkia didžiulę energiją, būna daugiau pasišventę, pasireiškia didesnis entuziazmas ir paskatos, suinteresuotumas, našiau dirba, auga pasitenkinimas, patiria mažiau streso ir paiso vienas kito (Šimanskienė, Seilius, 2009, p. 206). J. M. Kouzes ir P. Z. Posner (2002) atlikto tyrimą, analizuodami asmeninių ir organizacijos vertybių santykį, esant asmeninėms ir organizacijų

vertybių sutapimams. Gauti tyrimo rezultatai leido mokslininkams išskirti šiuos veiksniai, kurie daro lemiamą įtaką žmogiškųjų išteklių konkurenciniam pranašumui:

- ugdo stiprų asmeninio produktyvumo jausmą;
- skatina ištikimybę organizacijai;
- palengvina sutarimą dėl pagrindinių organizacijos tikslų;
- skatina dorovinį elgesį;
- skatina suinteresuotumą bei rimtą požiūrį į daug pastangų reikalaujantį darbą;
- mažina stresą ir įtampą darbe;
- ugdo darbuotojų išdidumo jausmą;
- padeda suprasti darbo lūkesčius;
- puoselėja grupinį darbą ir kolektyviškumą.

Šie mokslininkai tyrimais patvirtino, kad organizacijos pasižyminčios tvirta kolektyvo kultūra, kuriamos bendrųjų vertybių pagrindu, jų darbo rezultatai gerokai pralenkia kitų organizacijų rezultatus, pvz.: pajamos didėjo keturis kartus greičiau; septynis kartus padidėjo darbo našumas; akcijos kaina kilo dvylika kartų greičiau; pelnas buvo didesnis 750 procentų (Kouzes, Posner 2002).

Apibendrinant šį skyrių ir mokslininkų tyrimų rezultatus galima daryti išvadą, kad bendrųjų vertybių pagrindu sukurta organizacinė kultūra, vidinės ir išorinės aplinkos veiksnių analizė, tinkamas vadovo požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo politiką skatina darbuotojų asmeninę iniciatyvą ir atsakomybę už savo ateitį jausmą, stiprina bendravimo, lankstumo ir bendradarbiavimo norą, tuo didindami žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo rodiklius. Mokslininkai vieningai žmogiškuosius išteklius šiandien traktuoja kaip konkurencinio pranašumo šaltinį. Išlaikyti žmogiškuosius išteklius dideliems siekiams, kurti konkurencingus strateginius barjerus, konkurencinio pranašumo pozicijas ir sėkmingai atsakyti konkurentams, tai žmogiškųjų išteklių konkurencinio pranašumo prerogatyva.

#### **1.4. Žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos veiklos efektyvumui**

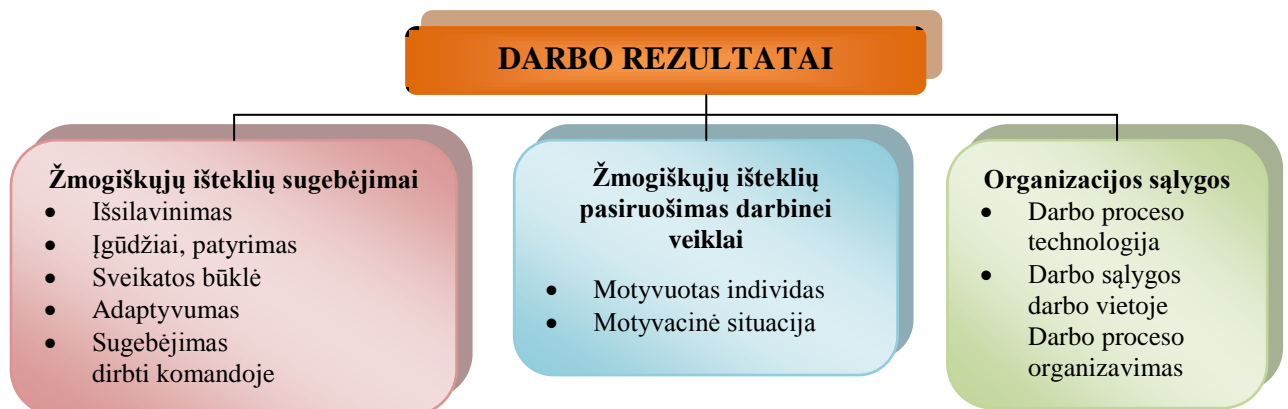
Žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos veiklos efektyvumui plačiai analizuojama mokslinio tyrinėjimo darbuose, kuriuose siūlomi kriterijai ir metodai, skatinantys organizacijos konkurencinį pranašumą. Tačiau nėra vienos nuomonės, kurios charakteristikos tai lemia. Žmogiškieji ištekliai laikomi ypatingais ištekliais, kurie turi prisidėti prie organizacijos problemų sprendimo kaip efektyvus ir veiksmingas kolektyvinis veikėjas, darantis įtaką organizacijos veiklos efektyvumui.

P. Papšienė, A. Černiauskienė (2013) pabrėžia, kad organizacija norėdama įgyvendinti užsibrėžtus tikslus naudoja daug išteklių. Žmogiškieji ištekliai dažniausiai apibūdinami kaip svarbiausi organizacijos ištekliai, nes nuo darbuotojų kompetencijos, kvalifikacijos ir patirties

priklauso organizacijos veiklos efektyvumas. Be to, organizacijos veiklos efektyvumas ir gebėjimas išlikti konkurencingai priklauso ir nuo to, kaip žmogiškieji ištekliai yra valdomi. Taigi, žmogiškieji ištekliai apibūdinami kaip svarbiausi organizacijos ištekliai, dalyvaujantys įvairiose organizacijos funkcijose, siekia patenkinti savo tikslus – užimti tam tikrą poziciją ir įgyti pripažinimą. Organizacija turi savo tikslus, kuriuos reikia suderinti su pagrindine užduotimi minimizuoti konfliktą tarp organizacijos ir žmogiškųjų išteklių tikslų (Papšienė, Černiauskienė, 2013).

B. R. Jewell (2002) akcentuoja, kad žmogiškieji ištekliai yra pagrindinė organizacijos varomoji jėga ir patys efektyviausi organizacijos ištekliai, be kurių nei viena organizacija negali gyvuoti. Taigi nuo to, kaip organizacija sugeba juos pasirinkti, efektyviai panaudoti, valdyti, priklauso žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos efektyvumui. A. Jonušauskas, A. Makštutis (2008) teigia, kad „žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos efektyvumui priklauso nuo to, kokiais žmogiškųjų išteklių kriterijais disponuoja organizacija (kvalifikacijos, darbo patirties arba kompetencijos ir kompetentingumo atitikties, nuo žmogiškųjų išteklių racionalaus naudojimo kiekvienoje darbo vietoje), kaip žmonės dirba ir kokias sąlygas jiems dirbti sudaro pati organizacija (tai darbo santykiai, vadovavimas, organizacijos vidinė ir išorinė aplinka)“ (Jonušauskas, Makštutis 2008, p. 41). Taigi organizacijos žmogiškiesiems ištekliams, jų mokymui ir tobulinimui, bei darbo sąlygoms turi būti skirtas didelis dėmesys, norint, kad organizacija dirbtų sėkmingai ir sugebėtų konkuruoti

L. Šimanskienė ir A. Seilius (2009) tapatina žmogiškųjų išteklių įtaką organizacijos efektyvumui su ekonominiu ir socialiniu žmogiškųjų išteklių efektyvumu. Svarbiausias žmogiškųjų išteklių ekonominis komponentas yra darbuotojų pasiektas darbo rezultatas, atitinkantis organizacijos numatytus proceso tikslus. Atitinkamą darbo rezultatų pasiekimą lemia žmogiškųjų išteklių sugebėjimai, jų pasiruošimas darbinei veiklai ir organizacijos sąlygos (žr. 12 pav.).



12 pav. Svarbiausi žmogiškųjų išteklių efektyvumo komponentai  
(Šimanskienė, Seilius, 2009, p. 21)

Apie žmogiškųjų išteklių sugebėjimus rezultatyvios veiklos požiūriu dažniausiai sprendžiama iš darbuotojų savybių, pirmiausia susijusių su atliekamu darbu, taip pat iš asmeninių savybių. Darbuotojų pasiruošimą darbinei veiklai nulemia „motyvuoto individo“ ir „motyvacinės situacijos“ atitikimo. Pastaroji priklauso nuo stimulų sistemos organizacijoje, pvz., darbo turiningumo, vadovavimo stiliaus, atlyginimo.

Organizacijos sąlygos – tai savotiški organizaciniai rėmai, kuriuose darbuotojui tenka vykdyti darbinę užduotį. Kuo sąlygos palankesnės, tuo galimi geresni rezultatai.

Žmogiškųjų išteklių socialinio efektyvumo laipsnį lemia darbuotojų poreikių tenkinimo lygis, kuo jis aukštesnis, tuo didesnis pasiekiamas socialinis efektyvumas. Norint socialinį aktyvumą panaudoti kaip žmogiškųjų išteklių tikslą, reikia žinoti jo vertinimo būdus. Praktikoje vyrauja du būdai (žr. 7 lentelę).

7 lentelė.

Žmogiškųjų išteklių socialinio efektyvumo vertinimo būdai (sudaryta darbo autoriaus)

<b>Žmogiškųjų išteklių socialinio efektyvumo vertinimo būdai</b>	
<b>Darbuotojų poreikių katalogas</b>	Darbuotojai įsidarbina organizacijose tikėdamiesi tam tikros naudos sau. Jų lūkesčiai gali būti patenkinti tik pasiekus atitinkamus darbo rezultatus. Vykdydami darbo procesą, darbuotojai neišvengiamai susiduria su teigiamais ir neigiamais aspektais.
<b>Kolektyvinių interesų formavimas</b>	Organizacijos darbuotojai turi individualius poreikius, kuriuos tikisi patenkinti darbinės veiklos metu. Organizacija turi siekti, kad darbuotojų poreikiai taptų organizacijos tikslais ir jie būtų sujungiami ir traktuojami kaip kolektyviniai interesai.

Apibendrinant lentelės duomenis galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos efektyvumui priklauso nuo organizacijos priimamų sprendimų ir tikslų bendrumo:

- Organizacija, priimdama reikiamus sprendimus, turi mažinti neigiamų aspektų įtaką, o teigiamų – didinti. Kuo stipresnė teigiamų aspektų įtaka, tuo didesnis socialinio efektyvumo lygis.
- Organizacijos ir žmogiškųjų išteklių tikslai socialinio efektyvumo požiūriu tarpusavyje neturi konkuruoti, t.y. prieštarauti (Šimanskienė, Seilius, 2009, p. 20–21).

P. Fiskas (2009) pateikia kriterijus (žr. 13 pav.), lemiančius organizacijos darbo rezultatus ir pasireiškiančius žmogiškųjų išteklių įtakoje organizacijos efektyvumui.



13 pav. Kriterijai, skatinantys žmogiškųjų išteklių įtaką organizacijos konkurencingumą  
(Fisk 2009, p. 279)

Paveiksle minimi kriterijai palaiko išsaugoja ir plėtoja žmogiškųjų išteklių konkurencingumą, atsižvelgiant į tai, kad žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos efektyvumui neatsiejama nuo jų konkurencingumo. Panašius kriterijus taiko kompanija „Google“, kuri yra geidžiamiausia darbo vieta, nors sisteminti visą pasaulio informaciją yra ne pats įdomiausias darbas. „Google“, „Apple“, „Facebook“ 2011 metais pripažintos populiariausiais darbdaviais tarp jaunųjų amerikiečių. Tarp „Google“ ir „Facebook“ nuolat vyksta žmogiškųjų išteklių tarpusavio rokiruotės konkurencija, bet „Google“ išlieka tarp lyderių. Kompanijos „Google“ sėkmė daugiausia priklauso nuo jos gebėjimo pritraukti ir išlaikyti geriausius pasaulio žmogiškuosius išteklius bei įvairiais būdais siekiamybės užtikrinti jiems unikalią darbo aplinką (Kučinskienė ir kt., 2012, p. 213).

Anot D. Lipinskienės (2012) dabartinėmis sąlygomis neužtenka disponuoti motyvuotais ir kompetentingais žmogiškaisiais ištekliais, bet svarbu juos išlaikyti. Ne produktas, ne technologijos, bet – žmogiškieji ištekliai ir jų žinios, sugebėjimai, žinojimas daro įtaką organizacijos efektyvumui. Todėl poreikis pritraukti ir išlaikyti ir motyvuoti kompetentingus darbuotojus, užsitarnauti jų lojalumą, auga vis intensyviau, o tai reikalauja didesnio dėmesio darbuotojams. Šiandien žmogiškųjų išteklių indėlis į organizacijų veiklą įgauna vis kitokią vertybinę prasmę. Ankščiau darbuotojas už gerą atlygį išlikdavo lojalus darbdaviui visą savo darbinį gyvenimą, o šiandien darbdavys jau turi pats užsidirbti savo darbuotojo lojalumą, tinkamai atlygindamas už pastangas, siūlydamas darbuotojui tokią darbo vietą ir tokį atlygio paketą, kas skatintų jį patį likti ir siekti aukštų darbo rezultatų. Todėl organizacijos, siekiančios pritraukti, motyvuoti, ir išlaikyti geriausius



darbuotojus, patrauklaus atlygio paketo siūlymas kiekvienam darbuotojui gauna mainais gerus rezultatus ir daro žmogiškuosius išteklius konkurencingus.

Praktika rodo, kad dėl organizacijos išteklių ribotumo dažniai susiduriama su amžinu darbuotojų norų, poreikių, lūkesčių ir organizacijos galimybių suderinimo problema. Tuo labiau, kad žmonių poreikiai ir lūkesčiai nuolat kinta, ilgai taikomi tie patys atlygiai nebetenkina pakitusių poreikių, todėl iškyla būtinybė siūlomus atlygio paketus ir darbo vietas nuolat peržiūrėti ir keisti. Tai reiškia, kad atlygio sistemos turi būti lanksčios ir dinamiškos, sugebančios laiku reaguoti žmonių poreikius ir pasikeitimus.

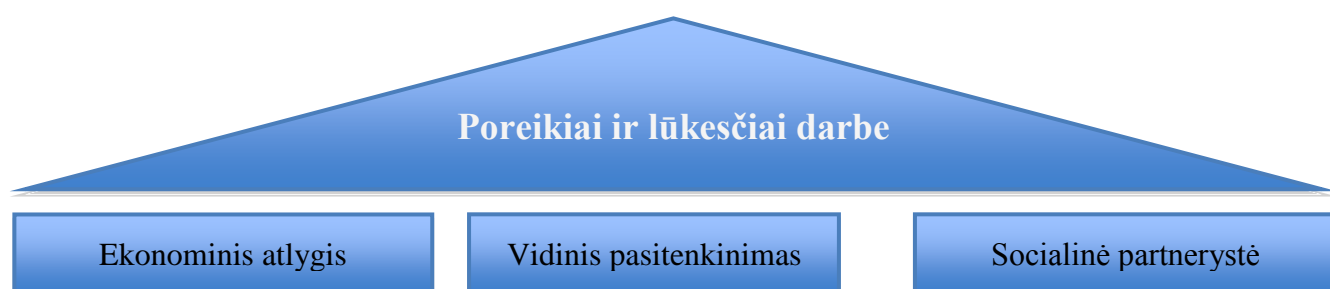
Mokslininkai vieningai pritaria, jog žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos efektyvumui didėja tuomet, kuomet organizacijoje yra sukurta efektyvi atlygio sistema, į kurią yra įtraukta ir kitokios atlygio formos:

- žmogiškųjų išteklių pripažinimo programos;
- žmogiškųjų išteklių įtraukimas į valdymo programas;
- atlygis už kompetenciją ir kt. (Lipinskienės 2012, p. 6).

Kuomet žmogiškiesiems ištekliams šiais atlygiais yra atlyginama ne tik už gautus rezultatus, bet ir už įvairius kitus indėlius, tokius kaip laikas, pastangas, išsilavinimą, patirtį, kūrybiškumą, iniciatyvumą, lojalumą ir kt.

Atlygis yra pagrindinis komponentas, skatinantis žmogiškuosius išteklius ne tik našiai, bet ir pelningai dirbti, bet didinantis lojalumą organizacijai. Gerai suplanuota ir įgyvendinta atlygio sistema yra efektyvi priemonė ir rimtas argumentas pritraukiant potencialius žmogiškuosius išteklius bei juos išlaikant organizacijoje, taip pat didinant ir žmogiškųjų išteklių konkurencingumą (Lipinskienės 2012, p. 7).

S. A. Burtonshaw–Gunn (2009) atkreipia dėmesį į skatinantį organizacijos konkurencingumą žmogiškųjų išteklių poreikių ir lūkesčių valdymo modelį, kuris apima ne tik ekonominio atlygio, tokio kaip atlyginimas, premijos suteikimą, bet ir kitus veiksmus, tokius kaip pasitenkinimo darbu didinimas ir socialinės partnerystės su kitais organizacijos nariais palaikymas.



14 pav. Organizacijos konkurencingumas pagal Burtonshaw–Gunn, 2009, p. 155.

Ekonominis atlygis ne tik pateisina poreikius ir lūkesčius darbe, bet ir orientuoja į socialinę partnerystę darbe, kai svarbus ne tik darbo užmokestis, bet ir jo organizavimas tokiu lygiu, kuris užtikrintų darbuotojo ir jo šeimos gyvybines reikmes tam tikroje gamtinėje aplinkoje bei socialinį prestižą.

Apibendrinant šį skyrių ir mokslininkų tyrimų rezultatus galima daryti išvadą, kad organizacijos žmogiškiesiems ištekliams, jų mokymui ir tobulinimui, bei darbo sąlygoms turi būti skirtas didelis dėmesys, norint, dirbti sėkmingai ir sugebėti konkuruoti. Žmogiškųjų išteklių įtaką organizacijos efektyvumui siejama su ekonominiu ir socialiniu žmogiškųjų išteklių efektyvumu. Mokslininkai vieningai pritaria, jog žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos efektyvumui didėja tuomet, kuomet organizacijoje yra sukurta efektyvi motyvavimo sistema, į kurią yra įtrauktos pačios išradingiausios motyvacijos formos, tame tarpe ir atlygio sistema. Taigi, žmogiškieji ištekliai apibūdinami kaip svarbiausi organizacijos ištekliai turintys didžiulę įtaką organizacijos veiklos efektyvumui.

## 2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KONKURENCINGUMO TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS

### 2.1. Tyrimo metodai

Tyrimų laikotarpis 2014 sausio 20 – vasario 14.

Analitinei tiriamajai daliai buvo naudotas kiekybinis ir kokybinis empirinis tyrimas.

Kiekybinis tyrimas – respondentų anketinė apklausa.

Kokybinis tyrimas – ekspertų apklausa (interviu).

Tyrimo duomenys apdoroti SPSS statistiniu paketu ir pateikti grafiškai, naudojant SPSS 22.0/Windows programą.

**Tyrimo tikslas** – atlikti žmogiškųjų išteklių konkurencingumo įtakos organizacijos veiklai mokslinę analizę.

**Tyrimo uždaviniai.** Siekiant minėto tikslo suformuluoti šie pagrindiniai darbo uždaviniai:

- nustatyti žmogiškųjų išteklių konkurencingumo įtakos organizacijos veiklai trūkumus;
- remiantis empirinių tyrimų rezultatais pateikti išvadas;
- remiantis pateiktomis išvadomis suformuoti rekomendacijas.

8 lentelė.

Tyrimo instrumento pagrindimas (sudaryta darbo autoriaus)

Dalys	Charakteristikos	Kriterijai	Klausimai (indikatoriai)
Žmogiškieji ištekliai	Individuali iniciatyva tobulėti	Kvalifikacijos siekimas	1. Kokiais požymiais galėtumėte apibūdinti banko darbuotojų iniciatyvą tobulėti?
			2. Kaip Jūs vertintumėte banko darbuotojų siekius dalyvaujant personalo konsultacijose?
			3. Kokie darbuotojų veiksniai daro didžiausią įtaką kuriant banko pridėtinę vertę?
		Kompetencijos siekimas	4. Apibūdinkite banko darbuotojų požiūrį į kompetenciją?
			5. Pateikite savo nuomonę, apie šiandieninius banko darbuotojams keliamus reikalavimus individo kompetencijai?
			6. Kokie kompetencijos sunkumai atsiranda banko darbuotojams, sprendžiant inovacijų ir kūrybiškumo klausimus?
Konkurencingumas	Organizacinis skatinimas tobulėti	Organizacijos įsipareigojimai skatinant darbuotoją didinti kompetenciją ir kelti kvalifikaciją	7. Kokiais požymiais galėtumėte apibūdinti įsipareigojimus darbuotojams, kuriais bankas siekia konkurencingumo, skatindamas darbuotoją kelti kvalifikaciją?
			8. Kaip bankas organizuoja darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo apmokėjimą?
			9. Apibūdinkite banko darbuotojų kompetenciją?
		Organizacijos įsipareigojimai skatinant darbuotoją kelti kvalifikaciją	10. Kaip vertintumėte banko įsipareigojimus skatinti darbuotojus kelti kvalifikaciją?
			11. Kokia Jūsų manymu individualią iniciatyvą darbuotojams keliant kvalifikaciją turėtų skatinti bankas?

Dalys	Charakteristikos	Kriterijai	Klausimai (indikatoriai)
			12. Kaip bankas užtikrina kvalifikacijos tobulinimo programų kokybę bei jų vykdytojų profesionalumą?
			13. Kaip Jūs darote užtikrinant visiems banko darbuotojams lygias galimybes tobulinti profesinę kvalifikaciją?
		<b>Organizacijos išsipareigojimai skatinant darbuotoją didinti kompetencijas</b>	14. Jūsų nuomone apie tai, kaip bankas vertina savo išsipareigojimus didinti darbuotojų kompetencijas orientuotas į darbą ir profesiją?
			15. Jūsų nuomone apie tai, kaip bankas vertina savo išsipareigojimus didinti darbuotojų kompetencijas orientuotas į gyvenimą ir asmenines savybe?
		<b>Žmogiškųjų išteklių konkurencingumo įtaka organizacijos veiklai?</b>	16. Jūsų nuomone apie žmogiškųjų išteklių potencialą aptarnaujant klientus, lyginant su kitais bankais?
			17. Kaip banko žmogiškieji ištekliai užtikrina konkurencinį pranašumą per pajamų augimą?
			18. Kokia Jūsų nuomonė apie tai, kad įgytas išsilavinimas, įgūdžiai ir meistriškumas didina darbo našumą, tuo skatindami organizacijos konkurencingumą.
			19. Kokios žmogiškųjų išteklių tobulinimo priemonės sustiprintų konkurencinį pranašumą prieš kitus bankus?
			20. Kaip jūsų gebėjimai, įgūdžiai ir pasirengimas didina organizacijos konkurencingumą?
			21. Kaip Jūs vertintumėte inovacijas, užtikrinančias ilgalaikį konkurencinį organizacijos pranašumą?

9 lentelė.

Klausimų blokai (sudaryta darbo autoriaus)

## 1 blokas. Ką daro patys darbuotojai tobulinant kvalifikaciją ir kompetenciją?

### 1. Įvertinkite individualią iniciatyvą tobulėti, keliant kvalifikaciją:

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Aš keliu savo kvalifikaciją					
Aš keliu kvalifikaciją tam, kad rasčiau geresnį darbą					
Aš keliu savo kvalifikaciją nepriklausomai nuo organizacijos poreikių (interesų)					
Siekiant kvalifikacijos aš visuomet dalyvauju personalo konsultacijose					
Aš noriu, kad mano pastangos siekiant kvalifikacijos būtų tinkamai vertinamos					
Aš kryptingai tobulinu savo kvalifikaciją, kad sukurti vertę organizacijai					
Aš nuolat tobulinu savo kvalifikacinius gebėjimus ir įgūdžius					

**2. Įvertinkite požiūrį į kompetencijos tobulinimą?**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Aš rodau iniciatyvą tobulinti savo kompetenciją					
Aš lavinu savo žinias, įgytas pirminio ar tęstinio profesinio mokymo metu					
Aš lavinu savo praktines kompetencijas, kurios pasireiškia kaip organizacinių gebėjimų visuma					
Aš lavinu savo kompetencijas, kurios pasireiškia integravimosi į organizaciją komunikaciniais ir vadybiniais sugebėjimais					
Aš lavinu savo kompetencijas, derinu jas su taikymu konkrečioje situacijoje					
Aš lavinu savo kompetencijas, kurios pasireiškia žinių, mokėjimų, gebėjimų, nuostatų mobilizavimu, leidžiančiu spręsti problemas konkrečiame organizaciniame kontekste					
Aš lavinu savo kompetencijas sprendžiant naujas problemas, gebant pateikti inovacijas bei kūrybiškumą					

**2 blokas. Ką daro bankas tobulinant darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją?**

**3. Įvertinkite, kaip siekdama konkurencingumo organizacija skatina darbuotoją tobulinti kompetenciją ir kelti kvalifikaciją?**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Organizacija planuoja personalo kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimą					
Organizacija investuoja į personalo kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimą					
Organizacija apmoka personalo kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimą					
Organizacija planuoja personalo kompetencijos ir kvalifikacijos vertinimą					
Organizacija sudaro sąlygas privalomam specialisto profesinės kvalifikacijos tobulinimuisi					
Organizacijoje privaloma tobulinti kompetenciją ir kelti kvalifikaciją					

**4. Įvertinkite organizacijos įsipareigojimus skatinti darbuotoją kelti kvalifikaciją?**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Organizacija turi banko poreikiams pritaikytus profesinių kvalifikacijų standartus					
Organizacijoje yra kvalifikacijos kėlimo programa					
Organizacija skatina individualią iniciatyvą kelti kvalifikaciją					
Organizacija skiria lėšas darbuotojų tobulinimuisi					
Organizacija privalo užtikrinti tobulinimo programų kokybę bei jų vykdytojų profesionalumą					
Organizacija privalo užtikrinti visiems specialistams lygias galimybes tobulinti profesinę kvalifikaciją					

**5. Įvertinkite organizacijos išipareigojimus skatinant darbuotoją tobulinti kompetencijas?**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Organizacija turėtų skatinti darbuotojų kompetencijas orientuotas į profesiją					
Organizacija turėtų skatinti darbuotojų kompetencijas orientuotas į gabumus					
Organizacija turėtų skatinti darbuotojų kompetencijas orientuotas į gyvenimą					
Organizacija turėtų skatinti darbuotojų kompetencijas orientuotas į asmenybę					
Organizacija turėtų skatinti darbuotojų kompetencijas orientuotas į požiūrio formavimą					
Organizacija turėtų skatinti darbuotojų kompetencijas orientuotas į vertybes					

**3 blokas. Ko darbuotojams trūksta ir ko jie dar tikisi iš darbdavio tobulinant kvalifikaciją ir kompetenciją, siekiant konkurencinio organizacijos pranašumo?**

6. Pateikite savo pasiūlymus tobulinant kvalifikaciją ir kompetenciją, siekiant konkurencinio organizacijos pranašumo.

Metodo požiūriu tyrimo tikslo buvo siekiama panaudojant nestandartizuotą, darbo autorės sudarytą atviro tipo klausimyną ir derinant kokybinės bei kiekybinės turinio analizės metodus (Kardelis, 2002; Šaparnis, Merkys, 2000).

**2.2. Tyrimo organizavimas**

Tyrimo tikslui pasiekti naudojami kiekybiniai empiriniai tyrimo metodai (angl. – quantitative research techniques), kurių galutiniai tyrimo rezultatai išreiškiami skaičiais. Kiekybinis tyrimas yra uždaras, t.y. iki tyrimo pradžios sudaromas santykinai išbaigtas objekto modelis (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008, p. 40). Tyrimu siekiama gauti konkretų kokybės vertinimą. Tyrimo konceptualusis pagrindas išvestas iš teorijos. Darbo autorė (tyrėja) sudarė tyrimo koncepciją atitinkantį instrumentą (anketą). Kiekybinės duomenų analizės pagalba sprendžiami aukščiau paminėti uždaviniai, kiekybinė analizė pagrįsta kiekybinių rodiklių apskaičiavimu. Empirinės argumentacijos branduolys yra žinių empirinio pagrindimo būdas, kurio tikslas kiekybiniais rodikliais patvirtinti arba paneigti išsikeltą tyrimo teiginį. Kiekybinio tyrimo rezultatai išreiškiami procentais, išvados paremtos duomenų analize.

Anketos klausimai buvo sudaryti remiantis šių autorių darbais ir tyrimų metodologija: Šaparnis G., Merkys G., (2000); Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008); Kardelis K. (2002); Tidikis R. (2009); Valackienė A. Mikėnė S. (2008); R. Berry (2013). Siekiant ištirti žmoniškųjų išteklių konkurencingumo įtaką organizacijos veiklai ir pasiūlyti patobulintą modelį, buvo išdalintos anoniminės anketos banko vadovams ir darbuotojams. Tiriamoji imtis 119 anketų.

Kiekybinis anketavimo tyrimas pasirinktas siekiant surinkti kiek įmanoma reprezentatyvesnius duomenis.

Anketai sudaryti iš esmės remtasi minėtų mokslininkų metodologiniais nurodymais. Mokslininkai kelia labai griežtus reikalavimus tyrimo metodams. Tyrėjas privalo atsižvelgti į kiekvieno metodo privalumus, trūkumus, pritaikymo galimybes, nes kiekvienam metodui keliami skirtingi reikalavimai, o skirtingais tyrimo metodais surinktų empirinių duomenų patikimumas taip pat yra skirtingas.

Duomenų analizė – tai tyrimo instrumentarijaus kūrimo ir duomenų rinkimo proceso kulminacija, kurios metu išaiškėja, ar pasiekti tyrimo tikslai. Duomenų analizė – svarbiausias tyrimo etapas, nes jos metu išryškėja tam tikros tendencijos, kurios leidžia atskleisti iškeltus tyrimo uždavinius. (Berry, 2014).

Tyrimo procese buvo išskirti tokie etapai: tyrimo instrumento parengimas (anketinė apklausa); anketinės apklausos vykdymas; rezultatų analizė, išvadų ir rekomendacijų rengimas. Apklausoje dalyvių anketos buvo pildomos anonimiškai, siekiant, kad respondentų atsakymai būtų atviri ir tikslūs. Anketose buvo pateikiami teiginiai ir atsakymų variantai, iš kurių respondantai turėjo pasirinkti tinkamiausią atsakymą arba įrašyti savo atsakymą. Minėtas metodas pasirinktas dėl jo populiarumo ir galimybės surinkti daug informacijos, taip pat nustatyti dėsningumus tiriamoje srityje. Anketinės apklausos privalumai ir ribotumai prieš atliekant tyrimą, įvertinti remiantis minėtų mokslininkų pozicijomis.

Anketa sudaryta remiantis šiomis nuostatomis:

- motyvuotai paaiškinta dėl ko atliekamas tyrimas, pateikiama trumpa užpildymo instrukcija;
- apklausiamoji pastangos atsakyti turi būti minimalios, todėl klausimai yra konkretūs, o atsakymų variantai suprantami;
- siekta, kad respondentui reikėtų kuo mažiau rašyti;
- anketą stengtasi sudaryti aiškiai ir tiksliai;
- vengta klausimų, kurie stumia respondentą į vieną atsakymą;
- vengta sudėtingų, erzinančių klausimų.

Anketinės apklausos metodas magistro darbui buvo pasirinktas todėl, kad jis patogus, suteikiantis galimybę apklausti didelį skaičių respondentų ir atsakyti į darbe iškeltus klausimus. Anketos pagalba numatyta pasiekti užsibrėžto tyrimo tikslo ir uždavinių.

Kokybiniam tyrimui pasirinktas tipiškas individualusis, giluminis, struktūrizuotas, empirinio tyrimo duomenų rinkimo metodas – interviu. Žmogiškųjų išteklių konkurencingumo įtaka organizacijos veiklai yra naujas, netyrinėtas reiškinys, mažai žinomas organizacijų darbuotojams ir vadovams. Šie motyvai paskatino pasirinkti banko vadovus (ekspertus), kurie padėjo atskleisti nagrinėjamas problemas ir leido suformuluoti pasiūlymus jų įgyvendinimui. „Ekspertas (lot.

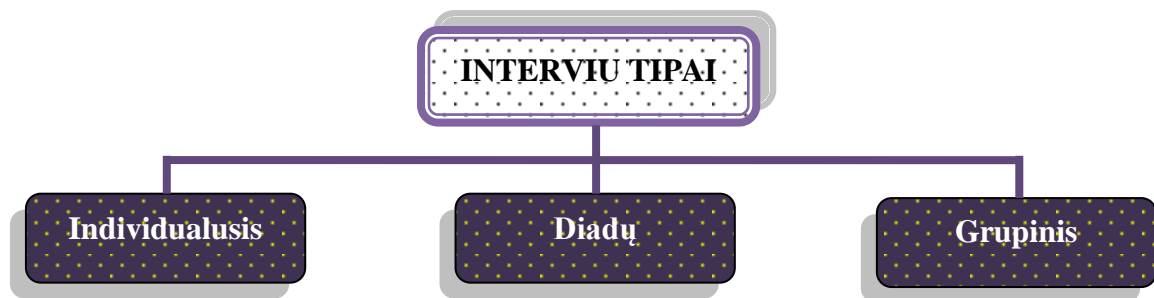
expertus – įgudęs, prityręs) – kurios nors srities žinovas, kviečiamas atsakyti į klausimus, ar ką nors įvertinti“ (Tarpautinių žodžių žodynas, 1985, p. 130).

Pagal Chi, Glaser ir Farr (1988), ekspertams būdingi pasiekimai kurioje nors srityje, besiremiantys patirtimi (pvz., organizacijos vadovai jau savaime yra ekspertai). Pagrindinėmis ekspertų savybėmis laikoma tai, kad ekspertai savo gebėjimus ir pasiekimus moka vertinti tinkamai, teisingai, adekvačiai, ekspertiniai gebėjimai pasireiškia atitinkamoje srityje. Patvirtinimas, kad asmuo yra ekspertas, gali būti diplomą ar kvalifikaciją atitinkantis dokumentas. Tyrėjas kiekvieną tiriamąjį laiko ekspertu, o visą duomenų rinkimo procesą jų sąveika (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008, p. 250).

Pasak R. Valkausko (2006) interviu apklausos būdas arba metodas pagal tikslinę paskirtį ir apklausiamųjų tipą gali būti atsakingų asmenų, ekspertų nuomonių ar pažiūrų nustatymas užtikrinant esamą situaciją objektuose. Mokslininkas specialistus prilygina ekspertams, todėl tiriamos srities specialistų grupė laikoma ekspertų grupe.

Tyrėjas savo nuožiūra sudarė klausimyną, kurio pagrindu ekspertai pareiškė savo nuomonę.

**Tyrimo imtis.** Visus interviu galima suskirstyti į tipus, remiantis interviu dalyvaujančių ekspertų skaičiumi (žr. 15 pav.).



15 pav. Interviu tipologija  
(Bitinas ir kt. 2008, p. 155)

Kai respondentas yra vienas, interviu yra individualusis. Jei respondentai du – diadų interviu. Kai trys ir daugiau respondentų – grupinis interviu. Respondentų imtis, atliekant kokybinius tyrimus, labiausiai priklauso nuo tyrimo tikslo ir duomenų rinkimo metodo. Individualusis giluminis interviu šiuo požiūriu turi tam tikrų privalumų. P. Hague, N. Hague ir C. A. Morgan (2004) nurodo, kad minimaliai pakanka 3 individualių interviu. Jeigu interviu dalyvauja daugiau respondentų, tai tiesiog greičiau atsakoma į visus klausimus.

Taikant individualųjį giluminį interviu, mokslininkai siūlo siekti optimalaus imties dydžio nustatymo. J. Nielsen (2013) kokybės tikslais taip pat rekomenduoja apklausti 3 ekspertus, nes jei renkamų duomenų informatyvumas nepakankamas į tyrimą visada galima įtraukti naujus, papildomus imties vienetus tol, kol pradeda mažėti gaunamų duomenų informatyvumas.



Mokslininko teigimu, jeigu tyrėjas atlikęs 3 individualiuosius giluminius interviu, iš ketvirtojo eksperto esmėje nieko naujo nesužino, toliau tokiu būdu duomenų rinkti neverta. Atsižvelgiant į tokį kokybinio tyrimo imties dydžio savitumą, grindžiant tyrimo metodologiją, pasirinktas tyrimo imties dydis - 5 respondentai. Toks kiekis pasirinktas siekiant pilnai atskleisti darbo problemą bei įsitikinti temos aktualumu. Taigi, duomenys buvo renkami interviu metodu, kuriam sudarytas klausimynas apima specifinius klausimus, parengtus atsižvelgiant į nagrinėjamos temos pobūdį. Detaliai išanalizavus gautus atsakymus buvo pateikti tyrimo rezultatai.

Interviu yra duomenų rinkimo metodas, naudojamas tyrimui reikalingai informacijai gauti betarpišku, kryptingu apklausėjo (kitai vadinamo tyrėjo, interviu gavėjo) pokalbiu su ekspertu (kitai dar vadinamu respondentu, intervantu, informantu, specialistu). Šio pokalbio iniciatorius yra apklausėjas, jis vadovauja pokalbiui, o ekspertas yra informacijos šaltinis. Apklausėjas, užduodamas klausimus, nukreipia pokalbį tyrinėjama tema. Interviu yra svarbiausias kokybinio tyrimo duomenų rinkimo būdas (Valackienė, Mikėnė, 2008, p. 131).

Kaip teigia A. Cropley (2002), 90 proc. kokybinių tyrimų duomenų yra surenkama naudojant interviu, kaip duomenų rinkimo metodu. Tam pritaria ir S. Girdzijauskienė (2006), nurodydama, kad interviu galima naudoti, kaip pagrindinį duomenų rinkimo metodą. Dėl šios priežasties pasirinktas duomenų rinkimo metodas – interviu.

Interviu apima ekspertų klausinėjimą ir įdėmų klausymąsi. Interviu, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo taikymas, grindžiamas prielaida, kad prasminga sužinoti ekspertų požiūrius, vertinimus ir įsitikinimus (J. Frechtling, L. Sharp, 1997). Interviu siekiama suvokti ekspertų patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais. Vertinant interviu tipologiją formalios sandaros požiūriu, pasirinktas struktūrizuotas interviu, kai tyrėjas užduoda klausimus, kuriuos yra numatęs iš anksto. R. Berry (2013) struktūrizuotą interviu vadina giluminiu, nes nepaisant tyrėjo klausimų ir struktūravimo, pažymi, kad juo siekiama kruopščiai iširti nuomones, požiūrius ir patirtis. Individualųjį, giluminį, struktūrizuotą interviu šis mokslininkas apibrėžia kaip kokybišką pokalbį, kurį tyrėjas organizuoja siekdamas gauti informacijos, padėsiančios jam visapusiškai suprasti eksperto požiūrį arba situaciją ir atskleisti naujų įdomių tyrimo rezultatų.

Struktūrizuoto kokybinio interviu metu tyrėjas laikosi taisyklių, nekeičia klausimų ir siekia atvirų atsakymų. Šis interviu būdas yra pats veiksmingiausias, leidžiantis sumažinti tiriamųjų šališkumą ir palyginti ekspertų atsakymus. Pagrindinis privalumas – skirtingų nuomonių apibendrinimas.

S. Girdzijauskienė (2006) teigia, kad ruošiantis interviu pirmiausia būtina suformuluoti interviu tikslą ir numatyti klausimus. Interviu kokybė priklauso nuo tinkamai sudaryto klausimyno ir laiku užduodamų klausimų. Būtų klaidinga manyti, kad reikia stengtis dirbtinai sudaryti kuo

didesnį klausimyną. Metodologiniu požiūriu, geriau mažiau klausimų, negu daug, bet pagrįstų. Metodologinėje literatūroje J. Frechtling, L. Sharp (1997) nurodo, kad iš anksto numatyti interviu klausimai jį labiau susistamina, interviu būna išsamesnis.

Metodologinėje literatūroje pateikiama pasiūlymų, kaip formuluoti klausimus, kad jie būtų teisingai suprasti. S. Kvale (1996) siūlo trumpus, aiškiai suformuluotus klausimus, vengiant žargono. Čia svarbu ne tik minties, bet ir artikuliacijos aiškumas. Ypač svarbus yra klausimo pateikimas, kuris padeda gauti iš eksperto išsamesnius atsakymus ir taip labiau įsigilinti į tiriamo objekto detales. Metodologai A. Cropley (2002), ir R. Berry, (2013) pataria klausiti taip:

- pakartoti paskutinį teiginį klausiamąja forma;
- paprieštarauti ekspertui ir taip paskatinti jį pagrįsti savo nuomonę;
- paskatinti ekspertą paaiškinti atsakymą;
- paprašyti pateikti pavyzdžių;
- paprašyti įrodyti išsakytus teiginius;
- atsiliiepti į eksperto atsakymą neverbaliniais ženklais (pavyzdžiui, galvos linktelėjimu);
- pagirti ekspertą, siekiant paskatinti jo detalų pasisakymą;
- rodyti supratimą.

B. Bitinas rekomenduoja pradėti interviu nuo pasisveikinimo, prisistatymo, padėkos, kad ekspertas sutiko duoti interviu. Būtina pasakyti, kad įsipareigojama laikytis tyrimo etikos taisyklių, reikia suderinti planuojamą interviu trukmę, paaiškinti ko tikimasi iš eksperto. S. Girdzijauskienė (2006) nurodo, kad tipiškas giluminis interviu turėtų trukti nuo 40 minučių iki valandos. Bet kuriuo atveju tyrėjui reikia prisitaikyti prie eksperto siūlomo interviu laiko. Galimi atvejai, kai interviu laikas pailgėja: jeigu tyrėjas ir ekspertas taip susidomėję aptariama tema, kad nenori interviu baigti, tokia trukmė pateisinama; nepateisinama tada, kai tyrėjas naudoja spaudimą ir dirbtinai tęsia interviu laiką. Individualiojo giluminio interviu pabaigoje tyrėjas eksperto turi paklausti, ar šis nenorėtų papildyti savo pasisakymo tiriamos problemos klausimu. Išklauses atsakymą, turi padėkoti už interviu ir atsisveikinti.

Interviu pasirinktas kaip vienas iš svarbiausių kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodų. Ekspertai savo žodžiais atsakė į pateiktus klausimus ir apibūdino svarbiausias žmoniškųjų išteklių konkurencingumo įtakos organizacijos veiklai problemas bei plėtros galimybes. Tai padėjo suvokti ekspertų požiūrius, nuomones ir įsitikinimus nagrinėjama klausimais. Kokybiniai tyrimai pasirinkti ieškant gilesnio ryšio, kurį sunku paaiškinti statistiškai. Interviu tekstas su visų tyrime dalyvavusiųjų pokalbiais buvo skaitomas ieškant raktinių – vienodų žodžių, apibūdinančių problemą. Raktiniai žodžiai buvo suskirstomi į temas ir potemes. Tuomet, naudojant įvairias mokslininkų pateiktas teorijas, buvo ieškoma atsakymų: kodėl tai vyksta, kaip vyksta ir kokios pasekmės galėtų būti, jeigu šios problemos nebus sprendžiamos.

**Kokybinio tyrimo apklausa organizuota** interviu būdu apsilankius pas banko vadovus – ekspertus. Ekspertai savo žodžiais atsakė į pateiktus klausimus ir apibūdino svarbiausias žmogiškųjų išteklių konkurencingumo įtakos organizacijos veiklai problemas. Tai padėjo suvokti ekspertų požiūrius, nuomones ir įsitikinimus. Kokybiniai tyrimai pasirinkti ieškant gilesnio ryšio, kurį sunku paaiškinti statistiškai. Interviu surašytas į tekstinį variantą. Tekstas su visų tyrime dalyvavusių pokalbiais buvo analizuojamas ieškant raktinių – vienodų žodžių, apibūdinančių problemą. Raktiniai žodžiai buvo suskirstomi į temas ir potemes. Tuomet naudojant įvairias mokslininkų pateiktas teorijas ieškoma atsakymų kodėl tai vyksta, kaip vyksta ir kokios pasekmės gali būti, jeigu šios problemos nebus pradėtos spręsti.

**Kiekybinio tyrimo apklausa organizuota** pagal darbo autoriaus (tyrėjos) sukurtą tyrimo koncepciją atitinkantį instrumentą (anketą). Tyrime dalyvavo 119 respondentų. Respondentų moterų buvo 102. Respondentų vyrų buvo 17. Vidutinis respondento amžius – 30,8 m. Kiekybinės duomenų analizės pagalba buvo sprendžiami aukščiau paminėti uždaviniai, kiekybinė analizė pagrįsta kiekybinių rodiklių apskaičiavimu. Kiekybinio tyrimo rezultatai išreikšti procentais, išvados paremtos duomenų analize. Tyrimo procese buvo išskirti tokie etapai: tyrimo instrumento parengimas (anketinė apklausa); anketinės apklausos vykdymas; rezultatų analizė, išvadų ir rekomendacijų rengimas. Apklausos dalyvių anketos buvo pildomos anonimiškai, siekiant, kad respondentų atsakymai būtų atviri ir tikslūs.

### 3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KONKURENCINGUMO TYRIMŲ REZULTATAI

#### 3.1. Kokybinio tyrimo respondentų charakteristikos

Buvo praveisti penki interviu su banko ekspertais, kurie sutrumpintai (užkoduoti) vadinami: IM, RP, EF, JG ir AP. Šiems respondentams – ekspertams suteikti specialūs ženklai:

1 Ekspertas. JM	
2 Ekspertas. RP	
3 Ekspertas. EF	
4 Ekspertas. JG	
5 Ekspertas. AP	

#### 3.2. Ekspertų požiūrio į žmogiškųjų išteklių konkurencingumą tyrimo duomenų analizė

Pirmuoju tyrimo klausimu nustatyta ekspertų nuomonė apie *banko darbuotojų iniciatyvą tobulėti didinant kvalifikaciją*.

Remiantis eksperto 1 IM nuomone, esminiai ir geriausiai matomi banko darbuotojų požymiai, rodantys iniciatyvą tobulėti didinant kvalifikaciją yra asmeninės kiekvieno darbuotojo savybės, tokios kaip gebėjimai, žinios, intelektas ir pan., bei jaučiama didelė motyvacija.

Eksperto 2 RP nuomone, pirmiausia ką banko vadovai vertina prieš priimdami į darbą, tai darbuotojo pasiektas ir pasirinktas studijos, ir ypatingai aukštesnį studijų laipsnį nei reikalaujama atitinkamai pareigybei; o darbo metu rodoma iniciatyva savarankiškai stebėti rinkos pokyčius bei įvairių pasiūlymų teikimas kvalifikacijos kėlimo klausimais.

Remiantis eksperto 3 EF nuomone, domėjimasis ne tik savo pareigybei svarbiais klausimais, bet ir kitų pareigybių atliekamomis funkcijomis yra pakankamas požymis, rodantis, kad darbuotojas siekia ir nori tobulinti kompetenciją bei kelti savo kvalifikaciją.

Ekspertas 4 JG mano, jog keli požymiai ir keli jų pogrupiai, rodantys darbuotojo iniciatyvą kompetencijos tobulinimui. Svarbiausi iš jų yra aktyvus dalyvavimas susirinkimuose, t.y. problemų

įvardinimas, sprendimų ir pasiūlymų teikimas; aktyvus užduočių vykdymas; asmeninė pagalba kolegoms, kurie turi mažiau patirties, nevengia sudėtingų situacijų ir padeda vadovui, sprendžiant kasdieninius ir neeilinius darbo klausimus.

Remiantis eksperto 5 AP nuomone, darbuotojų domėjimasis naujovėmis ir organizuojamais kursais ar seminarais yra pakankamas požymis, rodantis, kad darbuotojas siekia ir nori tobulinti kompetenciją bei kelti savo kvalifikaciją.

Apibendrinant pateiktus atsakymus galima teigti, jog banko vadovai mano, kad daugelis darbuotojų siekia kompetencijos tobulinimo. Tokia darbuotojų pozicija matyti iš jų asmeninių savybių ir gebėjimų, noro dalyvauti organizuojamuose kursuose ar seminaruose, pasiūlymų teikimo.

Antrasis klausimas atskleidė *vadovų, kaip ekspertų, požiūrį į banko darbuotojų siekį tobulėti kvalifikacinėse konsultacijose, kurių tikslas pagerinti darbo kokybę ir našumą.*

Eksperto 1 IM nuomone, tokia banko darbuotojų iniciatyva yra teigiama ir pageidaujama, nes būtent darbuotojai kuria ne tik pridėtinę vertę, tačiau yra ir banko „vizitinė kortelė“.

Darbuotojų siekį tobulėti kvalifikacinėse konsultacijose teigiamai vertina ir antrasis bei trečiasis ekspertai RP ir EF, nes mokymai organizuojami atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus, tad tikėtina, jog bus tobulinamos aktualesios kompetencijos ir gebėjimai, o tai leis pasiekti aukštesnių darbo rezultatų.

Remiantis eksperto 4 JG nuomone, darbuotojų siekis tobulėti kvalifikacinėse konsultacijose yra puikus motyvacijos būdas bei darbuotojų komandos stiprinimas.

Penktasis ekspertas AP sutinka, kad tokie darbuotojų veiksmai visada yra vertinami tik teigiamai ir pabrėžia, jog banko vadovai skatina darbuotojus rodyti iniciatyvą bei atsižvelgia į pateiktus pasiūlymus.

Įvertinus išsakytas vadovų mintis į banko darbuotojų siekį tobulėti kvalifikacinėse konsultacijose, kurių metu kvalifikacija yra keliama darbo kokybei bei našumui pagerinti, akivaizdu, jog visų vadovų požiūris yra teigiamas ir pozityvus, todėl darbuotojų noras mokytis ir tobulėti remiamas ir skatinamas.

Apibendrinant pateiktus atsakymus galima teigti, jog banko vadovai mano, kad daugelis darbuotojų siekia kompetencijos tobulinimo. Pastebėta, jog apie kompetencijos tobulinimą nėra mąstoma kaip apie vienkartinį reiškinį, kuris egzistuoja mokymuose, naujos informacijos pasidalijime ar seminaruose.

Trečiuoju klausimu buvo nustatyta *kokie veiksniai daro didžiausią įtaką, kuriant banko pridėtinę vertę.*

Remiantis eksperto 1 IM nuomone, didžiausią įtaką kuriant pridėtinę vertę turi šie veiksniai: darbuotojo kvalifikacija, kompetencija, gebėjimas priimti optimaliausius sprendimus, išsilavinimas ir sukauptos žinios bei asmeninės savybės ir išreiškiamas požiūris į darbą.

Darbuotojo turimos išsamios žinios apie banko produktus, pardavimo įgūdžiai ir bendravimo kultūra yra svarbiausi trys veiksniai, kurie eksperto RP nuomone iš esmės kuria banko pridėtinę vertę.

Trečiojo eksperto EF nuomone, banko pridėtinei vertei įtakos turi darbuotojų įvairiapusiškas išsilavinimas, komunikabilumas, noras padėti klientui, gebėjimas pabrėžti banko paslaugų privalumus.

Ekspertas 4 JG teigia, jog banko pridėtinė vertė priklauso nuo darbuotojo lojalumo bankui; motyvuotų ir sąžiningų darbuotojų; komandos, bendrumo jausmo; darbuotojų kompetencijos ir nuolatinio noro tobulėti

Eksperto 5 AP manymu, komunikabilumas bei išsamios žinios apie banko produktus pagrindiniai banko pridėtinę vertę kuriantys veiksniai.

Įvertinus vadovų išsakytą nuomonę apie darbuotojų kuriamą banko pridėtinę vertę ir siekiant apibendrinti pateiktus atsakymus, galima teigti, kad išryškėja šie pagrindiniai veiksniai: darbuotojų išsilavinimas, komunikabilumas, išsamios žinios apie banko produktus ir pardavimų įgūdžiai.

Ketvirtuoju klausimu buvo siekta nustatyti *vadovų nuomonę apie banko darbuotojų požiūrį į kompetenciją ir jos tobulinimą.*

Anot eksperto 1 IM, banko darbuotojų požiūris į kompetenciją yra labai įvairus: tai priklauso nuo kiekvieno darbuotojo – ko jis siekia ir kaip jis nori tai pasiekti. Ekspertas pastebi, jog dažnas darbuotojas, suprasdamas šiuolaikinę situaciją, tobulina kompetencijas, dalyvaudamas įvairiuose mokymuose. Tai ne tik banko viduje rengiami mokymai, tačiau ir studijos įvairiose mokymo įstaigose (siekiant aukštesnio mokslinio laipsnio ar įgyti papildomą specialybę).

Remiantis eksperto 2 RP nuomone, darbuotojai suvokia jog bankui reikalingi tik kompetentingi darbuotojai, todėl suinteresuoti nuolat kelti kompetenciją ir tuo tikslu visada noriai ir aktyviai dalyvauja organizuojamuose mokymuose.

Eksperto 3 EF pastebi, kad vieni darbuotojai siekia gerinti įgūdžius praktinių patarimų, įvairių mokymų dėka. Tačiau yra darbuotojų, kurie žino siaurą sritį, toje srityje jaučiasi gerai ir neturi poreikio karjeros pokyčiams.

Eksperto 4 JG teigimu, darbuotojų požiūrį į savo kompetenciją lemia sudėtinga situacija darbo rinkoje, nes tik nuolat tobulinant savo kompetencijas įmanoma išlikti konkurencingam.

Penktasis ekspertas AP išryškino, jog vis dėlto yra darbuotojų, kurie mano, kad kompetencijų tobulinimas yra banko reikalas, t.y. jie dalyvauja organizuojamuose mokymuose daugiau kaip pasyvūs klausytojai, o ne aktyvūs dalyviai, ir darbo rezultatai nuo to nesikeičia.

Apibendrinant pateiktus atsakymus galima teigti, jog banko valdytojai mano, kad daugelio darbuotojų požiūris į kompetenciją ir jos tobulinimą yra varomas asmeninių paskatų o, noras dalyvauti organizuojamuose kursuose ar seminaruose, pasiūlymų teikimas, elgesys sudėtingose

situacijose ar pagalba vadovui sprendžiant nekasdienius darbinius klausimus yra tik siekio gauti aukštesnes pareigas veiksmai.

Penktuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti *kokie yra šiandieniniai banko darbuotojams keliami reikalavimai kompetencijai*. Atsakymai sąlygoja suvokimą kaip bankai ruošiasi tobulinti darbuotojų kompetenciją.

Ekspertas 1 IM pabrėžia, kad reikalavimai banko darbuotojų kompetencijai yra aiškiai suformuluoti. Šiandieniniai reikalavimai banko darbuotojams kompetencijos atžvilgiu yra pakankamai aukšti, bet siekdami išlikti konkurencingi, bankai privalo tuos reikalavimus vis didinti (pvz.: užsienio kalbų mokėjimas turėtų būti nuolat tobulinamas).

Remiantis eksperto 2 RP nuomone, siekiant formuoti palankią klientų nuomonę apie banką, darbuotojams keliami aukšti reikalavimai jų kompetencijai: aukštasis ar aukštesnysis išsilavinimas, darbo patirtis, bendravimo įgūdžiai, kompiuterinis raštingumas, analitinis mastymas, bent viena užsienio kalba.

Trečiojo eksperto EF nuomone, pagrindinės kompetencijos, privalomos vadybininkui yra pardavimų įgūdžiai, verslo išmanymas ir geras produktų žinojimas, gebėjimas dirbti komandoje ir asmeniškai organizuoti savo laiką. Be abejo, svarbus ir technologijų valdymas, gebėjimas priimti atsakomybę, palaikyti dalykinius santykius su klientais ir t.t.

Anot eksperto 4 JG, Lietuvoje keliami aukšti reikalavimai šiandieninei banko darbuotojų kompetencijai. Darbuotojai turi nuolat tobulinti savo sugebėjimus ir įgūdžius naudodamiesi įvairiomis kompiuterinėmis programomis, būdami psichologiškai stiprūs, domėtis ir gilinti žinias ekonomikos ir bankininkystės srityse.

Remiantis eksperto 5 AP nuomone, reikalavimai labai dideli. Reikia mokėti daugiau nei vieną užsienio kalbą, gebėti išsiaiškinti kliento poreikius, pateikti tinkamiausią klientui banko paslaugą ar produktą, sugebėti valdyti konfliktines situacijas.

Apibendrinant pateiktus atsakymus galima teigti, jog banko vadovai mano, kad šiandieniniai banko darbuotojams keliami reikalavimai kompetencijai yra gerokai per maži ir per mažai orientuoti būtent į banko lūkesčius.

Išanalizavus visų ekspertų atsakymus į sekantį klausimą, nustatyta *kokios yra dažniausiai atsirandančios banko darbuotojams problemos, sprendžiant įvairius inovacijų diegimo ir kūrybiškumo klausimus*.

Ekspertas 1 IM pažymi, jog bankas nuolat tobulina turimas technologijas bei diegia naujas, tačiau tai nedidelės kūrybinės grupės nuopelnas. Eiliniai banko darbuotojai šiame procese praktiškai nedalyvauja. Tos pačios nuomonės yra ir ekspertas 2 RP, kuris sako, jog kūrybiškumo iš eilinio banko vadybininko tiesiogiai nėra reikalaujama, t. y. jis tik aptarnauja klientus bei parduoda banko produktus. Bankas vertina, jei darbuotojas teikia siūlymus darbo proceso ar produktų tobulinimui,

tačiau dažnai jie būna ekonomiškai nepriimtini, o atmetus vieną ar kelis siūlymus pastebima, jog dingsta motyvacija juos toliau teikti.

Eksperto 3 EF taip pat pasigenda darbuotojų kūrybiškumo ir mano, jog to priežastis yra baimė likti nesuprastam.

Remiantis eksperto 4 JG nuomone, dažnai darbuotojų darbo krūvis būna per didelis, todėl jie atitolsta sprendžiant inovacijų klausimus, o jų kūrybiškumas neišnaudojamas.

Anot penktojo AP eksperto, pagrindinės problemos yra nenoras mokytis naujovių, siauras mąstymas, konservatyvumas, nesugebėjimas greitai įsisavinti naujos medžiagos.

Apibendrinant pateiktus atsakymus, galima teigti, jog dažniausiai atsirandančios banko darbuotojams problemos, sprendžiant įvairius inovacijų diegimo ir kūrybiškumo klausimus, yra su įvairiomis priežastimis susijęs nenoras mokytis naujovių, kūrybiškumo skatinimo savyje. Šias problemas galima spręsti pasitelkiant kolektyvinio darbo pratimus ar kitas komandinio darbo užduotis, verčiančias gerinti bendrą mikroklimatą, bei skatinančias kūrybiškai spręsti bėdas.

Septintuoju klausimu buvo siekiama nustatyti *kaip bankai, kaip darbdaviai, apibrėžia savo įsipareigojimus darbuotojams, kuriais bankas, kaip darbovietė, skatina darbuotoją kelti kvalifikaciją.*

Eksperto 1 IM nuomone, bankas skatina kelti kvalifikaciją motyvuodamas darbuotoją galimybe kilti karjeros laiptais.

Remiantis eksperto 2 RP nuomone, bankas yra įsipareigojęs sukurti darbuotojams sąlygas tinkamai vykdyti savo pareigas, tačiau tai daugiau susiję su darbo vieta, darbo priemonėmis ir informacija apie banko vidinę tvarką bei banko produktus. Tiesioginio įsipareigojimo skatinti kvalifikacijos kėlimą nėra. Tačiau kasmet vykdomas darbuotojų vertinimas, kur didelis dėmesys skiriamas jų kvalifikacijai bei poreikio jos kėlimo nustatymui.

Trečiasis EF vadovas pritaria pirmojo IM vadovo nuomonei, jog yra sukuriamos motyvacinės sistemos, kurios leidžia darbuotojams ne tik gauti priedus, bet ir kilti karjeros laiptais. Ekspertas 4 JG į šį klausimą neatsakė.

Eksperto 5 AP mano, jog bankai įsipareigojimų darbuotojams neturi. Nustačius poreikį kelti kvalifikaciją vadovai gali siųsti savo darbuotojus į kursus, seminarus, tobulinti savo žinias, įgūdžius.

Apibendrinant pateiktus atsakymus galima teigti, jog bankai, kaip darbdaviai, apibrėžia savo įsipareigojimus darbuotojams, kuriais bankas, kaip darbovietė, skatina darbuotoją kelti kvalifikaciją. Jei turimi įsipareigojimai yra tinkamai suformuluoti, tuomet kuriama psichologiškai patogi darbo vieta darbuotojui, tačiau, jei įsipareigojimų darbovietėje stinga, dažnai tenka švaistyti laiką ir eiti bendrų kompromisų link.



Aštuntuoju klausimu bus nustatyta kaip *bankai organizuoja savo darbuotojų tobulinimo (kvalifikacijos kėlimą, kompetencijos tobulinimą) apmokėjimą, kuris yra vienas svarbiausių dėmenų tobulėjimo srityje.*

Aštuntasis klausimas vadovų buvo atsakytas vienbalsiai. Visi penki vadovai pabrėžė, jog visi banko organizuojami mokymai, kursai, komandiruotės yra apmokamos banko sąskaita. Į mokymus, kuriuos organizuoja bankas ar darbuotojas siunčiamas į išorėje organizuojamus mokymus, visas išlaidas (transporto, apgyvendinimo, maitinimo mokymų metu) padengia bankas. 2013 metais mokymams išleista 67 000 lt.

Apibendrinant pateiktą atsakymą galima teigti, jog bankai, kaip darbdaviai, stengiasi išnaudoti savo galimus finansinius ir žmogiškus resursus, siekiant tikslo, kad darbuotojai būtų kompetentingi.

Devintasis klausimas skirtas nustatyti *kokie keliami reikalavimai banko darbuotojų kompetencijai tobulinti.*

Net trys vadovai aiškiai išsakė vieningą nuomonę šiuo klausimu. Darbuotojų tobulėjimas yra itin svarbus verslo sėkmei. Nesvarbu, kokį darbą žmogus dirba banke, kiekvienam sudaromos sąlygos siekti žinių ir tobulėti. Kiekvienas darbuotojas turi galimybę mokytis bei tobulinti įgūdžius

Bankas, rinkdamasis darbuotojus, ypač atsižvelgia į kandidatų kompetenciją, keliamų reikalavimų atitikimą, lojalumą darbdaviui, norą siekti darbdavio užsibrėžtų ambicingų tikslų. Banko darbuotojai turi būti iniciatyvūs, aktyvūs, sąžiningi, išskirtiniai.

Remiantis eksperto 4 JG nuomone, Lietuvoje keliami aukšti reikalavimai šiandieninei banko darbuotojų kompetencijai. Darbuotojai turi nuolat tobulinti savo sugebėjimus ir įgūdžius naudodamiesi įvairiomis kompiuterinėmis programomis, būdami psichologiškai stiprūs, besidomėdami ir gilindami žinias ekonomikos ir bankininkystės srityse.

Eksperto 5 AP nuomone, reikalavimai yra aukšti, reikia išmanyti finansinius dalykus, komunikabilumas, mokėjimas greitai orientuotis situacijose, mokėjimas valdyti konfliktines situacijas.

Apibendrinant pateiktus atsakymus galima teigti, jog darbdaviai siekia savo darbuotojų talentų lavinimo ir atsiskleidimo, kurį skatina per įvairius mokymus, kompetencijų kėlimo seminarus.

Šio klausimo atsakymų analizė įvertino *banko, kaip darbovietės, įsipareigojimus skatinti darbuotojų motyvaciją kelti kvalifikaciją.*

Remiantis eksperto 1 IM nuomone, vertinimas teigiamas. Kiekvienam darbuotojui yra suteikiama galimybė kelti kvalifikaciją, tereikia asmeninės iniciatyvos.

Eksperto 2 RP nuomone, įsipareigojimo darbuotojams kelti jų kvalifikaciją nėra. Dažniausiai mokymai rengiami atsižvelgiant į kasmetinio darbuotojų vertinimo rezultatus, išklausius darbuotojų pageidavimus bei vadovų nuomonę.

Anot trečiojo eksperto EF profesinis tobulėjimas banke matomas kaip nuolatinis procesas, neatsiejamas nuo mokymo ir mokymosi. Todėl profesiniame banko darbuotojų tobulėjime svarbų vaidmenį atlieka savaiminis mokymasis ir jo vertinimas. Jis neatsiejamas nuo konkrečios darbo vietos, sprendžiamų problemų, individualių atvejų. Bet koks konteksto pasikeitimas sudaro naujas galimybes mokytis darbo vietoje, suprantant tai kaip mokymąsi dabarčiai ir mokymąsi iš patirties.

Eksperto 4 JG nuomone pažymėtina, kad kvalifikacijos tobulinimas suvokiamas kaip žinių ir gebėjimų įgijimas tiek formaliu, tiek neformaliu ar savaiminiu būdu įvairiose aplinkose. Norėdami išlikti svarbiais bankininkystės sistemoje, bankai yra įpareigoti rūpintis darbuotojų kvalifikacijos kėlimu.

Ekspertas 5 AP į klausimą neatsakė.

Apibendrinant pateiktus atsakymus galima teigti, jog bankas, kaip darbovietė, turi norą skatinti darbuotojų motyvaciją ir kelti asmeninę kvalifikaciją. Tačiau šis įsipareigojimas dažniausiai atliekamas asmeninių darbuotojo pastangų dėka.

Vienuoliktuoju klausimu buvo nustatyta *kaip bankas turėtų šiandieninėje erdvėje gebėti skatinti darbuotojų iniciatyvą kelti kvalifikaciją.*

Remiantis eksperto 1 IM nuomone, bankas turėtų sudaryti visiems darbuotojams vienodas sąlygas kelti kvalifikaciją. Turėtų būti atsižvelgiama į kiekvieną darbuotoją individualiai: į jo žinias, įgytą kompetenciją. Skatinimas turėtų būti individualus.

Anot eksperto 2 RP, darbuotojo darbo rezultatams didelės įtakos turi jo kvalifikacija, tačiau tai nėra lemiamas veiksnys, turėdamas aukštą kvalifikaciją darbuotojas sistemingai gali nevykdyti jam keliamų uždavinių. Todėl skatinimas turėtų būti susijęs su pasiektais rezultatais. Efektyviausias skatinimas yra materialus, t. y. premijų ar priedų išmokėjimas.

Remiantis ekspertų 3 EF ir 4 JG nuomone, kelti darbuotojų kvalifikaciją turi norėti ne tik vadovai, tačiau tai turėtų stipriai priklausyti ir nuo pačių darbuotojų. Vidinė motyvacija – būtinas ir privalomas dalykas, kurį turi jausti kiekvienas banko darbuotojas. Darbuotojai patys privalo jausti, kada jiems reikia kelti kvalifikaciją, kada pritrūksta žinių ar būtina jau turimas žinias pagilinti.

Eksperto 5 AP įvardija veiksmingiausius veiklos vertinimo kriterijus, kurie yra veiksmingi ir kurie nustato kvalifikacinius kursus kartu su darbo užmokesčio priemokų dydžiu, kaip vieną iš geriausių, gerai apgalvotų veiklos valdymo pavyzdžių.

Apibendrinant pateiktus atsakymus galima teigti, jog bankas turėtų šiandieninėje erdvėje gebėti skatinti darbuotojų iniciatyvą kelti savo kvalifikaciją. Šis skatinimas natūraliai paskatintų

darbuotojų asmeninių savybių ir gebėjimų vystymąsi, norą dalyvauti organizuojamuose kursuose ar seminaruose, pasiūlymų teikimą.

Šio klausimo atsakymai padėjo nustatyti, *kaip bankas geba užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo programų kokybę, našumą bei jų vykdytojų profesionalumą.*

Remiantis eksperto 1 IM nuomone, pats bankas, kaip savarankiškas organas, samdo kompetentingas mokymo įmones, kurios užtikrina kvalifikacijos programų kokybę. Prireikus yra bendradarbiaujama su tomis įmonėmis, tačiau neretai taip pat yra ir atsižvelgiama į darbuotojų pastabas ir siekius.

Ekspertas 2 RP, asmeniškai atsakyti į tokį klausimą negalėjo, nes programų bei vykdytojų parinkimu rūpinasi ir atsako personalo skyrius. Tačiau, ekspertas teigia, kad po mokymų visada klausama dalyvių nuomonės apie programą, dėstytoją, naudą ir esant neigiamai nuomonei ta pati įmonė ar lektorius nebesamdomi.

Anot eksperto 3 EF, kvalifikacijos tobulinimo programos yra detalios derinamos su banku, kad atitiktų darbuotojo užimamas pareigas ir mokymų metu įgytos žinios tiesiogiai pagerintų darbo kokybę ir palengvintų darbuotojo darbą.

Remiantis eksperto 4 JG nuomone, įvairių banko padalinių vadovai bei patys darbuotojai yra įtraukiami į darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų kūrimą bei tobulinimą. Dažnai darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas yra vykdomas su nepriklausomų kompanijų pagalba, kurios garantuoja asmeniškumą.

Ekspertas 5 AP neatsakė į šį klausimą.

Kaip parodė vadovų atsakymai į šį klausimą, galima daryti išvadą, kad bankas stengiasi užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo programų kokybę, našumą bei jų vykdytojų profesionalumą. Tačiau ekspertų atsakymų dėka buvo pastebėta, jog šio tipo programos ir jų atsiradimas bankuose yra stebimos asmenų, kurie su jomis nedirbs. Tai kelia abejones ar bankas geba užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo programų kokybę, našumą bei jų vykdytojų profesionalumą.

Apibendrinant pateiktus atsakymus galima teigti, jog banko vadovai mano, kad daugelis darbuotojų siekia kompetencijos tobulinimo ir tai matyti iš darbuotojų asmeninių savybių: noras dalyvauti organizuojamuose kursuose ar seminaruose, pasiūlymų teikimas, elgesys sudėtingose situacijose, pagalba vadovui sprendžiant nekasdienius darbinius klausimus.

Tryliktoju klausimu buvo nustatyta *ar bankai, kaip darbdaviai, užtikrina visiems banko darbuotojams lygias galimybes tobulinti profesinę kvalifikaciją. Taip pat, kokiais būdais siekiama tai daryti.*

Remiantis visų ekspertų nuomone, pasiūlymas tobulinti profesinę kvalifikaciją galioja visiems darbuotojams. Banke nuolatos yra vykdomos vidinės apklausos, kurių pobūdis būna tiek rašytinis, tiek žodinis, t. y. yra išklausomi visų darbuotojų pageidavimai ir jei jie pagrįsti,

organizuojami mokymai keliais etapais, kad juose galėtų dalyvauti visi darbuotojai. Ekspertai vieningai teigia, kad darbuotojai periodiškai yra siunčiami į kursus ar seminarus, peržvelgiami jų pardavimo rezultatai ir patariama asmeniškai, ko reiktų kiekvienam darbuotojui atskirai. Ekspertai mano, jog individualus pokalbis su kiekvienu asmeniškai, aptariant jo rezultatus yra svarbiausi kokybiško darbo aspektai.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad šiandieniniai Lietuvos bankai siekia užtikrinti visiems darbuotojams lygias galimybes tobulinti profesinę kvalifikaciją, taip pat stengiasi ne tik suteikti galimybes mokytis, bet leidžia pasirinkti lektorius, bei suteikia kursų pasirinkimo laisvę.

Keturioliktuoju klausimu nustatyta *kaip bankai vertina savo įsipareigojimus didinti ir tobulinti darbuotojų kompetencijas orientuotas į konkrečias darbo vietas.*

Remiantis eksperto 2 RP nuomone, tokių įsipareigojimų dažniausiai nėra ir jo nuomone jokie įsipareigojimai nėra reikalingi, tačiau bankas supranta darbuotojų kompetencijos svarbą ir imasi reikiamų priemonių jai palaikyti.

Remiantis eksperto 3 EF nuomone, tokie įsipareigojimai yra teigiami ir pozityviai vertinami. Eksperto manymu svarbiausia yra tai, jog bankai organizuoja konkrečioms darbo vietoms ir pareigybėms mokymus, kurie duoda naudos darbuotojui ir kuria pridėtinę vertę bankui.

Ekspertai 1 IM ir 4 JG į šį klausimą neatsakė.

Ekspertas 5 AP atsakė, jog tokius banko veiksmus vertina ypač teigiamai.

Apibendrinus gautus atsakymus daroma išvada jog bankai supranta tokių įsipareigojimų svarbą, tačiau didinti investicijų į darbuotojų kompetencijas orientuotas į konkrečias darbo vietas papildomai nesiruošia.

Penkioliktuoju klausimu nustatyta *kaip bankai vertina savo įsipareigojimus didinti darbuotojų kompetencijas orientuotas į asmeninių savybių tobulinimą*, kurios yra vienas svarbiausių rodiklių siekiant konkurencinio pranašumo.

Ekspertas 1 IM į šį klausimą neatsakė.

Anot eksperto 2 RP, tokio tipo įsipareigojimo nėra ir eksperto nuomone jis yra nereikalingas, asmenines savybes tobulinti turėtų būti labiau suinteresuotas pats banko darbuotojas. Vis tik bankas šiuo klausimu, kaip teigia ekspertas, darbuotojams padeda ir esant poreikiui visuomet yra organizuojami atitinkami seminarai bendravimo, pardavimų ar derybų įgūdžiams tobulinti.

Remiantis eksperto 3 EF nuomone, tokie veiksmai yra teigiami. Taip pat ekspertas teigia, jog neretai yra organizuojami mokymai orientuoti ir į asmeninių savybių tobulinimą.

Eksperto 4 JG nuomone, bankas ypatingą dėmesį skiria asmeninių kompetencijų didinimui visų lygių darbuotojams (vadovams ir žemesnio rango darbuotojams).

Ekspertas 5 AP į šį klausimą atsakė, jog asmeninių savybių tobulinimas yra labai svarbus, norint dirbti komandinį darbą. Anot vadovo didesnis dėmesys yra skiriamas naujų darbuotojų motyvacijai ir asmeninės savybės tobulinti.

Apibendrinus vadovų atsakymų duomenis, galima daryti išvadą, kad šiandien bankai pakankamai vertina savo įsipareigojimus didinti darbuotojų kompetencijas orientuotas į asmeninių savybių tobulinimą. Taip pat pažymėtina, kad bankai investuoja savo lėšas į asmeninius darbuotojų asmenybės augimo kursus, kurie visuomet yra susiję su darbo našumu ar kokybe.

Apibendrinus šio klausimo atsakymų analizę nustatyta *kaip bankai yra linkę įvertinti save ir konkurentus, būtent žmogiškųjų išteklių atžvilgiu*. Taip pat siekiama išsiaiškinti kokiais būdais tai yra daroma.

Ekspertas 1 IM į šį klausimą neturėjo konkrečios nuomonės.

Remiantis eksperto 2 RP nuomone, kokybišką, profesionalų bei malonų klientų aptarnavimą bankas laiko vienu iš konkurencingiausių pranašumų lyginant su kitais bankais, t. y. bankui svarbus kiekvienas klientas, jo nuomonė apie banką, apie jo paslaugas bei aptarnavimą, o tai pasiekama tik atitinkamu banko darbuotojų darbu bei bendravimu su klientais.

Pasak eksperto 3 EF, atsižvelgiant į tai, kad pareigybės aprėpia pakankamai daug funkcijų, darbuotojai turi daugiau kompetencijų, kai tuo tarpu kitose finansų institucijose pareigybės apima siauresnes sritis ir mažiau funkcijų. Šiuo atveju darbuotojai turi didesnes karjeros pokyčių galimybes ir yra konkurencingesni.

Remiantis eksperto 4 JG nuomone, bankas turi konkurencingą klientų aptarnavimo darbuotojų komandą. Darbuotojai turi didelį pranašumą prieš kitų bankų darbuotojus, nes dirba savarankiškai, atskiruose padaliniuose po vieną, yra atsakingi už visus darbo procesus, kurie susiję su darbo vietoje atliekama bankine veikla. Darbuotojų kompetencija leidžia skubiai išspręsti sudėtingas situacijas be vadovų ir kitų darbuotojų pagalbos.

Apibendrinus gautus atsakymus galima daryti išvadą, jog bankai yra linkę suprasti žmogiškųjų išteklių konkurencinius pranašumus. Tačiau šį polinkį būtina paremti sprendžiant ne tik vidines banko problemas, bet ir išorinius konkurencinės aplinkos klausimus.

Apibendrinus septynioliktojo klausimo atsakymų analizę nustatyta *kaip banko žmogiškieji ištekliai užtikrina konkurencinį pranašumą savo rinkoje*.

Remiantis eksperto 1 IM nuomone, kiekvienas darbuotojas yra labai svarbus ir kuo jis kokybiškiau dirba, tuo daugiau bankui sukuria pridėtinės vertės. Taip pat tokiu būdu prisideda prie teigiamo banko įvaizdžio kūrimo.

Remiantis eksperto 2 RP nuomone, tik išskirtinis darbuotojų dėmesys kiekvienam klientui užtikrina konkurencingą pranašumą, kuriuo siekiama įsigilinant į kiekvieno kliento poreikius, aptariant visus galimus variantus bei nuolatinis bendravimas bendradarbiavimo metu.

Eksperto 3 EF nuomone, konkurenciniu pranašumo žmogiškaisiais ištekliais siekiama gerinant darbuotojų įgūdžius praktinių mokymų pagalba, siekiant didinti vadybininkų pasitikėjimą savimi, sudarant sąlygas asmeniniams vystymuisi. Tai leidžia kurti didesnę pridėtinę vertę.

Remiantis eksperto 4 JG nuomone, žmogiškieji ištekliai leidžia bankui sukurti artimo klientui paslaugų teikėjo įvaizdį, leidžia bankui išsiskirti teikiamų paslaugų kokybės vertinime.

Ekspertas 5 AP į šį klausimą atsakė, jog žmogiškieji ištekliai daro įtaką organizacijos veiklos efektyvumui bei pelningumui ir yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonomikos augimą. Žmogiškųjų išteklių valdymas gali padėti įmonei įgyti konkurencinį pranašumą ir prisidėti prie organizacijos problemų sprendimo.

Remiantis gautais atsakymais į šį klausimą daroma išvada, jog šiandien bankai vertina tiek savo darbuotojus, tiek klientus. Vadovai stengiasi suprasti, jog betarpiškas bendravimas su kiekvienu klientu, leidžia sukurti savitą klientų ratą ir juos išlaikyti, tad didinant pridėtinę vertę konkurencinio pranašumo rodikliai gali šokteli į viršų.

Aštuonioliktu klausimu nustatyta, *kaip bankai vertina asmenines, dar iki darbo pradžios įgytas darbuotojų asmenines savybes*, tokias kaip įgūdžiai, darbo meistriškumas ar tiesiog įgytas ir turimas išsilavinimas.

Remiantis eksperto 1 IM atsakymu, vadovai pagrindines funkcijas atliekančio asmens tinkamumą turi įvertinti prieš jam pradėdant eiti pareigas.

Anot antrojo eksperto RP, ne tik išsilavinimas, įgūdžiai ir meistriškumas yra svarbūs užimant atitinkamas pareigas banke, bet būtina atsižvelgti į vertinamo asmens gebėjimą priimti sprendimus, strategiją, viziją, finansų rinkos dalyvio strategijos suvokimą, gebėjimą vertinti riziką, mąstymo savarankiškumą, taip pat į kitas savybes, reikalingas konkrečioms pareigoms eiti

Eksperto 3 EF nuomone, tai yra vienas nuo kito neatsiejami dalykai. Tik žinios, jų gebėjimas pritaikyti praktikoje bei įgyjama įvairi darbo patirtis leidžia darbuotojams atlikti darbą kokybiškai per trumpiausią laiką.

Remiantis eksperto 4 JG nuomone, šiandieninė bankinė sistema reikalauja labai greito ir kokybiško darbo rezultato. Įgūdžiai ir meistriškumas leidžia suteikti paslaugas greitai, pritaikant sistemoje naujas technologijas, bei didinti darbo našumą.

Eksperto 5 AP nuomone, yra būtina numatyti vidaus procedūras, taikomas vertinant, ar darbuotojas yra tinkamas eiti pareigas. Kvalifikacija ir patirtis, taip pat gebėjimai ir įgūdžiai, kuriuos privalo turėti banko pagrindines funkcijas atliekantis asmuo.

Apibendrinant pateiktus atsakymus galima teigti, jog banko vadovai mano, kad dar iki darbo pradžios įgytas darbuotojų asmenines savybes yra būtina skatinti ir tobulinti. Dėl šios priežasties, bankai yra linkę skatinti įgūdžių augimą ir meistriškumo atsiradimą.

Devynioliktoju klausimu nustatyta *kokios pasirinktos žmoniškųjų išteklių tobulinimo priemonės sustiprintų konkurencinį pranašumą prieš kitus bankus.*

Eksperto 1 IM atsakymu, yra reikalinga didesnė materialinė bazė, kuri dar labiau sustiprintų darbuotojų motyvaciją.

Remiantis eksperto 2 RP nuomone, išsilavinimas, įgūdžiai ir meistriškumas didina darbo našumą.

Anot eksperto 3 EF, reikiamų teorinių žinių reikalingu sėkmingam darbui turi kiekvienas darbuotojas, tačiau ne visiems pavyksta jas pritaikyti praktiškai, tad siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą bankas turėtų organizuoti daugiau praktinius įgūdžius lavinančius mokymus bei skatinti darbuotojų tarpusavio bendravimą ar dalijimąsi patirtimi aptariant sėkmingas ir problemiškas konkrečias situacijas.

Remiantis eksperto 4 JG nuomone, būtent šie toliau išvardinti segmentai yra svarbiausi kalbant apie darbuotojų motyvaciją: mokymai darbo grupėse padalinių lygyje; darbuotojų lojalumo skatinimas, motyvuojant darbuotojus augti profesinių gebėjimų srityje; stabili ir aiški darbuotojams skatinimo programa; pačių darbuotojų skatinimas dalyvauti kuriant žmoniškųjų išteklių tobulinimo priemones; „Slapto kliento“ projektas;

Penktojo eksperto AP nuomone, itin svarbūs yra konfliktinių situacijų mokymai, bendravimo, užsienio kalbų kursai, visą tai, ko kiti bankai neturi, arba suteikia paslaugas netinkamai ir nekvalifikuotai.

Dvidešimtoju klausimu nustatyta *kaip banko ar skyrių vadovai vertina savo asmeninius gebėjimus, įgūdžius ir pasirengimą.* Taip pat siekiama išsiaiškinti kaip šios jų savybės didina organizacijos konkurencingumą.

Remiantis eksperto 1 IM atsakymu, darbo patirtis ir įgūdžiai turi didžiulę įtaką banko konkurencingumui. Optimaliai planuojamas darbas, jo paskirstymas. Atsižvelgiant į turimą darbo patirtį ir įvertinus kiekvieną darbuotoją yra lengviau pasiekiami planuojami rezultatai, nustatomi strateginiai planai, tiek banko mastu, tiek individualiai. To pasėkoje yra didinamas banko konkurencingumas.

Eksperto 2 RP nuomone, konkurencinį pranašumą didina kiekvieno, o tuo pačiu ir jo, kaip eksperto, darbuotojo atitinkami gebėjimai ir įgūdžiai pritaikomi praktiškai.

Remiantis eksperto 3 EF nuomone, nuolatinis vadovų mokymasis, tobulėjimas, inovacijų diegimas yra neatsiejami veiksniai nuo organizacijos konkurencingumo didinimo.

Ekspertas 4 JG į šį klausimą neatsakė.

Remiantis eksperto 5 AP nuomone, patirtis, loginis mąstymas, sugebėjimas greitai „perkąsti“ rinką, kai paslaugos teikiamos reikiamu laiku, reikiamoje vietoje. Bendradarbiavimas su savo darbuotojais, skatinant juos gerinti banko įvaizdį.

Apibendrinant pateiktus atsakymus galima teigti, jog banko vadovai mano, kad darbuotojų siekis tobulinti kompetenciją yra puikus savęs vertinimo įrodymas. Tokias išvadas vadovai formuoja manydami, kad turimi įgūdžiai ir jų lavinimas yra didžiaja dalimi kompetencijos veiksnys. Ši išvada yra teisinga, nes remiantis darbe atskleistomis koncepcijomis nustatyta, kad be įgūdžių lavinimo bus sunku pasiekti aukštą kompetencijos lygį.

Paskutiniojo klausimo atsakymų analizę leido nustatyti kaip *banko vadovai yra linkę įvertinti inovacijas, kuriomis užtikrinamas ilgalaikis konkurencinis organizacijos pranašumas*.

Ekspertas 1 IM inovacijas vertina teigiamai. Bankas nuolat investuoja į naujas technologijas, kurios palengvina ne tik darbuotojų darbą, tačiau suteikia galimybę klientams atlikti bankines operacijas, kurios taupo laiką ir pinigus, yra patogios ir lengvos valdyti.

Remiantis ekspertų 2 RP ir 3 EF nuomone, bet kokios priemonės ar inovacijos, didinančios konkurencinį pranašumą yra vertinamos labai palankiai, šios priemonės darbuotojams padeda siekti geresnių rezultatų vykdant tiesiogines pareigas bei nustatytas užduotis.

Ekspertas 4 JG aiškiai išdėstė savo poziciją, jog tik inovacijos gali garantuoti verslo išlikimą ir plėtrą ir suteikti jam konkurencinį pranašumą. Jos turi tapti varomąja konkurencingumo jėga.

Anot eksperto 5 AP, reikia galvoti ne tik apie šiandieną, bet ir apie rytojų. Šiandienos investicijos į inovacijas ateityje išsivystys į ilgalaikes ir stabilias pajamas ir užtikrins ilgalaikį konkurencinį organizacijos pranašumą.

Apibendrinant pateiktus atsakymus galima teigti, jog banko vadovai yra linkę įvertinti inovacijas, kuriomis užtikrinamas ilgalaikis konkurencinis organizacijos pranašumas.

### **3.3. Kiekybinio tyrimo respondentų charakteristikos**

Darbo autorė atlikusi žmogiškųjų išteklių konkurencingumo įtakos organizacijos veiklai mokslinius tyrimus pateikia jų rezultatus. Šiame tyrime atskleidžiami konkurencingumo pažangos elementai organizacijos raidos procese, formuojamas sisteminis požiūris į darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją, siekiant konkurencinio organizacijos pranašumo bei nurodomos tolesnės žmogiškųjų išteklių formavimo tyrimų kryptys.

Tyrime dalyvavo 119 respondentų.

Respondentų moterų buvo 102.

Respondentų vyrų buvo 17.

Vidutinis respondento amžius – 30,8 m.



### 3.4. Darbuotojų požiūrio į žmogiškųjų išteklių konkurencingumą tyrimo duomenų analizė

Tyrimo rezultatai parodė, kad moterys sudarė 85 proc., o vyrai – 15 proc. tyrime dalyvavusių respondentų. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo dalyvių tarpe daugiausiai buvo moterų, daroma išvada, kad banko organizacijoje moterys turi žymiai didesnę pranašumą ir populiarumą, joms šis darbas yra palankesnis ir priimtinesnis nei vyrams.

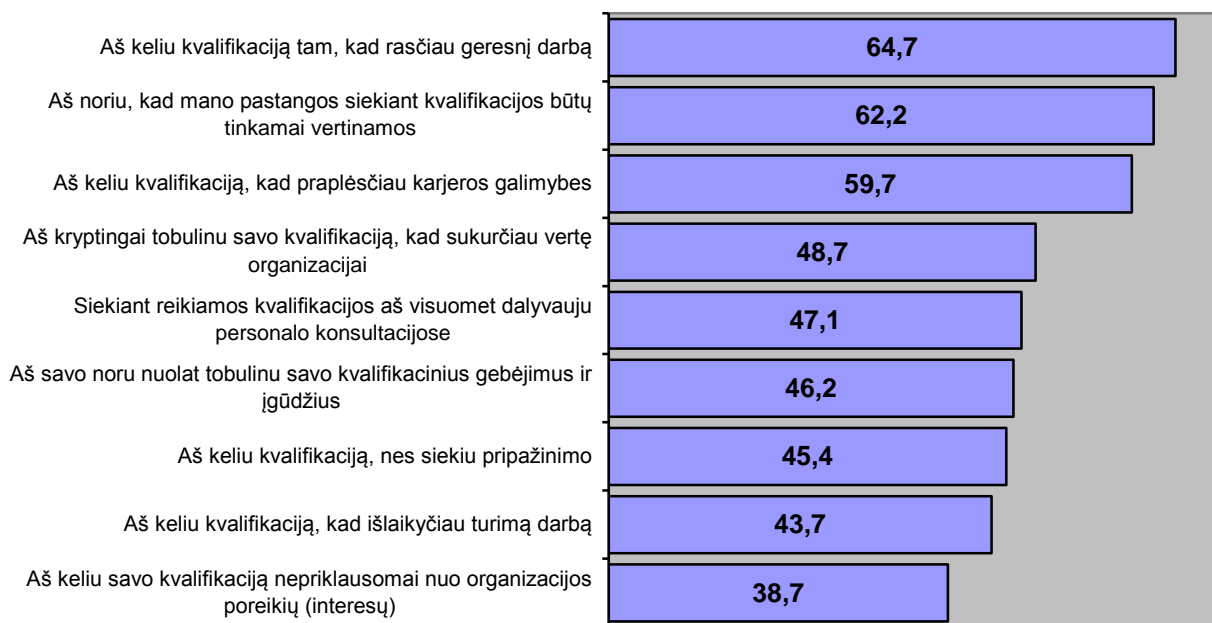
Tiriant respondentų amžių, nustatytas 30,8 metų vidurkis. Respondentų amžiaus tyrimas parodė, kad dominuoja jauni ir vidutinio amžiaus darbuotojai. Kadangi, žmonių priklausiusių šiai amžiaus grupei buvo daugiausia, todėl būtų galima daryti išvadą, kad 31 – 50 metų asmenų amžiaus grupė yra imliausi darbui banke. Taip pat ši tyrimo dalis parodė, jog banke gali dirbti įvairaus amžiaus žmonės, o tai organizacijai yra geras rodiklis, siekiant konkurencinio pranašumo.

10 lentelė.

Respondentų nuomonės apie individualios iniciatyvos tobulėti,  
keliant kvalifikaciją kategorijų dažnis

	Visiškai nesutinku %	Nesutinku, %	Abejoju %	Sutinku %	Visiškai sutinku %
Aš keliu kvalifikaciją tam, kad rasčiau geresnį darbą	3,4	0,8	3,4	27,7	64,7
Aš keliu kvalifikaciją, kad išlaikyčiau turimą darbą	0	5,9	12,6	43,7	37,8
Aš keliu kvalifikaciją, kad praplėščiau karjeros galimybes	0	0	4,2	36,1	59,7
Aš keliu savo kvalifikaciją nepriklausomai nuo organizacijos poreikių	0	12,6	15,1	38,7	33,6
Siekiant reikiamos kvalifikacijos aš visuomet dalyvauju personalo konsultacijose	0	8,4	20,2	47,1	24,4
Aš noriu, kad mano pastangos siekiant kvalifikacijos būtų tinkamai vertinamos	0	0	5,9	31,9	62,2
Aš kryptingai tobulinu savo kvalifikaciją, kad sukurčiau vertę organizacijai	0	5,9	9,2	48,7	36,1
Aš keliu kvalifikaciją, nes siekiu pripažinimo	2,5	5,9	4,2	45,4	42
Aš savo noru nuolat tobulinu savo kvalifikacinius gebėjimus ir įgūdžius	1,7	2,6	8,4	36,1	46,2

Šioje lentelėje, o taip pat visame darbe KMO (Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy) reikšmė didesnė > už 0,5 reikšmingumo lygmenį. Tuomet galima teigti, jog regresijos modelis pasirinktas teisingai. KMO vidurkis 0,799.



16 pav. Individualios iniciatyvos tobulėti, keliant kvalifikaciją tyrimo rezultatai proc.

Tyrimo rezultatai pateikti lentelėje parodė, kad 64,7 proc. respondentų kelia kvalifikaciją tam, kad rastų geresnį darbą. Antra pagal dydį respondentų grupė (62,2 proc.) akcentavo pastangų vertinimo reikšmę. T.y. respondentai norėtų, kad jų pastangos siekiant kvalifikacijos būtų tinkamai įvertintos. 59,7 proc. respondentų kvalifikaciją sieja su savo asmeninės karjeros praplėtimu. 38,7 proc. respondentų savo kvalifikaciją kelia patys nepriklausomai nuo organizacijos poreikių (interesų).

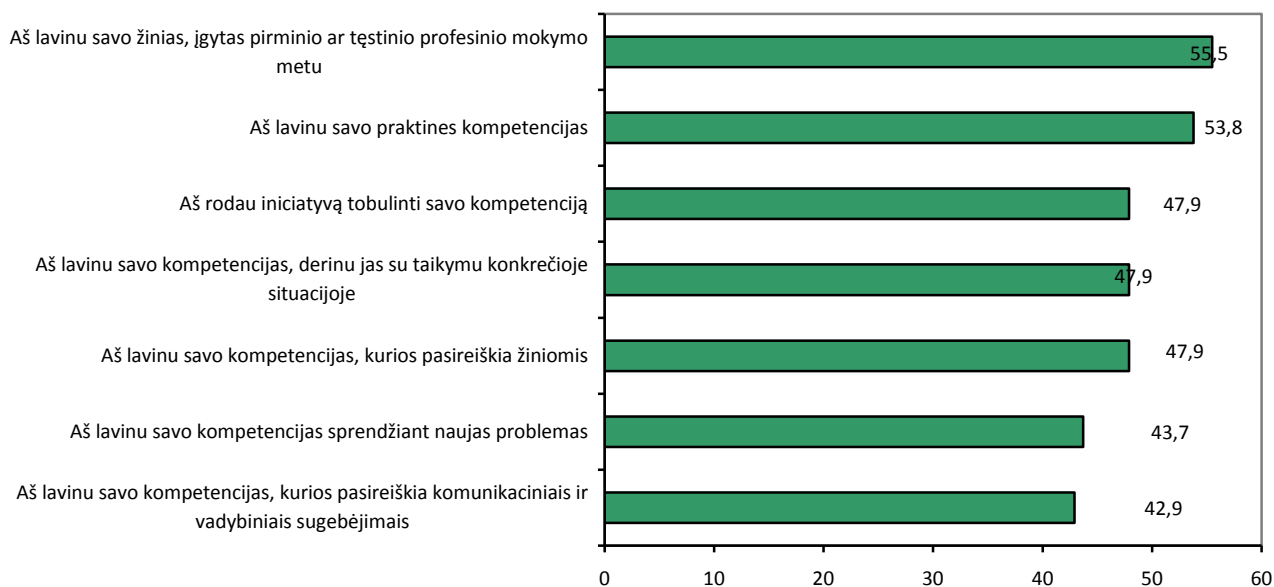
Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad banko vidiniai trūkumai, kvalifikacijos stoka, ateityje gali trukdyti įveikti konkurencinį spaudimą. Kvalifikacijos kėlimas yra labai tampriai susijęs su klientų pasitenkinimu, todėl tai turi tapti ne tik pačių darbuotojų reikalu, bet ir banko prioritetu. Banko organizacija pamažu pradeda suvokti kvalifikacijos kėlimo svarbą, todėl tikėtina, kad ateityje ji labiau rūpintis savo personalu.

Kitoje tyrimo dalyje buvo siekiama įvertinti respondentų požiūrį į kompetencijos tobulinimą. Respondentų požiūrio į kompetencijos tobulinimą kategorijų dažnis pateiktas 9 lentelėje.

Respondentų požiūrio į kompetencijos tobulinimą  
kategorijų dažnis

	Visiškai nesutinku %	Nesutinku %	Abejoju %	Sutinku %	Visiškai sutinku %
Aš rodau iniciatyvą tobulinti savo kompetenciją	2,5	1,7	15,1	47,9	32,8
Aš lavinu savo žinias, įgytas pirminio ar tęstinio profesinio mokymo metu	0	2,5	9,2	55,5	32,8
Aš lavinu savo praktines kompetencijas, kurios pasireiškia kaip organizacinių gebėjimų visuma	0	2,5	8,4	53,8 p.	35,3
Aš lavinu savo kompetencijas, kurios pasireiškia integravimosi į organizaciją komunikaciniais ir vadybiniais sugebėjimais	1,7	0,8	25,2	42,9	29,4
Aš lavinu savo kompetencijas, derinu jas su taikymu konkrečioje situacijoje	0	2,5	15,1	47,9	34,5
Aš lavinu savo kompetencijas, kurios pasireiškia žinių, mokėjimų, gebėjimų, nuostatų mobilizavimu, leidžiančiu spręsti problemas konkrečiame organizaciniame kontekste	0	3,3	16	47,9	32,8
Aš lavinu savo kompetencijas sprendžiant naujas problemas, gebant pateikti inovacijas	0	5	15,1	43,7	36,1

Požiūrio į kompetencijos tobulinimą tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausią dalį respondentų (55,5 proc.) sudarė tie, kurie lavina savo žinias, įgytas pirminio ar tęstinio profesinio mokymo metu. 53,8 proc. lavina savo praktines kompetencijas, kurios pasireiškia kaip organizacinių gebėjimų visuma. Mažiausiai respondentų (42,9 proc.) lavina savo kompetencijas, dėl integravimosi į organizaciją.



17 pav. Požiūrio į kompetencijos tobulinimą tyrimo rezultatai proc.

Ši tyrimo dalis logiškai papildo ankstesnius rezultatus ir leidžia daryti išvadą, kad kompetencijos tobulinimas dažniau yra asmeninis darbuotojų reikalas. Dėl to ir darbuotojų požiūris į organizaciją nėra pakankamai palankus, jis neužtikrina konkurencinio pranašumo. Bankai paprastai stengiasi priimti į darbą jau patyrusį, kompetencijos turintį darbuotoją, po to maksimaliai jį išnaudoti, ir nesirūpina jo asmenine kompetencija. Todėl darbuotojai jaučiasi mažiau kompetentingi nei konkurentai suteikdami klientams paslaugas. Rekomenduojama daugiau dėmesio skirti banko personalui, kurti individualias kompetencijų tobulinimo programas ir tuo užsitikrinti konkurencinį pranašumą ateityje.

Kiekybinio tyrimo metu buvo pasitelkta ir faktorinė analizė. Ji panaudota, kaip duomenų redukcijos metodas, redukuojant duomenų srautus, kurie pasižymi didele kokybine įvairove ir kintančiais dydžiais. Kai dauguma kintamųjų yra intensyviai koreliuojami, tuo metu įmanoma pirminius duomenis redukuoti iš didelių kintamųjų ir juos paversti mažais neapibrėžtais faktoriais. Šios analizės paskirtis – sudaryti faktorius, kurie išreikštų didelį kiekį per įvairių duomenų rinkinius (sankaupas) ir leistų nustatyti svarbiausius ir mažiau svarbius veiksnius, bei jų grupes.

12 lentelė.

Darbuotojų ir jų požiūrio į kvalifikacijas ir kompetenciją faktorinė analizė

<b>Faktorius</b>	<b>Teiginiai</b>	<b>N</b>	<b>Testo žingsnio faktorinis svoris (L)</b>	<b>Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida) proc.</b>
Kvalifikacijos kėlimo motyvai (F1)	Aš keliu kvalifikaciją, kad išlaikyčiau turimą darbą	9	0,782	36,980
	Aš keliu kvalifikaciją tam, kad rasčiau geresnį darbą		0,757	62,687
	Aš kryptingai tobulinu savo kvalifikaciją, kad sukurčiau vertę organizacijai		0,704	
	Aš keliu kvalifikaciją, nes siekiu pripažinimo		0,703	
	Aš noriu, kad mano pastangos siekiant kvalifikacijos būtų tinkamai vertinamos		0,671	
	Aš keliu kvalifikaciją, kad praplėščiau karjeros galimybes		0,602	
	Aš keliu savo kvalifikaciją nepriklausomai nuo organizacijos poreikių (interesų)		0,867	
	Aš savo noru nuolat tobulinu savo kvalifikacinius gebėjimus ir įgūdžius		0,682	
	Siekiant reikiamos kvalifikacijos aš visuomet dalyvauju personalo konsultacijose		0,656	
Kompetencijos veikimo sąlygos	Aš rodau iniciatyvą tobulinti savo kompetenciją		0,872	66,246
	Aš lavinu savo kompetencijas, derinu jas su taikymu konkrečioje situacijoje		0,805	

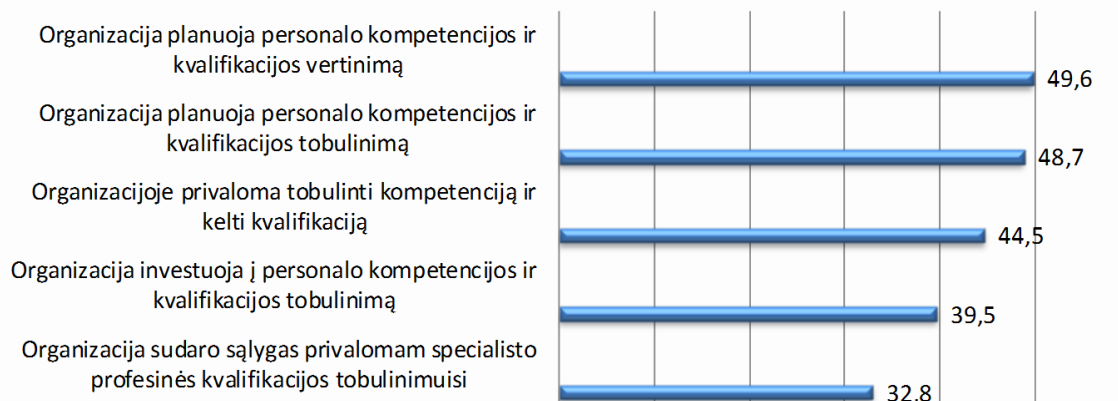
(F2)	Aš kryptingai tobulinu savo kvalifikaciją, kad sukurčiau vertę organizacijai	7	0,773	38, 849
	Aš lavinu savo kompetencijas, kurios pasireiškia integravimosi į organizaciją komunikaciniais ir vadybiniais sugebėjimais		0,627	
	Aš lavinu savo praktines kompetencijas, kurios pasireiškia kaip organizacinių gebėjimų visuma		0,875	
	Aš lavinu savo kompetencijas, kurios pasireiškia žinių, mokėjimų, gebėjimų, nuostatų mobilizavimu, leidžiančiu spręsti problemas konkrečiame organizaciniame kontekste		0,705	
Aš lavinu savo kompetencijas sprendžiant naujas problemas, gebant pateikti inovacijas	0,660			

Lentelėje pateikti tyrimo duomenys parodė kaip respondentai vertina kvalifikacijos kėlimo bei kompetencijos lavinimo tarpusavio santykius, išskirtus dviejų faktorių kintamųjų kontekste (įverčių procentinės išraiškos atliekamų veikslių atžvilgiu). Tyrimo duomenys ir rezultatai parodė, kad dauguma tyrime dalyvavusių respondentų vidutiniškai vertina pirmo faktoriaus (F1) „Kvalifikacijos kėlimo motyvai“ kintamuosius, o antrojo faktoriaus (F2) „Kompetencijos veikimo sąlygos“ kintamieji buvo įvertinti aukščiau, tad yra svarbesni ir svaresni.

Viso kiekybinio tyrimo metu buvo pastebėta, jog kvalifikacijos tobulinimas ir kompetencijos kėlimas daro didelę įtaką organizacijoms ir jų veiklai. Gavus rezultatus, galima daryti prielaidą, jog organizacijoms svarbiausia yra skatinti savo darbuotojus. Remiantis tyrimo rezultatais rekomenduojama dalyvauti tarptautiniuose ir vietiniuose seminaruose, stažuotis užsienio įmonėse, nuolat stebėti rinkos pokyčius. Būtina skatinti darbuotojus nuolatos gilintis į kvalifikacijos kėlimą, bei kompetencijos tobulinimą.

Pastebėtina, jog kvalifikacijos tobulinimas turėtų būti ne vienkartinis reiškinys, o mokymai, naujos informacijos pasidalijimas, kuris turi vykti bent kas ketvirtį metuose. Taip pat organizacija turėtų sistemingai investuoti į darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos tobulinimą, nes pačios organizacijos gauna didesnę naudą turėdamos kompetentingus, lojalius darbuotojus. Galima teigti, kad organizacija turi dėti visas pastangas, kad jų darbuotojai gautų visą naujausią informaciją apie jų darbo sritį.

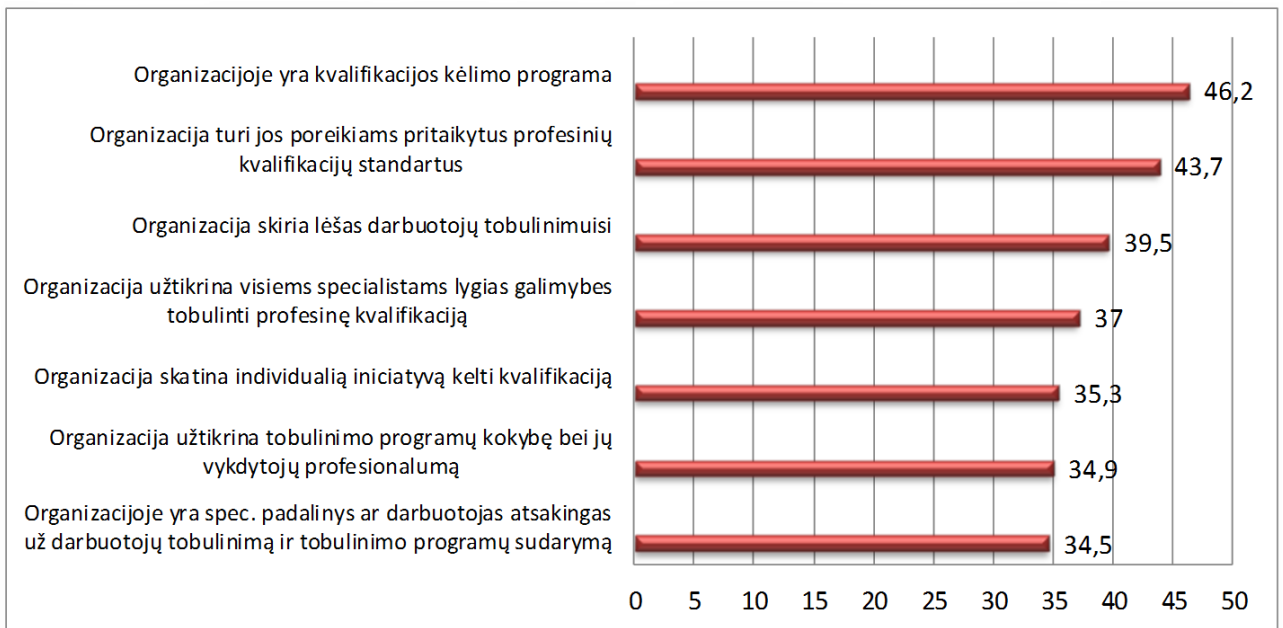
Kitoje tyrimo dalyje buvo įvertinta, kaip siekdama konkurencingumo organizacija skatina darbuotoją tobulinti ir kelti kvalifikaciją. Toliau pateikiami tyrimo rezultatai.



18 pav. Organizacijos pastangos skatinti darbuotojus tobulinti kompetenciją ir kelti kvalifikaciją

Požiūrio į organizacijos pastangas skatinti darbuotojus tobulinti kompetenciją ir kelti kvalifikaciją tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausią dalį respondentų (49,6 proc.) sudarė tie, kurie planuoja personalo kompetencijos ir kvalifikacijos vertinimą. 48,7 proc. planuoja personalo kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimo lavinimą. Mažiausiai respondentų (4,5 proc.) sutiko, jog organizacijos sudaro sąlygas privalomam specialisto profesinės kvalifikacijos tobulinimuisi. Kategorijų faktorizavimas davė priimtinius rezultatus. Kategorijų statistinis ryšys su faktoriais ir jų grupavimasis interpretacijos požiūriu pasirodė esąs teoriškai prasmingas. Buvo gautos gana aukštos įverčių koreliacijos su ekstrahuotais faktoriais.

Ši tyrimo dalis logiškai papildė ankstesnius rezultatus ir leidžia daryti išvadą, kad kompetencijos tobulinimas dažniau yra asmeninis darbuotojų reikalas ir jo dažniausiai yra siekiama tik organizacijos konkurencingumo kėlimo ar skatinimo. Dėl to, neretai, darbuotojų požiūris į organizaciją nėra visapusiškai teigiamas, jis neužtikrina konkurencinio pranašumo. Bankai paprastai ne tik stengiasi gauti ir priimti į darbą jau patyrusį, kompetencijos turintį darbuotoją, bet ir neretai skatina kompetencijų ir kvalifikacijų kėlimo seminarus ar kitokio pobūdžio užsiėmimus, tik dėl asmeninių paskatų, kurios verčia darbuotoją jaustis išnaudojamu. Dėl šios priežasties darbuotojai jaučiasi nepakankamai pilnavertiški ir reikalingi organizacijos veikloje. Rekomenduojama skatinti darbuotojus tobulinti kompetenciją ir kelti kvalifikaciją ne tik siekiant konkurencinio pranašumo, tačiau atsižvelgiant ir į organizacijos mikroklimato gerinimą ir jo veiksnius. Toliau buvo siekiama įvertinti (žr. 19 pav.).

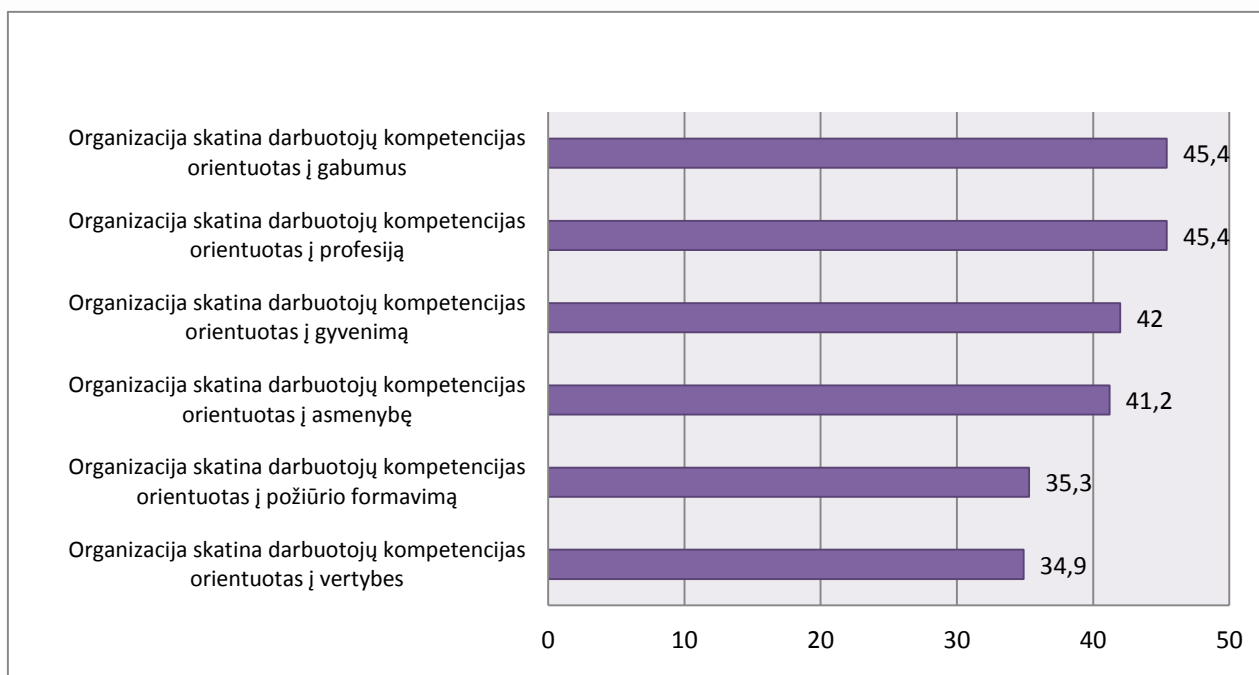


19 pav. Požiūris į organizacijų įsipareigojimus skatinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą

Požiūrio į organizacijų įsipareigojimus skatinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą tyrimo rezultatai parodė, kad didžiausią dalį respondentų (46,2 proc.) sudarė tie, kurie mano, jog organizacijose yra kvalifikacijos kėlimo programa. 43,7 proc. mano, kad organizacijos turi savo poreikiams pritaikytus profesinių kvalifikacijų standartus. Mažiausiai respondentų (37 proc.) sutiko, jog organizacijos užtikrina visiems specialistams lygias galimybes tobulinti profesinę kvalifikaciją.

Šios tyrimo dalies rezultatai leidžia daryti išvadą, kad organizacija siekia turėti tam tikrus asmeninius įsipareigojimus darbuotojo atžvilgiu, kad skatintų jį kelti savo kvalifikaciją. Dėl šios priežasties darbuotojų požiūris į organizacijos vykdomą politiką keliant kvalifikaciją visuomet būna teigiamas ir subjektyviai patenkintas. Bankas suinteresuotas ne tik priimti į darbą jau patyrusį, kompetencijos turintį darbuotoją, bet taip pat ir skatinti darbuotoją kelti savo kvalifikaciją, atsižvelgiant į asmenines paskatas, tokias kaip kvalifikacijos kėlimo programų turėjimas ir naudojimas, lėšų skyrimas įvairių programų kokybės gerinimui ir pan. Rekomenduojama skatinti darbuotojus kelti kvalifikaciją siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje.

Toliau buvo vertinama, kaip organizacija įsipareigoja skatinti darbuotojų kompetencijų tobulinimą. Respondentų požiūrio į organizacijų įsipareigojimus skatinti darbuotojų kompetencijų tobulinimą rezultatai pateikti 20 pav. .



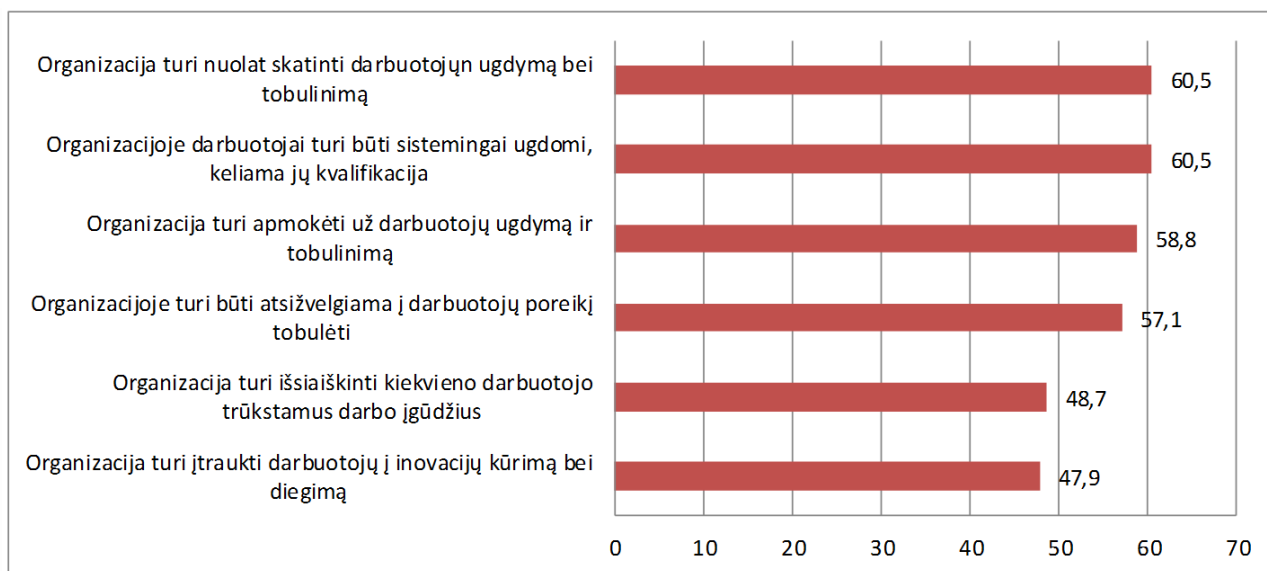
20 pav. Požiūris į organizacijos įsipareigojimus skatinti darbuotojų kompetencijos tobulinimą

Požiūrio į organizacijų įsipareigojimus skatinti darbuotojų kompetencijos tobulinimą didžiausią dalį respondentų (45,4 proc.) sudarė dvi respondentų grupės. Šios grupės teigia, kad būtent organizacijos skatina darbuotojų kompetencijas orientuotas į gabumus ir profesiją. 42 proc. nurodė, jog organizacijos skatina darbuotojų kompetencijas orientuotas į gyvenimą. Mažiausiai respondentų (34,9 proc.) sutiko, jog organizacijos skatina darbuotojų kompetencijas orientuotas į vertybes. Požiūrio į organizacijos įsipareigojimus skatinti darbuotojų kompetencijos tobulinimą kategorijų faktorizavimas davė priimtinius rezultatus. Dvi pirminės kintamųjų kategorijos buvo redukuotos ir apibendrintos, jos sudarė atskirą faktorių ir su jokiais kitais kintamaisiais nesijungė. Vis dėlto ir ši faktorizacija priimtina, kadangi pirminiai kintamieji sutankėjo.

Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta, kad organizacijos turi tam tikrus įsipareigojimus skatinti darbuotojus tobulinti kompetencijas. Šie įsipareigojimai neretai yra susieti su orientavimusi į profesiją, gabumus, gyvenimą, asmenybę, požiūrio formavimą ir vertybes. Dėl šios priežasties darbuotojų požiūris į organizacijos įsipareigojimus yra teigiamas ir neretai suteikiantis puikius rezultatus, arba leidžiantis juos pasiekti organizacijai. Neretai būtent bankai būna suinteresuoti skatinti darbuotojus tobulinti savo kompetencijas siekiant produktyvumo, našumo ir reikiamo konkurencingumo. Rekomenduojama organizacijoms skatinti darbuotojus tobulinti kvalifikaciją, tačiau turi būti aišku, jog rezultatai didina ir paties darbuotojo gyvenimo kokybę.

Toliau buvo siekiama įvertinti, kokių priemonių turi imtis organizacija, norėdama tobulinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją. Respondentų požiūrio rezultatai pateikti 21 pav.



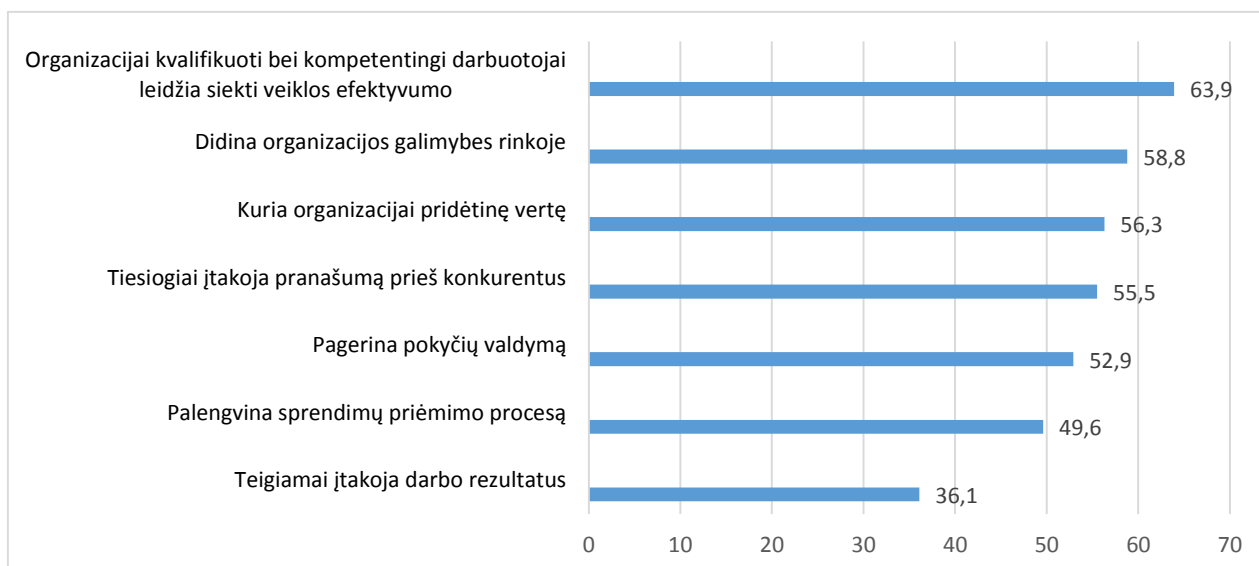


21 pav. Požiūris į organizacijos naudojamas priemones siekiant tobulinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją

Požiūrio į organizacijų naudojamas priemones siekiant tobulinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją didžiausią dalį respondentų (60,5 proc.) sudarė dvi respondentų grupės. Šios grupės teigia, kad būtent tokios priemonės kaip, organizacijų gebėjimas sistemingai ugdyti darbuotojus, kelti jų kvalifikaciją ir nuolatinis skatinimas darbuotojų saviugdos bei tobulinimosi yra geriausios įmanomos šiandien naudojamos priemonės siekiant organizacijoje tobulinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetencijas. 57,1 proc. nurodė, jog taip pat yra veiksmingas organizacijos požiūris į darbuotojų asmeninius poreikius tobulėti. Mažiausiai respondentų (58,8 proc.) išreiškė nuomonę, kad norint pasiekti darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos tobulinimo organizacija turi tam skirti pakankamai lėšų.

Daroma išvada, jog organizacijos iki šiandien imasi įvairaus pobūdžio priemonių, siekiant tobulinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetencijas. Šios priemonės neretai yra susijusios su nuolatiniais skatinimu, sistemingu tobulėjimu, gebėjimu pastebėti kiekvieno darbuotojo trūkstamus darbo įgūdžius ir t.t. Dėl šių priemonių darbuotojų požiūris į organizacijos veiklą yra teigiamas ir neretai suteikiantis puikius rezultatus, bei gerinantis mikroklimatą. Šiuo metu dažnai pastebima, jog bankai siekia konkurencingumo, tačiau priemonės kelti darbuotojų kvalifikaciją ir tobulinti kompetenciją dažnai yra nepakankamos. Rekomenduojama didinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją tiksliai nustatant priemones, bei galimybes jomis naudotis.

Vertinant naudą, kurią patiria organizacija dėl darbuotojų kvalifikacijos bei kompetencijos, gauti šie tyrimo rezultatai.



22 pav. Požiūris į naudą, kurią patiria organizacija dėl kvalifikacijos bei kompetencijos

Požiūrio į naudą, kurią patiria organizacija, kurioje dirba aukštos kvalifikacijos bei kompetencijos darbuotojai didžiausią dalį respondentų (63,9 proc.) sudarė asmenys teigę, kad organizacijai kvalifikuoti bei kompetentingi darbuotojai leidžia siekti veiklos efektyvumo. 58,8 proc. nurodė, jog didžiausia nauda gauna organizacijos samdydamos aukštos kompetencijos ir kvalifikacijos darbuotojus, t.y. jie didina organizacijos galimybes rinkoje, konkurencingumo lygį ir vertę. Mažiausiai respondentų (36,1 proc.) išreiškė nuomonę, jog tokie darbuotojai organizacijoje daro teigiamą įtaką konkurenciniam pranašumui. Požiūrio į naudą kategorijų faktorizacija atspindi nuomonės raiškos dimensiją, tuo tarpu 7 faktoriaus kintamieji „Teigiamai įtakoja darbo rezultatus“, atspindi svarbią dimensiją – naudą, kurią patiria organizacija dėl kvalifikacijos bei kompetencijos.

Atliktų tyrimų duomenys leidžia teigti, jog organizacija patiria įvairiapusę naudą gebėdama išlaikyti savo kolektyvuose darbuotojus, kurie yra aukštos kvalifikacijos ir kompetencijos. Ši nauda jaučiama per pasiektą pranašumą prieš konkurentus, pagerintus pokyčius bei jų valdymą, padidintas organizacijos galimybes rinkoje, teigiamai pateiktus darbo rezultatus, sukurta organizacijos pridėtinė vertė ir t.t. Dėl šių išvardintų patiriamų naudos aspektų, organizacijų darbuotojai jaučiasi puikiai, gebėdami prisidėti prie konkurencinio pranašumo.

Naudos rezultatai, kurių sukuria metiniai darbuotojų vertinimo pokalbiai, pateikti 23 pav.



23 pav. Nauda, kurią sukuria metiniai darbuotojų vertinimo pokalbiai

Požiūrio į naudą, kurią sukuria metiniai darbuotojų vertinimo pokalbiai didžiausią dalį respondentų (55,5 proc.) sudarė asmenys teigę, kad organizacijai metiniai pokalbiai padeda užtikrinti, jog pastangos būtų skiriamos prioritetiniams tikslams siekti. 53,8 proc. nurodė, jog didžiausia nauda, kurią gauna organizacijos organizuojamos darbuotojų vertinimo metinius pokalbius yra ta, kad šie pokalbiai leidžia įvertinti tolesnes savo karjeros galimybes. Mažiausiai respondentų (37 proc.) sutiko, su teiginiu, kad metiniai pokalbiai padeda pagerinti atliekamų darbų kokybę.

Remiantis šiais tyrimo rezultatais daroma išvada, jog organizuojami darbuotojų vertinimo metiniai pokalbiai sukuria tam tikrą naudą, kuri yra jaučiama ne tik organizacijos vadovams, bet ir patiems darbuotojams.

## IŠVADOS

1. Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta, kad žmogiškieji ištekliai didina organizacijos sugebėjimą gerinti verslo rezultatus ir lemia konkurencingumą. Žmogiškieji ištekliai daro didžiausią įtaką organizacijos konkurenciniam pranašumui, tai svarbiausias organizacijos turtas, kurį lemia darbuotojų kvalifikacija ir kompetencija.

2. Atliktų empirinių tyrimų duomenys parodė, kad tirtose banko organizacijose trūksta vietinių ir tarptautinių seminarų, stažuotų užsienio šalyse. Darbuotojams nėra pakankamų kvalifikacijos kėlimo būdų ar kompetencijos tobulinimo galimybių, jų nuomone, tai turėtų vykti bent kas pusmetį. Darbuotojai nurodė, jog šiais klausimais negauna reikiamos moralinės ir finansinės pagalbos, šis įsipareigojimas dažniausiai atliekamas asmeninių darbuotojo pastangų dėka.

3. Atlikti empiriniai tyrimai leidžia daryti išvadą, kad daugelis vadovų sutinka su tuo, jog darbuotojai kuria bankui didelę pridėtinę vertę, tačiau tuo pačiu pažymi, kad ne visi vadovai suvokia, jog be investicijų į ateitį nebus pasiektas konkurencinis pranašumas. Tyrimo rezultatai parodė, kad tiesioginio įsipareigojimo skatinti kvalifikaciją ar kompetenciją nėra, tačiau kiekvienais metais vykdomas darbuotojų vertinimas ir didelis dėmesys skiriamas jų kvalifikacijai bei poreikio jos kėlimo nustatymui, kuris turi būti siekiamas darbuotojo iniciatyva. Tuo pačiu vadovai pažymi, kad kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijos tobulinimo galimybių problemos atsiranda dėl lėšų trūkumo, nes visi organizuojami kursai yra labai brangūs.

4. Remiantis atliktais empiriniais tyrimais daroma išvada, kad kvalifikuoti ir kompetentingi darbuotojai duoda didelę naudą organizacijai, tai yra svarbus konkurencingumą lemiantis veiksnys ir pagrindinė pokyčių technikos, technologijos bei darbo vystymosi srityse varomoji jėga. Todėl organizacijos yra priverstos ieškoti naujų būdų, skatinančių darbuotojų kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijos tobulinimo galimybes ir patiems tapti konkurencinio pranašumo augimo vedliais.

5. Remiantis interviu metu surinktais duomenimis nustatyta, jog banko vadovai mano, kad konkurencinį pranašumą sukuria vadovų dėmesio sutelkimas į sprendimus ir aukštus rezultatus, o darbuotojų noras siekti kompetencijos ir kvalifikacijos yra tik siekio gauti aukštesnes pareigas veiksmas. Todėl didinti investicijų į darbuotojų kompetencijas orientuotas į konkrečias darbo vietas papildomai nesiruošia.

6. Apibendrinant pateiktus atsakymus galima teigti, jog banko vadovai mano, kad šiandieniniai banko darbuotojams keliami reikalavimai kompetencijai yra gerokai per maži ir per mažai orientuoti būtent į banko lūkesčius. Dažniausiai atsirandančios banko darbuotojams problemos, yra nenoras mokytis naujų ir kūrybiškumo. Todėl banko vadovai mano, kad jie pakankamai skatina darbuotojų motyvaciją kelti asmeninę kvalifikaciją.

7. Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad banko vidiniai trūkumai, kvalifikacijos stoka, ateityje gali trukdyti įveikti konkurencinį spaudimą. Kvalifikacijos kėlimo nauda yra labai tampriai susijusi su klientų pasitenkinimu, todėl tai turi tapti ne tik pačių darbuotojų reikalu, bet ir banko prioritetu. Banko organizacija pamažu pradeda suvokti kvalifikacijos kėlimo svarbą, todėl tikėtina, kad ateityje ji labiau rūpintis savo personalu. Organizacijos gauna didesnę naudą turėdamos kompetentingus ir kvalifikuotus darbuotojus.

8. Atliktų tyrimų duomenys leidžia teigti, jog organizacija patiria įvairiapusę naudą gebėdama išlaikyti savo kolektyvuose darbuotojus, kurie yra aukštos kvalifikacijos ir kompetencijos. Ši nauda jaučiama per pasiektą pranašumą prieš konkurentus, pagerintus pokyčius bei jų valdymą, padidintas organizacijos galimybes rinkoje, teigiamai pateiktus darbo rezultatus, sukurta organizacijos pridėtine verte. Dėl šių išvardintų patiriamų naudos aspektų, organizacijų darbuotojai jaučiasi puikiai, gebėdami prisidėti prie konkurencinio pranašumo.

9. Žmogiškųjų išteklių naudą konkurencingumui organizacija sieja su patirtomis sąnaudomis, gautu rezultatu ir būsima ekonomine nauda. Tačiau neįvertinama netiesioginės žmogiškųjų išteklių naudos. Darbuotojai organizacijose tikisi gerų darbo sąlygų, socialinės ir ekonominės naudos sau. Organizacijos konkurencinis pranašumas gali būti pasiektas tik patenkinus atitinkamus darbuotojų lūkesčius. Kuo sąlygos palankesnės, tuo galimi geresni rezultatai.

## REKOMENDACIJOS

1. Kadangi šiuolaikinėmis sąlygomis žmogiškieji ištekliai yra svarbiausia organizacijos vertybė ir pagrindinis ekonominio augimo veiksnys, rekomenduojama peržiūrėti organizacijos prioritetus ir daugiau investuoti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir kompetencijos tobulinimą.

2. Remiantis tyrimo rezultatais rekomenduojama dėti visas pastangas, kad jų darbuotojai gautų visą naujausią informaciją apie jų darbo sritį per kvalifikacijos kėlimą ir kompetencijos tobulinimą. Šiems tikslams organizacija turėtų negailėti lėšų, nes egzistuoja grįžtamasis ryšys, kuris didina konkurencinį organizacijos pranašumą.

3. Vadovams, atsakingiems už žmogiškuosius išteklius rekomenduojama atsižvelgti į kiekvieno žmogaus intelektą, temperamentą charakterį ir momentinę emocinę būklę.

4. Siekiant, kad organizacija būtų konkurecinga, o joje esantys žmogiškieji ištekliai tobulėtų, būtų kompetentingi ir racionaliai panaudoti, jiems būtina užtikrinti geras darbo sąlygas, santykius su vadovais, būtina keisti požiūrį skatinantį konkurencingą žmogiškųjų išteklių valdymą.

5. Organizacijos norėdamos konkurencingoje ir globalizuotoje šiandieninėje rinkoje išsikvoti žmogiškųjų išteklių konkurencinį pranašumą, turi suformuoti labai atsidavusią ir kompetentingą žmogiškųjų išteklių komandą, kurioje visi noriai ir harmoningai siektų organizacijos tikslų ir visi būtų atsakingi už darbo rezultatus.

6. Rekomenduojama organizacijoms skatinti darbuotojus tobulinti kvalifikaciją, tačiau turi būti aišku, jog rezultatai didina ir paties darbuotojo gyvenimo kokybę.

7. Remiantis tyrimo rezultatais rekomenduojama dalyvauti tarptautiniuose ir vietiniuose seminaruose, stažuotis užsienio įmonėse, nuolat stebėti rinkos pokyčius. Būtina skatinti darbuotojus nuolatos gilintis į kvalifikacijos kėlimą, bei kompetencijos tobulinimą.

8. Rekomenduojama didinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją tiksliai nustatant priemones, bei galimybes jomis naudotis.

9. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis ir išvadomis rekomenduojama konkurencinio organizacijos pranašumo siekti papildomu žmogiškųjų išteklių ugdymu ir praktiniu mokymu. Tik būtinas kvalifikacijos ir kompetencijos plėtojimas ateityje padėtų įveikti nuolat besikeičiančią konkurencinę aplinką. Verslo pasauliui pereinant į žinių amžių, būtinas naujas suvokimas – pastovus, nepertraukiamas tiek atskirų žmonių, tiek organizacijos mokymasis.

## LITERATŪRA

1. Appleby, R. C. (2003). Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Spindulys.
2. Armstrong, M. A (2006). Handbook of human resources management practice. Kogan Page, London.
3. Bagdanavičius, J. (2002). Žmogiškasis kapitalas. Vilnius, Pedagoginis universitetas.
4. Baranauskienė, I. (2002). Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla.
5. Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth // Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 3, p. 587–597.
6. Beniušienė, I., Svirskienė, G.. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. T. 4 (13). Šiauliai: Šiaulių universitetas.
7. Bohlander, G., Snell, S. (2007). Human resource management. USA, South – Esetern College Publishing Thompson Learning.
8. Bowen, H. R. (1992). Investment in Learning. San Francisco etc: Jossey–Bass.
9. Boxall, P., Purcell J. (2003). Strategy and Human Resource Management, Basingstoke and New York, Palgrave Macmillan.
10. Burkovic, J. V. (2009). Development of human resources as strategic factors of the companies competitive advantage. Economics and Organization, 6 (1), p. 59–67.
11. Burtonshaw–Gunn, S. A. (2009). Svarbiausios vadybos priemonės. Vilnius, UAB Verslo žinios.
12. Denhardt, R. B. (2001). Viešųjų organizacijų teorijos (vertimas iš anglų kalbos). Vilnius: Algarvė.
13. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
14. Fisk, P. (2009). Verslo genijus. Vilnius: Vaga.
15. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Merkevičius, J. (2006). XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai. Vilnius, Technika.
16. Giziene, V., Simanaviciene, Z., Palekiene, O. (2012). Evaluation of Investment in Human Capital Economical Effectiveness // Engineering Economics, 23(2), p. 79–116.
17. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją // Socialinių mokslų studijos 2011, 3 (1) / Societal Studies, Mykolo Romerio universitetas, p. 31–58.
18. Jančiauskas, E. E. (2006). Žmogiškųjų išteklių vadyba: teorija ir metodologija. Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, Vilnius.
19. Janiliauskas, A., Telešius E. (2001). Naujos kartos informacijos.

20. Janušauskas, A., Makštutis, A. (2008). Žmogiškųjų išteklių kiekybinio ir kokybinio vertinimo sistemos tobulinimas // Vadybos šiuolaikinės tendencijos: mokslo darbų rinkinys, 2008, p. 41–5.
21. Jewel, B. R. (2002). Integruotos verslo studijos. Vilnius, Garnelis.
22. Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I. (2008). The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. *Engineering economics* 5 (60), 2008, p. 78–84.
23. Keršienė, K., Savanevičienė, A. (2002). Organizacijos tarpkultūrinės kompetencijos formavimas ir valdymas žvelgiant iš tarpkultūrinės perspektyvos. *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (5), p. 56–66.
24. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Mokomoji knyga. Vilnius, Technika, 2011.
25. Kotler, P., Keller, K. L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda, Logitema.
26. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2002). *Iššūkis vadybai*. Kaunas, Smaltija.
27. Kučinskienė, M., Žiogelytė, L., Jatuliavičienė, G. (2012). *Verslo strategija: atvejo analizė*. Vilnius, Vilniaus universiteto leidykla.
28. Kvainauskaitė, V., Snieška, V. (2003). *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas*. Kaunas, Technologija.
29. Lipinskienė, D. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema*. Kaunas, Technologija, 2012.
30. Lobanova, L. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje [Human Resources Management Value in Knowledge-Based Society], *Verslas: teorija ir praktika [Business: Theory and Practice]* 10 (3), 2009. 233–246, doi:10.3846/1648-0627.2009.10.233-246
31. Lobanova, L., Pelekaitė, A., Radzevičiūtė, J. (2009). Competences of human resources management: expectations and reality, *Ekonomika [Economics]* 86, p. 22–40.
32. Makarova, I. K. (2006). *Upravlienije čeloviečeskim riesursami*. Moskva: Dielo.
33. Marti'n–Alca'zar, F., Romero–Ferna'ndez, P., Sa'nchez–Gardey, G. (2005). *Human Resource Management*.
34. Martinkus, B. (2002). *Darbo išteklių ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
35. McConell, C. R., Brue, S. (1990). *Economics principles, problems and policies*. Mc Graw–Hill Publishing Company.
36. Muhammad, A. M., Riaz, A. M., Chandan, L. R. (2009). Human Capital a Source of Competitive Advantage „Ideas for Strategic Leadership“. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 3 (4), p. 4182–4189.



37. Ordoñez de Pablos, P. (2004). Human resource management systems and knowledge management: the key to develop interorganizational teams. *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 1 (2), p. 121–31.
38. Palich, L. E., Hom, P.W., Griffeth, R. W. (1995). Managing in the International Context: Testing the Cultural, Generality of Sources of Commitment, to Multinational Enterprises // *Journal of Management* 21, p. 671–690.
39. Papšienė, P., Vilkaitė, N. (2002). Į vartotojų lojalumo skatinimą orientuota žmoniškųjų išteklių vadyba. Teorinės išvalgos. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas, Mokslo darbai. 40 (199): 74–87.
40. Papšienė, P., Vilkaitė, N. (2009). Vartotojų lojalumas kaip efektyvios žmoniškųjų išteklių vadybos rezultatas. Klaipėda.
41. Paulavičienė, E. (2002). Strateginis žmoniškojo kapitalo formavimas // *Žmoniškojo kapitalo formavimo problemos, Ekonomika ir vadyba – 2002*, Kauno technologijos universitetas.
42. Paulavičienė, E., Seniūnaitė, L. (2002). Strateginis žmoniškojo kapitalo formavimas // *Ekonomika ir vadyba 2002: tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas. p. 34–35.
43. Pettigrew, A., Whipp R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Blackwell: Oxford.
44. Pikturnaitė, I. (2009). Strateginio žmoniškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. Klaipėda.
45. Rundh, B. (2005). The multi-faceted dimension of packaging Marketing logistic or marketing tool? // *British Food Journal*, Nr. 107 (9).
46. Sakalas, A. (2002). *Personalo vadyba*. Kaunas, Technologija.
47. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, John Wiley & Sons.
48. Schultz, T. (1998). *Investavimas į žmones. Gyventojų kokybės ekonomika*. Vilnius.
49. Schwab, K. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011–2012*. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
50. Seilius, A. (2004). Aplinkos poveikis ir sėkmingo vadovavimo organizacijosms prielaidos // *Valdymo problemos: teorija ir tendencijos*, p. 39–68.
51. Sindors, M. A., George, G. (2001). The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measure // *Academy of Management Journal* 44 (3), p. 570–579).
52. Šalčius, A., Šarkūnaitė, I. (2011). *Žmoniškųjų išteklių valdymas*. Vilnius, Vilniaus universitetas.

53. Šimanskienė, L., Seilius, A. (2009). Komandos: samprata, kūrimas, vadovavimas. Klaipėda, Klaipėdos universiteto leidykla.
54. Tamašauskienė, Z., Šileika, A., Masėnienė, L. (2008). Investicijų į žmogiškąjį kapitalą ir jų gražos tyrimas UAB „Arkada“ // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (12). p. 346–357.
55. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. *Human resource management*. Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2005.
56. Ungera, J. M., Rauchb, A., Fresec, M., Rosenbusche, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review // *Journal of Business Venturing*, Volume 26, Issue 3, May, p. 341–358.
57. Vanagas, P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas, Technologija, p. 228 – 230.
58. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas, Technologija.
59. Wright, P. M., McMahan G. (2011). Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management // *Human Resource Management Journal*, Vol 21, no 2, p. 93–104
60. Критский, М. М. (1992). Человеческий капитал. Ленинград, издательство Ленинград, 1992.
61. Макарова, И. К. (2006). *Управление человеческими ресурсами*. Москва: Дело.

#### INTERNETO SVETAINIŲ ADRESAI

62. A realistic PESTEL. Prieiga per internetą:  
<http://www.google.lt/images?hl=lt&biw=1333&bih=745&q=PESTEL+Analysis&um=1&ie=UTF-8&source=univ&sa=X&ei=2qFoTZHpKILKsgaV-cW8BQ&ved=0CDwQsAQ>  
 (žiūrėta 2013 01 03).
63. Becker, G. S. (2010). Human capital. *The Concise Encyclopedia of Economics*. Library of Economics and Liberty. Prieiga per internetą:  
<http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html>, accessed 11 August 2010. [žiūrėta 2012 05 15].
64. EURAM 2012 Conference: Social Innovation for Competitiveness, Organisational Performance and Human Excellence. Prieiga per internetą:  
<http://www.bam.ac.uk/civicrm/event/info?reset=1&id=321> [žiūrėta 2012 04 20].
65. HR contribution to competitiveness. Prieiga per internetą: <http://www.alagse.com/hr/hr8.php>  
 [žiūrėta 2012 04 21].

66. Iš kur ateina ilgalaikis konkurencinis pranašumas? Prieiga per internetą:  
<http://www.leanmokykla.lt/KATA-formuoja-kultura/Is-kur-ateina-ilgalaikis-konkurencinis-pranasumas> (žiūrėta 2013 01 04).
67. Konkurencinio pranašumo samprata ir šaltiniai. Prieiga per internetą:  
[http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos\\_aplinkos\\_tyrimai\\_II/116687.html](http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_II/116687.html) (žiūrėta 2013 01 05).
68. Mockuvienė A. ir Kazragytė A. (2005). Konkurencinio pranašumon šaltiniai įmonėse, 2005. Prieiga per internetą: [http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk\\_2005/Vadyba/Mockuviene\\_proc.20Asta.htm](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2005/Vadyba/Mockuviene_proc.20Asta.htm) (žiūrėta 2013 01 06).
69. National strategic reference framework 2012–2013. Prieiga per internetą:  
[http://www.mrrfeu.hr/UserDocsImages/EU\\_proc.20fondovi/partnerske\\_proc.20konzultacije/National\\_Strategic\\_Reference\\_Framework\\_2012\\_\\_\\_2013\\_1.pdf](http://www.mrrfeu.hr/UserDocsImages/EU_proc.20fondovi/partnerske_proc.20konzultacije/National_Strategic_Reference_Framework_2012___2013_1.pdf) [žiūrėta 2013 02 22].
70. Papšienė, P., Černiauskienė, A. (2013). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/19a/68.pdf> (žiūrėta 2013 01 06).
71. Strateginės žmogiškųjų išteklių vadybos metodologija. Prieiga per internetą:  
<http://www.asu.lt/nm/1-projektas/zmiv/22.html> (žiūrėta 2012 11 26).

## **PRIEDAI**

## 1 Priedas

### KLAUSIMYNAS EKSPERTAMS

**Ekspertai – banko vadovai.**

**Klausimai:**

1. Kokiais požymiais galėtumėte apibūdinti banko darbuotojų iniciatyvą tobulėti, didinant kvalifikaciją?
2. Kaip Jūs vertintumėte banko darbuotojų siekius dalyvauti personalo kvalifikacijos konsultacijose?
3. Kokie darbuotojų veiksniai daro didžiausią įtaką kuriant banko pridėtinę vertę?
4. Apibūdinkite banko darbuotojų požiūrį į kompetenciją?
5. Pateikite savo nuomonę, apie šiandieninius banko darbuotojams keliamus reikalavimus kompetencijai?
6. Kokios problemos atsiranda banko darbuotojams, sprendžiant inovacijų ir kūrybiškumo klausimus?
7. Kokiais požymiais galėtumėte apibūdinti įsipareigojimus darbuotojams, kuriais bankas skatina darbuotoją kelti kvalifikaciją?
8. Kaip bankas organizuoja darbuotojų tobulinimo apmokėjimą?
9. Apibūdinkite banko darbuotojams keliamus reikalavimus kompetencijai?
10. Kaip vertintumėte banko įsipareigojimus skatinti darbuotojus kelti kvalifikaciją? (Pagrįskite savo nuomonę).
11. Kaip bankas turėtų skatinti darbuotojų iniciatyvą kelti kvalifikaciją?
12. Kaip bankas užtikrina kvalifikacijos tobulinimo programų kokybę bei jų vykdytojų profesionalumą?
13. Ar užtikrinate visiems banko darbuotojams lygias galimybes tobulinti profesinę kvalifikaciją? Kaip tai darote?
14. Jūsų nuomone apie tai, kaip bankas vertina savo įsipareigojimus didinti darbuotojų kompetencijas orientuotas į konkrečią darbo vietą?
15. Jūsų nuomone apie tai, kaip bankas vertina savo įsipareigojimus didinti darbuotojų kompetencijas orientuotas į asmeninių savybių tobulinimą?
16. Jūsų nuomone apie žmogiškųjų išteklių potencialą aptarnaujant klientus, lyginant su kitais bankais?
17. Kaip banko žmogiškieji ištekliai užtikrina konkurencinį pranašumą?
18. Kokia Jūsų nuomonė apie tai, kad įgytas išsilavinimas, įgūdžiai ir meistriškumas didina darbo našumą?

19. Kokios žmogiškųjų išteklių tobulinimo priemonės sustiprintų konkurencinį pranašumą prieš kitus bankus?
20. Kaip jūsų gebėjimai, įgūdžiai ir pasirengimas didina organizacijos konkurencingumą?
21. Kaip Jūs vertintumėte inovacijas, užtikrinančias ilgalaikį konkurencinį organizacijos pranašumą?

## 2 priedas

### ANKETA

Banko darbuotojams

#### **Gerbiamasis / oji Respondente,**

*Siekiant įvertinti banko žmogiškųjų išteklių konkurencingumą reikalinga Jūsų nuomonė. Banko konkurencingumas negali būti efektyvus neišanalizavus naujų tobulinimo galimybių. Maloniai prašome atsakyti į žemiau pateiktus anketos klausimus, leidžiančius surinkti duomenis, kuriais remiantis būtų galima nustatyti praktines vystymosi tendencijas, leidžiančias suformuoti rekomendacijas banko veiklai gerinti. Jūsų nuoširdūs atsakymai – neabejotina pagalba atliekant tyrimą, kuris skirtas magistro baigiamajam darbui parengti. Tinkantį atsakymą žymėti X.*

Anketoje naudojamų terminų išaiškinimas:

**Kompetencija** – (įgimti) gebėjimai, savybės, vertybės, požiūriai, gabumai. Kompetencija yra sugebėjimų ir nuostatų visuma, kuri yra reikalinga individui efektyviai dirbti konkrečioje darbinėje aplinkoje.

**Kvalifikacija** – įgytas darbuotojo meistriškumas, pasirengimas darbui, paremtas įgūdžiais, mokėjimais žiniomis.

**Konkurencingumą** lemia žmogiškieji ištekliai, kurie yra svarbiausias organizacijos turtas ir garantas organizacijai pasiekti visapusiško konkurencinio pranašumo,

#### 1. Jūsų lytis?

- Moteris  
 Vyras

#### 2. Jūsų gyvenamoji vietovė?

- Apskritis centras  
 Rajono centras  
 Miestelis

#### 3. Jūsų amžius: (įrašykite).....

#### 4. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis  
 Profesinis  
 Aukštesnysis  
 Aukštasis  
 Kita (įrašykite).....

#### 5. Kiek laiko dirbate organizacijoje? (įrašykite).....

**Įvertinkite kiekvieną pateiktą teiginį stiprėjančia tvarka:**

Visiškai nesutinku	Nesutinku	Abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
1	2	3	4	5

**6. Įvertinkite individualią iniciatyvą tobulėti, keliant kvalifikaciją:**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Aš keliu kvalifikaciją tam, kad rasčiau geresnį darbą					
Aš keliu kvalifikaciją, kad išlaikyčiau turimą darbą					
Aš keliu kvalifikaciją, kad praplėščiau karjeros galimybes					
Aš keliu savo kvalifikaciją nepriklausomai nuo organizacijos poreikių (interesų)					
Siekiant reikiamos kvalifikacijos aš visuomet dalyvauju personalo konsultacijose					
Aš noriu, kad mano pastangos siekiant kvalifikacijos būtų tinkamai vertinamos					
Aš kryptingai tobulinu savo kvalifikaciją, kad sukurčiau vertę organizacijai					
Aš keliu kvalifikaciją, nes siekiu pripažinimo					
Aš savo noru nuolat tobulinu savo kvalifikacinius gebėjimus ir įgūdžius					

**7. Įvertinkite požiūrį į kompetencijos tobulinimą?**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Aš rodau iniciatyvą tobulinti savo kompetenciją					
Aš lavinu savo žinias, įgytas pirminio ar tęstinio profesinio mokymo metu					
Aš lavinu savo praktines kompetencijas, kurios pasireiškia kaip organizacinių gebėjimų visuma					
Aš lavinu savo kompetencijas, kurios pasireiškia integravimosi į organizaciją komunikaciniais ir vadybiniais sugebėjimais					
Aš lavinu savo kompetencijas, derinu jas su taikymu konkrečioje situacijoje					
Aš lavinu savo kompetencijas, kurios pasireiškia žinių, mokėjimų, gebėjimų, nuostatų mobilizavimu, leidžiančiu spręsti problemas konkrečiame organizaciniame kontekste					
Aš lavinu savo kompetencijas sprendžiant naujas problemas, gebant pateikti inovacijas					

**8. Įvertinkite, kaip siekdama konkurencingumo organizacija skatina darbuotoją tobulinti kompetenciją ir kelti kvalifikaciją?**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Organizacija planuoja personalo kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimą					
Organizacija investuoja į personalo kompetencijos ir kvalifikacijos tobulinimą					
Organizacija planuoja personalo kompetencijos ir kvalifikacijos vertinimą					
Organizacija sudaro sąlygas privalomam specialisto profesinės kvalifikacijos tobulinimuisi					
Organizacijoje privaloma tobulinti kompetenciją ir kelti kvalifikaciją					



**9. Įvertinkite organizacijos išpareigojimus skatinti darbuotoją kelti kvalifikaciją?**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Organizacija turi banko poreikiams pritaikytus profesinių kvalifikacijų standartus					
Organizacijoje yra kvalifikacijos kėlimo programa					
Organizacija skatina individualią iniciatyvą kelti kvalifikaciją					
Organizacijoje yra spec. padalinys ar darbuotojas atsakingas už darbuotojų tobulinimą ir tobulinimo programų sudarymą					
Organizacija skiria lėšas darbuotojų tobulinimuisi					
Organizacija užtikrina tobulinimo programų kokybę bei jų vykdytojų profesionalumą					
Organizacija užtikrina visiems specialistams lygias galimybes tobulinti profesinę kvalifikaciją					

**10. Įvertinkite organizacijos išpareigojimus skatinant darbuotoją tobulinti kompetencijas?**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Organizacija skatina darbuotojų kompetencijas orientuotas į profesiją					
Organizacija skatina darbuotojų kompetencijas orientuotas į gabumus					
Organizacija skatina darbuotojų kompetencijas orientuotas į gyvenimą					
Organizacija skatina darbuotojų kompetencijas orientuotas į asmenybę					
Organizacija skatina darbuotojų kompetencijas orientuotas į požiūrio formavimą					
Organizacija skatina darbuotojų kompetencijas orientuotas į vertybes					

**11. Įvertinkite, kokių priemonių turi imtis organizacija, siekdama tobulinti darbuotojų kvalifikaciją ir kompetenciją.**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Organizacija turi nuolat skatinti darbuotojų ugdymą bei tobulinimą					
Organizacijoje darbuotojai turi būti sistemingai ugdomi, keliama jų kvalifikacija					
Organizacijoje turi būti atsižvelgiama į darbuotojų poreikį tobulėti					
Organizacija turi išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo trūkstumus darbo įgūdžius					
Organizacija turi įtraukti darbuotojų į inovacijų kūrimą bei diegimą					
Organizacija turi apmokėti už darbuotojų ugdymą ir tobulinimą					

**12. Įvertinkite naudą, kurią patiria organizacija, kurioje dirba aukštos kvalifikacijos bei kompetencijos darbuotojai.**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Organizacijai kvalifikuoti bei kompetentingi darbuotojai leidžia siekti veiklos efektyvumo					
Tiesiogiai įtakoja pranašumą prieš konkurentus					
Pagerina pokyčių valdymą					
Didina organizacijos galimybes rinkoje					
Teigiamai įtakoja darbo rezultatus					
Kuria organizacijai pridėtinę vertę					
Palengvina sprendimų priėmimo procesą					

**13. Įvertinkite naudą, kurią sukuria metiniai darbuotojų vertinimo pokalbiai.**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Abejoju	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Metiniai pokalbiai padeda pagerinti atliekamų darbų apimtį					
Metiniai pokalbiai padeda pagerinti atliekamų darbų kokybę					
Metiniai pokalbiai padeda užtikrinti, kad pastangos būtų skiriamos prioritetiniams tikslams siekti					
Metiniai pokalbiai leidžia padidinti bendravimo ir bendradarbiavimo efektyvumą					
Metiniai pokalbiai leidžia įvertinti tolesnes savo karjeros galimybes					
Metiniai pokalbiai leidžia darbuotojams gauti grįžtamąjį ryšį apie jų darbą					
Metiniai pokalbiai neduoda jokios naudos ir yra visiškai nereikalingi					

**14. Pateikite savo pasiūlymus tobulinant kvalifikaciją ir kompetenciją, siekiant konkurencinio organizacijos pranašumo:**

.....

.....

.....

.....

.....

*Dėkoju už atsakymus!*

### Žmogiškieji ištekliai

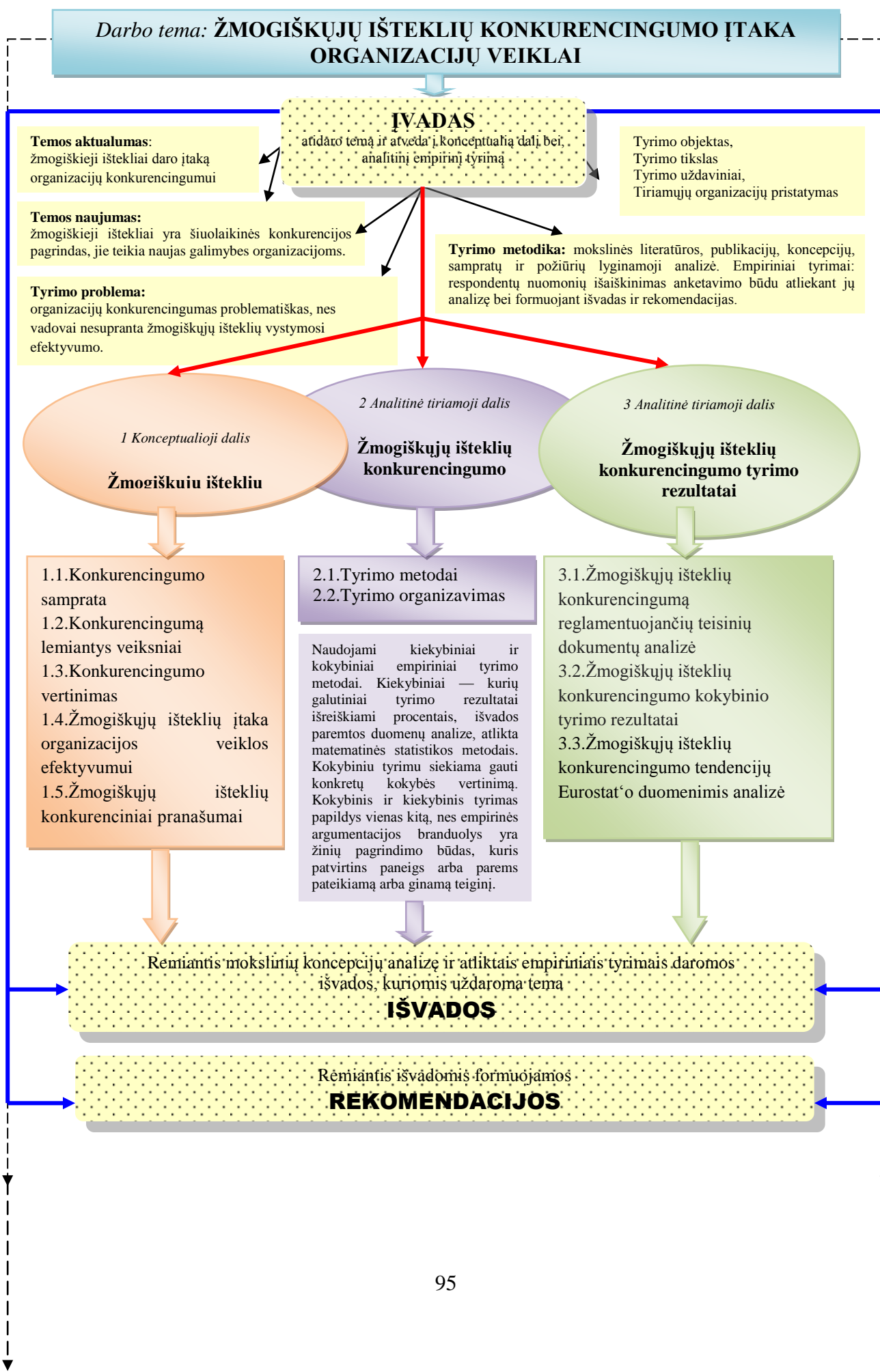
Indikatoriai	Kriterijai
ŽI proguktyvumas.	Igytas išsilavinimas, įgūdžiai, kvalifikacijos kėlimas, mokymas ar kiti užsiėmimai, didina darbuotojų produktyvumą.
ŽI reikšmė.	Žmogiškieji ištekliai remiasi meistriškumu ir sumanumu.
ŽI vertė.	Žmogiškieji ištekliai – tai vertė, kurių gebėjimais organizacija užsitikrina ekonominį, socialinį, bei politinį konkurencingumą.
ŽI įtaka.	Daugiakomponentė konkurencinė dimensija, padedanti atlikti kiekybinę analizę paaiškinanti ryšį tarp formalaus mokymosi, mokymosi praktikos ir darbo rinkos.
ŽI sugebėjimų matas.	Žmoguje esančiu sugebėjimų, teikiančiu konkurencinę naudą organizacijai matas, apimantis ir įgimtus sugebėjimus bei talentą, o taip pat išsilavinimą bei įgytą kvalifikaciją.
ŽI įgūdžių matas.	Individo žinių, įgūdžių, kompetencijos ir kitų, ekonominei konkurencijai reikšmingų, elementų visuma bei individų žinių, savybių ir t.t. vertinimo matas.
Formalus ŽI mokslas.	Techninių žinių bagažas bei įgūdžiai (meistriškumas), įgyti dirbant bei formalaus mokslo ar mokymosi darbe metu, būtinas globalioje konkurencinėje aplinkoje.
ŽI atitikimas ilgalaikiams organizacijos tikslams.	Žmogiškieji ištekliai yra pagrindinė konkurencinio pranašumo priežastis ir todėl jie turi būti valdomi taip, kad visiškai atitiktų ilgalaikius organizacijos tikslus. Dėl šių priežasčių darbuotojų išsilavinimas, įgūdžiai, meistriškumas bei sveikata turi būti laikomi strateginiais organizacijos klausimais.
ŽI valdymo analizė.	Žmogiškųjų išteklių valdymas apibūdinamas kaip meistriškumo ir sugebėjimų skatinimas, kaip išskirtinis požiūris į darbuotojus, kai siekiama konkurencinio pranašumo, naudojant daugybę struktūrinių personalo valdymo technikų, leidžiančių strategiškai paskirstyti itin lojalius ir gabius darbuotojus.
ŽI darbo apmokėjimo ir darbo produktyvumo tarpusavio ryšys.	Darbo apmokėjimas, darbo produktyvumas bei jų tarpusavio ryšys lemia žmogiškųjų išteklių gebėjimų panaudojimo veiksmingumą ir organizacijų konkurencingumą.

ŽI sugebėjimų vertinimas.	Žmogiškųjų išteklių sugebėjimai priklauso nuo individo protinių gabumų, socialekonominio pagrindo, fizinės ir protinės sveikatos, išsilavinimo, praktikos.
ŽI išskirtinumas.	Investicijos į personalo kompetencijas yra vertingos, sunkiai įgyjamos, todėl yra išskirtinės.
ŽI Nuosavybės teisė	Darbuotojai savo žmogiškuosius išteklius gali panaudoti kaip jie to nori.
ŽI strategija.	Organizacijos siekia išsaugoti žmogiškuosius išteklius, taikydamos įvairias strategijas.
Individualios investicijos į ŽI.	Darbuotojai patys mielai investuoja į žmogiškuosius išteklius per savo individualią kompetenciją ir kvalifikaciją.
Investicijos į ŽI per organizacijos kompetencijas.	Investicijos į žmogiškuosius išteklius per organizacijos specifines kompetencijas.
ŽI plėtros projektavimas.	Žmogiškieji ištekliai neatitinka dabartinių ir ateities poreikių. Žmogiškieji ištekliai, kaip esminis organizacijų plėtros didinimo ištekliai tampa vis reikšmingesnis šiuolaikinėje žinių ekonomikoje dėl intensyvios pasaulinės konkurencijos ir greitų technologinių pokyčių. Siekiant sėkmingai konkuruoti šioje aplinkoje reikia ne tik produktyviai panaudoti prieinamas žinias, bet ir kurti naujas žinias.
ŽI produktyvumo vertinimas.	Produktyvūs žmogiškieji ištekliai – tai produktyviai taikomos žinios, gebėjimai ir įgūdžiai, kurie leistų organizacijai pasiekti strateginius socialinės ir ekonominės plėtros tikslus.
ŽI įtaka organizacijos raidai.	Žmogiškieji ištekliai reikalingi kuriant organizacijos inovacijas ir pritraukiant tiesiogines užsienio investicijas. Žmogiškųjų išteklių plėtra siekiama didinti organizacijos ekonominį aktyvumą, sukurti galimybes mokytis visą gyvenimą, gerinti žmogiškųjų išteklių kokybę ir kiekybę, didinti organizacijos pajėgumą ir potencialą.

### Konkurencingumas

Indikatoriai	Kriterijai
Konkurencingumo efektyvumas.	Konkurencingumas gali būti apibrėžiamas kaip organizacijos sugebėjimas sujungti žmogiškuosius išteklius su ekonominiais, socialiniais, politiniais ir geografiniais pranašumais, kultūros, mokslo ir technologijų bei valdymo potencialu, siekiant užtikinti efektyvų jų ryšį.
Konkurencingumo sėkmės pagrindimas.	Konkurencinė sėkmė gali būti pagrįsta kokybe, darbuotojų kvalifikacijos kėlimu, sukauptu meistriškumu ir žiniomis, o tai yra įgyjama mokymosi metu, arba asmens išsilavinimo ir įgyto meistriškumo dėka. Tai turi numatyti žmogiškųjų išteklių valdymas.
Konkurencingumo veiksniai	Žmogiškųjų išteklių konkurencingumas apima tuos veiksnius, kurie didina organizacijos produktyvumą: išsilavinimas, mokymas ir darbo patirtis.
Konkurencinis pranašumas rinkoje.	Investicijos į personalo žinias ir sugebėjimus vertingi tuo, kad padeda išlaikyti organizacijos konkurencinį pranašumą rinkoje.
Konkurencingumo imitacijos matavimas.	Žmogiškųjų išteklių kompetenciją sukauptą organizacijoje, konkurentams sunku imituoti.
Konkurencingumo stiprinimas.	Kurti darbuotojų mokymosi kultūrą ir siekti žinių bei veiklos klestėjimo stiprinant konkurencijos reikšmę.
Konkurencingumo lyderystė.	Tęsti investavimą į nuolatinį organizacijos mokymąsi ir plėsti strategijas, kad tapti konkurencijos lyderiais rinkoje.
Konkurencingumo skatinimas.	Strateginės investicijos į darbuotojų mokymosi procesus, patyrimą darbų projektus ir karjeros įvairovės perspektyvas turi būti labiau konkurencingos.
Konkurencingumo valdymas.	Kurti ir taikyti veiksmingą bendradarbiavimą tam, kad siekiant konkurencijos įtraukti darbuotojus į organizacijos veiklą ir valdymo procedūras.
Konkurencingumo stiprinimo veiksniai.	Konkurencingumas apima kompetencijos įvairovės stiprinimo strategijas, ryšių tarp darbuotojų sistemą, patyrimą bei įvaizdžio kūrimą.
Konkurencingumo stiprinimo lygmenys.	Investicijos į bazinį mokymą, tęsiant profesinę veiklą tolimesnes patyrimo gerinimo programas, mokymo ir darbo patyrimo planavimo projektus stiprina organizacijos konkurencingumo lygmenis.
Konkurencinis	Organizacijos konkurencinis pranašumas priklauso nuo žmogiškųjų išteklių

pranašumas.	valdymo tvarkos.
Nekonkurencingumo identifikavimas.	Jei konkurencingumas pasiektas mokant darbuotojams mažas algas ir nesudarant tinkamų darbo sąlygų, tai yra nekonkurencingumas. Nekonkurencingumą sąlygoja netinkamai naudojami žmogiškieji ištekliai, pigi, neišsilavinusi darbo jėga, neefektyvus technologijų panaudojimas.
Konkurencingos organizacijos kryptys.	Konkurencinga yra ta organizacija, kuri sugeba suteikti darbuotojams tinkamą pragyvenimo lygį, tinkamą sveikatos ir socialinę apsaugą bei pasirinkimo laisvę ir galimybę. Šis požiūris išplečia konkurencingumą iki žmogaus teisių ir laisvių apsaugos užtikrinimo ir sustiprina žmoniškųjų išteklių motyvaciją.
Konkurencingumas atspindi konkurencijos sąlygas.	Konkurencingumas atspindi organizacijos gebėjimą, esant laisvoms ir sąžiningoms konkurencijos sąlygoms, gaminti prekes ir teikti paslaugas, atitinkančias vietinių ir tarptautinių rinkų reikalavimus, ir tuo pačiu metu didinant realias savo darbuotojų pajamas.
Konkurencingumo matavimas.	Konkurencingumo matavimas yra būdas išmatuoti kaip organizacija sugeba pasinaudoti įvairiais ištekliais, padedančiais užtikrinti tvarų savo gerovės augimą. Konkurencingumo kriterijus rodo organizacijos sugebėjimą pasiekti ir išlaikyti aukštus ekonomikos augimo tempus.
Konkurencingumą lemiantys veiksniai.	Vienas iš daugelio veiksnių, lemiančių organizacijos konkurencingumą – darbo produktyvumas.
Konkurencingumą lemiantys veiksniai.	Konkurencingumą lemia žemi kaštai, modernesnė technologija, didesnis kapitalas nei konkurentų. Tačiau svarbiausi šiandieniniai konkurencingumą lemiantys veiksniai yra žmogiškieji ištekliai: darbo jėgos žinios, įgūdžiai, gebėjimas diegti inovacijas, tobulėti ir kt.
Požiūriai į konkurencingumą.	Konkurencingumas gali būti suprantamas išskiriant du požiūrius: siaurąjį, kai konkurencingumas tiriamas laikant, kad vienam ekonomikos vienetui išlošus kitas būtinai turi pralošti, ir platųjį, kai analizuojamos ir tos sferos, kur subjektų interesai nesikerta.
Konkurencingumo matas.	Konkurencingumą apibūdina keturios galimybės: galimybė parduoti (eksportuoti), galimybė pritraukti (užsienio investicijas), galimybė prisitaikyti (inovacijos) ir galimybė uždirbti. Pastaroji galimybė yra išvestinė, kylanti iš likusiųjų trijų. Iš esmės tai jau yra kompleksinis konkurencingumo matas.



## ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KONKURENCINGUMĄ REGLAMENTUOJANČIŲ TEISINIŲ DOKUMENTŲ ANALIZĖ

### ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ KONKURENCINGUMO MODELIAVIMO METODAI

*Empirinių tyrimų  
rezultatai*

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ  
KONKURENCINGUMO  
KOKYBINIS IR  
KIEKYBINIS TYRIMAS**

**Empiriniai tyrimai**

Būs atliktas viename banke

*Teisinis reglamentavimas*

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ  
KONKURENCINGUMĄ  
REGLAMENTUOJANČIŲ  
TEISINIŲ DOKUMENTŲ  
ANALIZĖ**

**Magistro darbo teisinio  
reglamentavimo nuostatos**

Lietuvoje sukurti teisiniai konkurencingumo pagrindai ir įdiegtą jų įgyvendinimo praktika iš esmės atitinka ES galiojančias konkurencingumo taisykles. Tačiau atsižvelgiant į kintančius organizacijos išorinius veiksnius, būtina toliau tobulinti teisinio reglamentavimo aplinką. Būtina užtikrinti tinkamus žmogiškųjų išteklių valdymo teisinius pagrindus. Teisinį reglamentavimo aplinką (ypač teisės aktai) turi skatinti žmogiškųjų išteklių plėtrą. Žmogiškųjų išteklių plėtros programai skiriama 16 proc. ES paramos iš struktūrinių fondų, tačiau lėšos įsisavinamos nepakankamai.

*Statistinė analizė*

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ  
KONKURENCINGUMO  
TENDENCIJŲ  
EUROSTAT'Ų  
DUOMENIMIS ANALIZĖ**

**Eurostato duomenys**

Remiantis Eurostato (Europos Sąjungos statistikos tarnyba) oficialiais statistiniais rodikliais bus siekiama pateikti žmogiškųjų išteklių konkurencingumo palyginimą kintančios Europos panoramoje.